



**CCE du 20 Octobre 2011**

**Retour d'expérience  
de  
La Démarche Performance**



**PRESENTATION POUR INFORMATION**

# Sommaire

1.	Préambule.....	page 3
2.	Rappel du planning général de déploiement .....	page 3
2.1.	Le lotissement.....	page 3
2.2.	Le planning général.....	page 3
2.3.	La communication associée.....	page 3
3.	Le retour d'expérience.....	page 4
3.1.	De nouvelles marges de manœuvre pour renforcer la sécurité industrielle, le développement, le bien être au travail.....	page 4
3.2.	Des ruptures dans les pratiques managériales : des standards .....	page 8
3.3.	De nouvelles postures amenées par la Démarche performance.....	page 9
4.	Le suivi des consultants internes.....	page 10
5.	Les limites (ou points de vigilance) de la Démarche .....	page 11

## **1. Préambule**

La présentation de la démarche Performance en CCE, lors de la séance du 16 septembre 2008, puis lors de la séance du 11 février 2010 avait permis de présenter les enjeux de performance globale du distributeur GrDF, d'exposer la contribution de la Démarche et le déploiement prévu, et de proposer un premier retour d'expérience après avoir déployé les trois premières vagues de chantiers (V0, V1, V2) et lancé la quatrième vague (V3).

Le présent dossier a pour but de fournir aux membres du CCE un retour d'expérience général, alors que le déploiement de la Démarche a pris fin à l'été 2011, dans son mode projet.

## **2. Rappel du planning général de déploiement**

### **2.1 Le lotissement**

Le programme a été déployé en 9 vagues successives sur 3 ans (V0 à V8) pour couvrir l'ensemble des Agences du service commun et le Service Gaz en région. La durée de chaque vague était de douze semaines. La durée du programme, initialement fixée à 11 trimestres, soit jusqu'en avril 2011, s'est donc finalement achevée à l'été 2011.

### **2.2. Le Planning général**

V0 – 1<sup>ère</sup> vague : de Septembre à Décembre 2008  
V1 – 2<sup>ème</sup> vague : de Janvier à Avril 2009  
V2 – 3<sup>ème</sup> vague : de Avril à Juillet 2009  
V3 - 4<sup>ème</sup> vague : de Septembre à Décembre 2009  
V4 - 5<sup>ème</sup> vague : de Janvier à Avril 2010  
V5 - 6<sup>ème</sup> vague : de Avril à Juillet 2010  
V6 - 7<sup>ème</sup> vague : de Septembre à Décembre 2010  
V7 - 8<sup>ème</sup> vague : de Janvier à Mars 2011  
V7 - 9<sup>ème</sup> vague : de Avril à Juillet 2011

Toutes les unités du service commun et le Service Gaz en région ont été touchés par le déploiement de chantiers, ainsi que l'Unité Comptable Nationale et l'Unité Opérationnelle Informatique.

### **2.3. La communication associée**

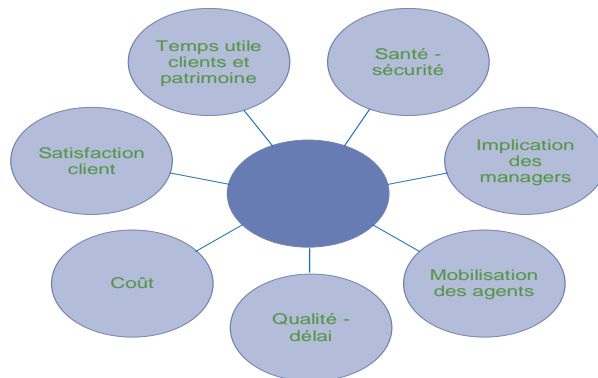
La présentation de la démarche Performance en CCE, lors de la séance du 16 septembre 2008, puis lors de la séance du 11 février 2010, a été suivie du passage dans les CE concernés pour information.

Par ailleurs, dans chaque unité concernée, l'accent a été mis sur l'information préalable des agents afin qu'ils soient informés de la démarche et de ses objectifs. Cette communication a été ensuite régulièrement animée, que ce soit au niveau de l'agence, de l'unité, de la région ou au plan national en s'appuyant sur des canaux multiples : intranet, journal, lettre, forums, portes ouvertes, réunions...

Les objectifs de la démarche ont ainsi été présentés aux acteurs, à savoir :

1. Faire évoluer la culture managériale de la performance associant les agents
2. Générer des sauts de performance globale
3. Permettre la réallocation d'une partie des marges dégagées aux enjeux stratégiques
4. Développer en interne les compétences lean pour assurer dans la durée la transformation de l'entreprise

Les axes de la performance globale étant les suivants :



### **3. Le retour d'expérience**

#### **3.1 De nouvelles marges de manœuvre pour renforcer la sécurité industrielle, le développement, le bien être au travail**

##### **3.1.1 Progresser par sauts de performances durables**

La démarche Performance a permis de dégager localement de nouvelles marges de manœuvre, en visant des sauts de performance sur 7 axes. Ces disponibilités dégagées ont permis d'améliorer notre maîtrise de l'outil industriel ainsi que la sécurité des tiers et des intervenants et des objectifs globaux, tout en répondant aux contraintes financières qui s'imposent au distributeur.

Une grande partie des marges dégagées a été réinvestie pour les clients, le réseau, les agents.

En s'appuyant sur les marges de manœuvre dégagées, **ce sont donc sept axes sur lesquels GrDF a progressé**. En voici quelques illustrations :

**1. La satisfaction des clients :**

**2. La qualité, les délais :**

**3. Le temps utile en valeur client (fluidité des processus clients) :**

- ✓ Des exemples d'amélioration :
  - Meilleur respect de la date de raccordement et mise en service
  - Augmentation du volume d'activité s'accompagnant d'une efficacité accrue et donc des délais de réponse aux clients optimisés.
  - Réduction des interventions vaines contribuant à une meilleure maîtrise des délais de raccordement
  - Une planification des chantiers optimisée

**4. La sécurité industrielle :**

- ✓ Des exemples d'amélioration :
  - Augmentation des réunions sécurités grâce au temps dégagé,
  - Augmentation significative des SD par le débriefing régulier des agents,
  - Meilleure qualité des collectes CII,
  - Complétude de l'inventaire GMAO permettant une maintenance préventive plus ciblée,
  - Augmentation de la présence terrain avec des visites préalables de chantiers sensibles ayant fait l'objet de DICT,
  - Ré-internalisation de certaines activités de maintenance CI/CM renforçant les compétences des intervenants (activités à valeur ajoutée en MSG...),
  - Meilleure maîtrise des prestataires par les contrôles de conformité,
  - Augmentation sensible du repérage des robinets 13.2 (commun à toutes les régions) notamment en temps masqué lors des interventions dans certains cas

**5. L'implication des managers dans la gestion de la performance :**

- ✓ Des exemples d'amélioration :
  - Des postures d'écoute plus affirmées
  - Un calage plus explicite des rôles de chacun
  - Une meilleure prise en compte des interfaces
  - Une plus forte cohésion de la chaîne managériale autour des problématiques terrain

**6. La mobilisation des agents :**

- ✓ Des exemples d'amélioration :
  - Bien être au travail :
    - Amélioration de l'environnement et des conditions de travail par la réduction des km inutiles,
    - Chantiers 5S toujours très prisés par les agents

- La parole est donnée aux acteurs de terrain
- Facilitation des débats et échanges dans un cadre normé
- Développement de la culture de remontée des difficultés ainsi que les propositions d'amélioration associées
- La dynamique d'innovation est confortée
- o Prises d'initiatives et responsabilisation des équipes
  - Développement de la responsabilisation à tous les niveaux de l'agence
  - Une plus grande attention accordée aux propositions des agents ; cela contribue à les rendre plus acteurs
  - Un dialogue centré sur le travail au quotidien se recrée entre agents et hiérarchie
  - Renforcement des relations inter-agences (par exemple au travers de la charte du bon comportement)

## 7. Les coûts :

Les résultats attendus des actions sont quantifiés lorsque c'est possible (gains en euros, en temps notamment ; satisfaction Clients, amélioration des délais...) et leur affectation est validée par le management :

- Productivité opérationnelle, contribuant au respect des attributions budgétaires de l'unité,
- Réallocation dans des actions cohérentes avec les projets régionaux, améliorant la **sécurité industrielle** ou la **satisfaction des clients**.

L'identification, en amont du plan d'action, de l'affectation des gains financiers et du temps rendu disponible doit, en donnant le sens et en recherchant la transparence, favoriser l'implication des agents autour de la recherche de performance globale, gage de réussite de la démarche.

Ainsi, en exploitation et groupes techniques dédiés, la plus grande partie des marges de manœuvre dégagées par la démarche repose sur l'optimisation des déplacements et la réduction des interventions perdues.

**Les marges de manœuvre gagnées ont permis d'accroître les activités améliorant le sécurité industrielle** : repérage des robinets, VPE, recherche de fuite,....

Vous trouverez ci-après un point sur les gains identifiés de la vague 0 à la vague 8.

Marge cumulée GrDF - K€		à fin 2008	à fin 2009	à fin 2010	à fin 2011 budget	à fin 2012 budget
Marge brute OPEX	Prévu	-	2 600	21 993	40 427	53 028
	Réalisé	-	2 712	-	-	
dont contribution à l'EBITDA	Prévu	-	806	9 237	16 979	22 272
	Réalisé	-	1 310	-		
Marge CAPEX	Prévu	-	540	8 799	16 508	22 723
	Réalisé	-	1 306	-		

### 3.1.2 En s'appuyant sur de nouvelles pratiques professionnelles

Le déploiement de la Démarche a aussi eu pour objet d'améliorer le quotidien de tous les acteurs de l'entreprise, afin qu'ils consacrent leur temps aux tâches qui leur sont demandées, et ce, dans les meilleures conditions. Elle a donc permis de faire émerger de nouvelles pratiques professionnelles.

Certaines d'entre elles sont aujourd'hui très largement utilisées et reconnues pour leur utilité. En voici quelques illustrations.

#### 1. Le complet/conforme

Le « complet conforme » consiste à **sécuriser les délais et l'efficacité d'une intervention**. Cette logique s'applique à toute activité constituée de différentes phases et impliquant plusieurs parties prenantes.

Brièvement, il s'agit de réaliser des vérifications préalables appropriées, et standardiser tout ce qui peut être source d'erreurs. En mettant en œuvre une logique de « complet conforme », on tend vers du « zéro incident » lors des différentes phases d'un processus, et on en augmente alors fortement la perte de temps. Elle consiste à vérifier systématiquement les conditions suivantes :

- Dossier complet (plan, photos, mode opératoire ...)
- Matériel et outils disponibles et conformes
- Ressources compétentes et opérationnelles
- Contrôle préalable (fouille effectuée, conformité de la fouille, présence du client ...)
- Prise en compte des temps de référence lors de la programmation

Une liste énumérant, par type d'activité, les éléments à vérifier facilite le travail de chaque partie prenante.

#### 2. Programmation au plus juste

Cette méthode vise à mieux pondérer les journées, pour limiter les kilomètres parcourus, pour prioriser les actes, pour compléter les journées, en permettant de surcroît la réalisation plus complète des programmes de maintenance préventive.

Brièvement, il s'agit d'initialiser le planning au fil de l'eau, avec les travaux à forte contrainte de date (Branchements, raccordements ...), de compléter le planning en faisant appel à des travaux programmés de tous types, dans des zones géographiques proches ou sur le chemin du retour, de prévoir un « plan de secours » à affecter quotidiennement à chaque équipe.

#### 3. Respect du prescrit technique

Cette pratique vise à proposer des **Mémentos de Gammes** de Maintenance pour synthétiser les actes techniques, par le biais de fiches techniques simples (A4), pour permettre l'amélioration de l'efficacité des équipes. Ces fiches doivent contribuer à s'assurer que les actes sont bien fait : complètement, et dans les règles de l'art, avec les règles actualisées.

Brièvement, il s'agit de :

- Simplifier
- Former, accompagner pour faire comprendre les gammes
- Sensibiliser sur les enjeux des actes. « Pourquoi c'est important »

- Contrôler la bonne application :
  - Définir les mémentos, à partir des gammes nationales, en impliquer les préparateurs et des agents spécialistes pour les actes concernés
  - Les porter aux agents (exemple: 1 fiche par semaine)
  - Les rendre accessibles, dans la salle de prise de travail, dans le classeur bleu
  - Mettre à jour périodiquement (exemple l'adjoint au chef d'agence)

#### **4. 5 S**

Le « 5 S » est une démarche consistant à ranger un lieu en suivant 5 étapes (*dont la première lettre en japonais est un « S »*) :

Brièvement, il s'agit de :

1. Supprimer l'inutile : trier et ne garder que le strict nécessaire
2. Ranger de manière fonctionnelle en créant des zones visuelles
3. Nettoyer en profondeur pour créer un état de départ impeccable
4. Définir un état de référence
5. Pérenniser la nouvelle organisation en définissant un mode de pilotage.

La démarche « 5 S » peut être utilisée pour ranger et optimiser un atelier, un magasin, un bureau, un camion .... Elle permet d'obtenir un lieu rangé de façon pratique pour les utilisateurs, dimensionné aux besoins, et dont l'organisation est définie pour garantir dans le temps le maintien de l'état de référence.

C'est une démarche plébiscitée par les agents, qui contribue à l'amélioration de leurs conditions de travail au quotidien.

### **3.2 Des ruptures dans les pratiques managériales : des standards managériaux**

**Le déploiement de la Démarche Performance a fait émerger de nouveaux standards managériaux, leviers clés pour piloter la performance, qui doivent permettre de favoriser la proximité vis à vis du personnel et un pilotage renforcé de la performance à travers des indicateurs d'efficience.**

#### **3.2.1 Brief/Débrief :**

Le briefing et le débriefing encadrent systématiquement les activités de la journée et permettent de renforcer la proximité du manager au terrain et aux agents, pour renforcer le lien de proximité, être au plus proche des préoccupations, identifier les risques et les dysfonctionnements.

#### **3.2.2 Evaluation de l'efficience :**

La mesure de l'efficience vise à sensibiliser à la contribution à la performance, en quantifiant et identifiant les gaspillages des ressources mobilisées pour répondre aux attentes des clients et/ou du patrimoine, pour mesurer et piloter la performance, sur des indicateurs simples et pertinents.

### 3.2.3 Management visuel :

Un panneau de management visuel, dont l'animation est hebdomadaire, est affiché et commenté chaque semaine, pour rendre visible les résultats et communiquer.

### 3.2.4 Boucle courte :

La boucle courte vise à éradiquer les dysfonctionnements, dans un laps de temps court, dont le pas de temps est hebdomadaire, de façon à faciliter la résolution de problème.

**Ces standards managériaux** sont un acquis identifié dans l'ensemble des Agences. Elles visent à renforcer l'échange entre hiérarchie et agents autour des activités quotidiennes ou hebdomadaires.

Cet échange est bien vécu ; et l'implication de chacun autour de la performance globale du distributeur se renforce. Les attendus de la démarche qui consistent à chercher à progresser ensemble en recherchant les causes des dysfonctionnement sont partagés. Ils sont aussi devenus des pratiques généralisables : un «standard managérial», garant de la pérennisation.

On peut citer à titre d'exemple la mise en place de « briefings » matinaux, « débriefings » par équipe ou individuels, l'affichage des résultats et des actions d'améliorations, le renforcement de la communication, le suivi du « temps utile » pour les clients et l'entreprise... Ces actions visent à renforcer l'implication de chacun dans l'amélioration de la performance globale, et à gérer collectivement les dysfonctionnements.

## 3.3 De nouvelles postures amenées par la Démarche Performance

### 3.3.1 Le management change

Dans les agences, les unités,

- ✓ les postures d'écoute sont plus affirmées : la gestion des aléas des collaborateurs devient une priorité managériale
- ✓ le pilotage des d'unités et les rites sont adaptés, avec un calage plus explicite des rôles de chacun : boucle courte hebdomadaire intégrant Efficience et Performance, prévention, réclamations, l'innovation, jusqu'au niveau unité ; boucle longue en revue du PPP, servant aussi d'alerte sur les indicateurs non suivis en agences, CODIRs d'unité par processus et revue de PPP en vision d'altitude, CODIRs d'agences hebdomadaires, CODIRs d'unité qui intègrent le pilotage de la boucle courte, AD missionnés pour animer les boucles et reporter au CODIR,
- ✓ on rencontre une plus forte cohésion de la chaine managériale autour des problématiques terrain,
- ✓ les encadrants sont plus en prise avec l'opérationnel, jusqu'aux Directeurs d'unité.

### 3.3.2 Les attendus du travail sont clarifiés et partagés

On constate :

- ✓ un nouveau regard sur la performance, dans une approche plus globale, avec notamment des contrats d'agences représentatifs de la performance globale (objectifs de production opérationnelle et objectifs sur l'évolution du patrimoine de l'Agence), centrés sur moins de 10 objectifs de ruptures, les fondamentaux étant gérés par les autres objets (PPP, contrat,...) ; où l'agence a bien les leviers (50% des indicateurs actuels non pertinents à cette maille), des objectifs de contribution (à un autre métier, au territoire), intégrant les feuilles de route DP,
- ✓ le dialogue agents-hiérarchie est maintenant plus centré sur le travail au quotidien (qualité, conformité)
- ✓ on relève sur le terrain plus de partage sur le sens, la contribution de chacun, plus d'attention accordée aux propositions des agents, rendus plus acteurs de leur travail.

### 3.3.3 Des succès stratégiques sont atteints

- ✓ les marges dégagées correspondant à 15% du périmètre étudié, dans presque toutes les agences
- ✓ ces marges sont réaffectées aux enjeux stratégiques (maintenance, visites réseau, développement, etc...) et permettent également de respecter les allocations budgétaires.
- ✓ des succès sur nos enjeux métiers sont devenus possibles : en délais (raccordement), complétude des bases de données patrimoniales et clients, etc...

## 4. Le suivi des consultants internes

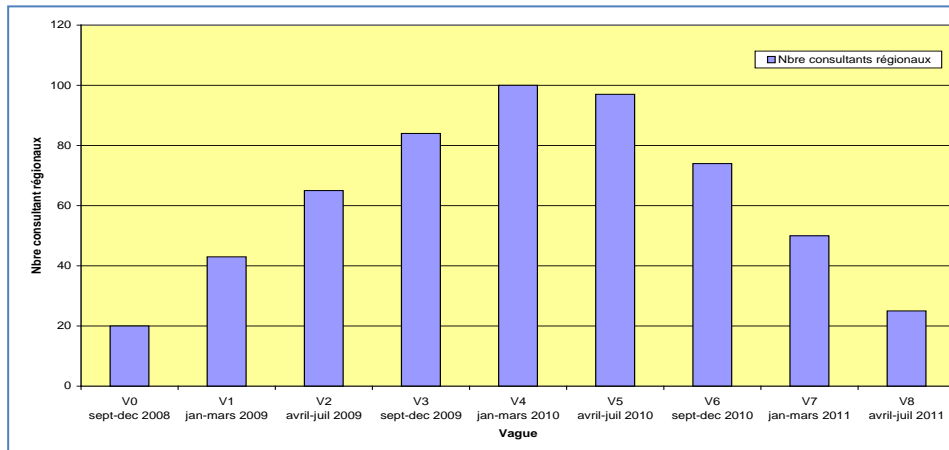
Le déploiement de la Démarche Performance a été accompagné par des **consultants internes**, qui ont joué un rôle clé dans le dispositif.

Ils ont aidé le management à conduire les chantiers de transformation, et ont formé à leur tour les nouveaux consultants internes, qui ont rejoint le programme à chaque nouvelle vague jusqu'en V4.

Se consacrant par vague de 12 semaines à la conduite d'un chantier de transformation ou de foisonnement, ce mode de fonctionnement a imposé une mobilité à chacune des vagues. Ils ont été amenés à changer de domaine d'intervention lorsqu'ils intervenaient sur une nouvelle Agence et sur un nouveau métier.

**Ces consultants, tous rattachés hiérarchiquement au Service Régional de chacune des 8 régions, ont été attentivement suivis au sein du Service Régional.** Les DRH en région ont été particulièrement attentifs à leur déroulement de carrière à l'issue de leur mission. Les consultants ont aisément trouvé une nouvelle affectation à l'issue de leur mission.

Vous trouverez ci-après le point de la situation des consultants de 2008 jusqu'au 1<sup>er</sup> semestre 2011.



## **5. Les limites (ou points de vigilance) de la Démarche Performance**

Trois ans après le lancement de la première vague de la Démarche Performance, et tout en soulignant le retour d'expérience positif exposé plus haut, il s'agit d'évoquer ici les limites de la Démarche Performance, de façon à en tirer les enseignements dans notre réflexion sur le mode pérenne.

### **5.1 Un « mille feuilles » de démarches**

Les démarches de progrès sont aujourd'hui au service de la transformation de GrDF : Démarche Performance, Qualité, Santé Sécurité, Facteurs Humains, REX, Innovation, Sécurité Industrielle.

Pour autant, elles ne doivent pas apparaître aux yeux des unités, comme un « mille-feuilles » de démarches à déployer les unes après les autres.

L'équipe Démarche Performance est donc conduite à rechercher une forte cohérence des démarches de progrès au service de la transformation, en travaillant encore plus activement avec les équipes portant ces différentes démarches, l'audit, l'Innovation, la Qualité, la prévention, la MOA formation....

En pérennisant la Démarche Performance, il s'agit bien de pérenniser la capacité à engager des actions et démarches de progrès par percées cohérentes avec la transformation managériale attendue.

## 5.2 La nécessité de garder le sens des standards managériaux dans la durée

La transformation managériale en cours s'ancre sur des rites établis et visibles. Depuis près de trois ans, la Démarche Performance permet de valoriser plusieurs Bonnes Pratiques managériales nouvelles, notamment les standards managériaux considérés comme signes de la transformation, tout en s'assurant que le sens est préservé.

Pour autant, il s'agit de s'assurer que ces acquis continuent dans le temps à appuyer la transformation, en pratiques et en rythme, alors même que le déploiement de la Démarche en mode projet aura pris fin.

Il s'agira donc de conforter, en mode pérenne, les standards managériaux adaptés à chaque métier comme incontournables et ce, sans dérogations.

## 5.3 Le besoin de renforcer les compétences des managers

Les benchmarks valorisent, parmi les entreprises apprenantes, l'importance de l'enrichissement humain.

L'accompagnement des hommes en matière de renforcement des compétences est donc toujours au cœur des préoccupations de GrDF.

Pour accompagner la transformation, plusieurs types de formations demandent à être gérés en parallèle :

**Les formations managériales** : il s'agit de mettre à disposition des parcours de formation managériale intégrant les formations au management lean (stages manager de proximité, chef d'agence et Adjoint au directeur, formations aux standards managériaux), les offres de GDF SUEZ University.

Par ailleurs, il est souhaitable que des cursus de formation types par population jalonnent une montée en compétences des managers.

**Les formations métiers** intégreront les principes du management : parler de complet conforme, se préparer à bénéficier d'un brief / débrief, utiliser les bonnes pratiques dans son métier (management visuel des chantiers d'ingénierie, savoir évaluer l'avancement de ses affaires sur des critères factuels...)

**La formation aux outils du lean** : il s'agit là de pérenniser l'aptitude à lancer des chantiers de progrès par percée, résolution de problèmes en s'attachant à respecter les standards de la méthode ; le DMAIC garantit que le problème est effectivement évalué par des mesures factuelles, opposables ; les décisions traitent bien les causes profondes des dysfonctionnements ; les actions engagées sont évaluées, les bonnes pratiques standardisées...

Il est proposé que des formations aux outils du lean soient pérennisées et généralisées, l'équipe Démarche Performance étant chargée d'assurer une partie des formations type lean.

Des stages de management sont proposés aux DU. Ils accompagnent un DU nouvellement nommé, leur permet de partager le vocabulaire et d'accompagner leurs collaborateurs.

Concernant le déploiement de la transformation, le déploiement s'appuiera sur des formations en cascade, montrant ainsi l'implication effective du top management. Sachant

que plusieurs encadrants ont déjà suivi plusieurs formations, il s'agira d'identifier un tronc commun servant de base à la formation en cascade.

#### **5.4 La nécessité de maintenir une communication, jugée parfois insuffisante envers les agents**

Le retour d'expérience a montré qu'au moment du déploiement, l'accent a été mis sur l'information préalable des agents afin qu'ils soient informés de la démarche et de ses objectifs.

D'une façon générale, cette communication a été ensuite régulièrement animée, que ce soit au niveau de l'agence, de l'unité, de la région ou au plan national en s'appuyant sur des canaux multiples : intranet, journal, lettre, forums, portes ouvertes, réunions...

Pour autant, il s'agit d'être vigilants à ce que cette communication soit toujours présente au moment de la mise en place du mode pérenne, et que l'action soit poursuivie au-delà, pour accompagner le second souffle de la Démarche Performance, et l'accompagnement de la transformation.