



Qui sème sur le terrain récolte le succès

Eric Blanc
Director Integration - Areva GmbH

Joint venture entre AREVA Wind et Gamesa, Adwen produit, installe et maintient une gamme d'éoliennes 5 et 8 MW. L'industrie éolienne offshore compose avec un paradoxe : des parcs très exposés au vent... mais des vents forts et des vagues qui compliquent singulièrement le montage et les essais. Adwen n'a pas échappé à ce paradoxe pour monter et démarrer les 120 nouvelles machines pour ses clients allemands en mer du Nord, comme l'explique Eric Blanc, alors Directeur Général de Adwen GmbH. Obligation d'attiser quelques fondamentaux managériaux pour réussir !

Suite à des retards dans la connexion des éoliennes au réseau terrestre, les machines n'étaient prêtes pour les essais de mise en service qu'en décembre 2014, quand l'accès est le plus compliqué, essentiellement à cause de la hauteur des vagues générées par le vent. A ce moment, notre cadence d'essais était beaucoup trop faible, et les projections nous amenaient à livrer les parcs un an plus tard, ce qui aurait engendré des pénalités considérables. Nous avons convenu qu'il fallait mettre en œuvre des mesures exceptionnelles, et nous nous sommes fixés une date d'aboutissement de fin juillet.

La complexité du travail offshore réside dans son organisation : des navires spécialisés, partis pour deux semaines au large, acheminent deux fois par jour sur chaque éolienne une équipe d'**une dizaine d'hommes qui vont travailler en autonomie pendant douze heures, casqués et équipés pour monter et descendre au long d'une tour de 70 mètres de haut.** Pour que le rendement de ces équipes soit compatible avec les plannings, il faut être certain d'avoir "*à bord*" les bonnes compétences, les bons documents et les bonnes pièces de rechange pour les tâches programmées. Qu'un élément manque, et le travail stoppe, à moins qu'un hélicoptère...

Pour atteindre son objectif, Adwen devait relever quatre défis en même temps :

- Mettre au point cette organisation du travail spécifique pour un nombre d'éoliennes vingt fois plus élevé que lors de l'expérience précédente
- Augmenter rapidement ses ressources, bateaux et techniciens
- Gérer les priorités, alors que nous venions de gagner un nouveau contrat et que nous développions une nouvelle génération, la 8MW
- Réussir une intégration interculturelle dans le cadre d'une fusion en cours entre AREVA Wind, franco-allemand, et la branche offshore de l'espagnol Gamesa.

Pour relever les défis, nous avons créé en Janvier 2015

- Une Task-Force "*Commissioning*"

rassemblant autour d'un plan d'actions commun les acteurs Projet, Ingénierie et Services Offshore des trois nationalités

- Un groupe technique spécialisé "*Hot Commissioning*" mobilisant sur ce seul objectif les spécialistes Ingénierie nécessaires aux essais
- Une "*War Room*" dans laquelle étaient concentrées autour des spécialistes à terre toutes les informations techniques venant de nos équipes offshore
- Un programme d'accompagnement des techniciens offshore, les compétences de démarrage étant encore rares et concentrées sur un faible nombre de personnes

Une telle situation de crise nécessite un leadership dédié et une concentration de l'autorité. Ayant été nommé à l'été 2014





Directeur Général de la filiale allemande, je me suis vu également confier la responsabilité opérationnelle de la Task-Force et la responsabilité hiérarchique du groupe technique issu de l'Ingénierie. Dans les cultures allemandes et espagnoles, cette unicité de commandement confère un devoir de présence et d'implication, mais également un pouvoir d'entraînement et de décision. Mes objectifs étaient doubles :

- Améliorer la collaboration entre équipes en brisant les frontières interservices et interculturelles
- Convaincre les équipes on-shore et offshore de leur capacité à relever ce défi en mettant à leur service organisation et moyens

Il n'y a pas de secret dans une mobilisation réussie. Elle exige que le management soit présent sur le terrain et prenne concrètement sa part du fardeau quotidien :

- Animateur de la Task-Force et de ses réunions hebdomadaires, j'ai aussi

assumé la charge de secrétaire de son plan d'actions, crédible car connaissant les moindres détails des missions dont nous convenions. Pour dépasser les inquiétudes et les rivalités, et conserver un cap constant quels que soient les revers, il faut que le leadership d'une telle Task-Force trouve un juste équilibre entre écoute, compromis et décisions.

- **Pour construire et souder l'équipe, j'ai joué le rôle quotidien d'agent de liaison, préférant les déplacements physiques pour débattre d'un problème aux chaînes d'e-mail impersonnelles et stériles.**

La présence physique du management auprès des équipes qui savent et agissent, est un formidable investissement : meilleure circulation de l'information, réception des messages montants, compréhension technique et partage autour de problèmes concrets, juste mesure de la difficulté.

Toutes ces heures passées loin de l'ordinateur et des dossiers urgents, ces

heures qui transforment le manager en "promeneur sur la berge" sont d'une puissante efficacité.

La gestion des relations entre des donneurs d'ordre français et espagnols, et des équipes opérationnelles allemandes apprenant à travailler avec des collègues arrivant d'Espagne, a aussi exigé **une bonne connaissance des ressorts interculturels pour traduire aux uns les exigences des autres ou pour convaincre les anciens que les nouveaux apportaient au groupe leur savoir-faire.** Cette découverte mutuelle a réclamé de nombreuses ambassades.

Enfin, la pratique du management positif a permis de maintenir à flot le moral des équipes face aux difficultés quotidiennes : reconnaissance verbale des efforts consentis et des modestes franchissements d'étapes,

transparence dans l'information, qui place chaque équipier au rang de partenaire, temps personnel consacré aux contacts humains.

Il fallait bien sûr, pour que la victoire soit possible, des collaborateurs d'une grande compétence et d'un dévouement sans limite temporelle, et de jeunes équipages offshore pleins de fougue. Pour être complet, ajoutons qu'il fallait aussi des moyens matériels à la mesure de l'enjeu.

Le 26 juillet 2015, la cent-vingtième éolienne entrait en service.



Adwen est une joint venture à 50/50 entre AREVA et Gamesa, deux leaders mondiaux de l'énergie qui se sont réunis pour créer un acteur majeur dans l'industrie de l'éolien offshore. Adwen développe, produit et installe une gamme de turbines de 5 et 8 MW, et assure les services de maintenance associés. Adwen a, à ce jour, mis en service un total de 126 éoliennes en Allemagne.