

ACCORD MAJEUR

Lettre du groupe Eurogiciel

Tonalité particulière

INTERVIEW DE **MR JACKY JAULT**, RESPONSABLE GESTION DE PROJET À LA DIRECTION TECHNIQUE SYSTEMES
ET **MR GILLES PERRETEN**, RESPONSABLE RH DU SITE SATORY CHEZ GIAT INDUSTRIES

ENTRETIEN RÉALISÉ PAR STÉPHANE AMBROZO ET MARC GALTIER D'ETOP INTERNATIONAL

❖ ETOP International et GIAT Industries ont su créer un vrai partenariat. Quel a pu être le rôle et l'apport d'un cabinet de conseil comme ETOP International ?

JJ : la notion de gestion de projet a vraiment pris de l'ampleur depuis 3 ans. Nous avons toujours planifié nos projets, mais pas avec la même précision. C'est devenu un axe prépondérant dans la stratégie du groupe.

Aujourd'hui, les bases de données de gestion de projet mais aussi financières sont devenues des sources uniques et officielles sur lesquelles nous basons nos décisions.

GP : en effet, il a été affirmé qu'il existait au sein de l'entreprise un seul outil de gestion de projet : OPP. Tout le monde doit partager cet outil et parler le même langage.

❖ Quel est l'impact du plan GIAT 2006 sur les métiers du groupe et plus particulièrement sur la gestion de vos projets ?

GP : GIAT 2006 est un projet industriel, économique et social. Il doit conduire GIAT Industries à redimensionner mi-2006 l'entreprise en fonction des perspectives de marché. Le programme "LECLERC" va toucher à sa fin, et le programme "VBCI" (Véhicule Blindé de Combat d'Infanterie) ne permettra pas d'utiliser l'ensemble de nos ressources industrielles disponibles. D'où une nécessité de redimensionner l'entreprise. Nous devons renforcer notre vocation de systémier/intégrateur et garantir le MCO (Maintenance en Condition Opérationnelle).

Cette stratégie conduit GIAT Industries à développer en



Stéphane Ambrozo, Marc Galtier, Jacky Jault et Gilles Perreten (en encadré)

interne les ressources pertinentes permettant d'accompagner ces évolutions.

JJ : quand les prémices du plan concernant la réduction des effectifs et les choix les plus stratégiques se sont faits, il a été clairement dit que quel que soit le mode de fonctionnement futur de GIAT industries, la gestion de projet resterait un métier stratégique. En effet, même en tant que systémier, nous devons toujours piloter les délais, les coûts, les engagements contractuels. D'où la nécessité de capitaliser au maximum en interne nos compétences en gestion de projet.

L'évolution du métier d'équipementier à systémier a déjà été mise en œuvre de façon progressive. On a vu arriver dans l'entreprise la notion d'ingénierie simultanée (i.e. faire travailler ensemble des métiers non plus en séquence mais en simultané).

❖ ETOP International vient de mener une mission de coaching auprès de responsables de groupe Equipement sur le centre de Satory. Quel bénéfice tirez-vous de cette prestation ?

JJ : l'objectif était d'impliquer au maximum des Responsables de groupe surbookés. Il a fallu les convaincre que cette démarche leur permettrait de mieux maîtriser leurs affaires et non de leur imposer une tâche supplémentaire.

Ils ont vite adopté la démarche en se rendant compte qu'on allait les aider à mieux faire ce qu'ils sont censés faire de toute manière. Mission qu'ils n'assuraient peut-être pas à 100%. Un des facteurs de réussite a été la forte communication qui a été faite autour de cette mission.

La problématique était très bien identifiée, elle nous a permis de donner aux personnels coachés une vision claire et des objectifs précis. L'objectif n'était pas de tirer les gens vers le haut en leur imposant d'utiliser un référentiel existant. Ce référentiel est fait pour des professionnels de la gestion de projet. Nous ne voulions pas que les Responsables de groupe deviennent des experts. L'objectif était de vulgariser au sens noble du terme le métier de la gestion de projet. GIAT Industries est une entreprise d'experts, d'ingénieurs.

Ils sont moins préoccupés par les objectifs de tenue de jalons que par la réussite technique du projet. Cette démarche nous a amenés à mettre en place un processus très concret de pilotage.

On peut rapprocher cette opération de coaching de la conduite accompagnée. Les moniteurs avaient l'objectif de faire en sorte que les stagiaires puissent être autonomes et prendre le volant de leurs projets. Le coach a tenu le volant au départ. Petit à petit, il l'a lâché au profit du stagiaire. A la fin du coaching, un permis a été délivré au stagiaire.

GP : nous avons travaillé avec Jacky Jault sur la problématique du déploiement de l'outil OPP, afin que les personnels de GIAT Industries puissent être totalement autonomes sur la mise en œuvre de cet outil. Il était nécessaire que cette démarche de coaching soit partagée par les stagiaires. Ce n'était pas évident, mais les coachés ont bien apprécié. C'est une démarche très novatrice.

Les coachés ont été unanimes pour considérer que le fait d'avoir une équipe de coachs qui connaissent bien l'entreprise était un plus significatif.

ETOP International avait assuré une mission d'assistance à la gestion de projet depuis un certain temps. Cette expérience a été extrêmement positive puisque les coachs avaient une pleine connaissance du contexte de GIAT industries, des outils, de l'environnement.

L'équipe d'ETOP International a été considérée comme étant à l'écoute, attentive, réactive, et a contribué à satisfaire leurs attentes concrètes. On est sorti du simple cadre d'une formation théorique.

Pour cette mission, outre la contrainte de temps que nous avons, il nous fallait objectiver les progrès et l'assimilation par les stagiaires de cette prise d'autonomie. C'était une contrainte incontournable, valider en permanence le fait que le coaching correspondait à un transfert de compétences et une prise d'autonomie.

Il a conduit à mettre en place des indicateurs de performance qui ont permis de tracer l'évolution de l'assimilation des compétences.

Nous avons investi dans une démarche de coaching, et avons pu suivre pratiquement de façon continue l'évolution du dispositif. Cet outil s'est transformé de lui-même en un outil d'aide au coaché, le stagiaire s'en servant à titre personnel pour mesurer la progression de son autonomie.

Les indicateurs se sont transformés en une feuille de route individuelle.

Le fait d'accepter le principe de la feuille de route, qui implique le passage de jalons de formation, a permis à

chaque coach d'adapter chaque entretien au besoin du stagiaire. Ce qui était une contrainte de pilotage est devenu un atout de performance.

JJ : aujourd'hui, les stagiaires sont plus autonomes. Ils le disent eux-mêmes.

GP : en effet, les informations qui découlent de notre outil de pilotage OPP sont de plus en plus pertinentes. Pour reprendre les mots de M. Jean-Patrick BAILLET (Directeur de la Direction Technique Systèmes) lors de la réunion de clôture de la mission, il y a encore quelques mois, quand nous prenions comme référence les informations venant d'OPP pour prendre les décisions de pilotage, la réflexion qui revenait régulièrement était de dire que les éléments dont nous disposions n'étaient pas pertinents eu égard au fait que les données d'entrées ne semblaient pas à jour. Aujourd'hui, ce discours est en voie de disparition. OPP devient l'outil de référence, d'aide à la décision.

JJ : nous avons identifié 2 facteurs clés de succès. Tout d'abord, nous avons bien identifié en interne notre état des lieux ainsi que le résultat que nous souhaitions obtenir. D'autre part, la démarche qui nous a été proposée nous semble être en grande part également dans la réussite de cette mission : le découpage en phases, l'apport de coachs maîtrisant bien le périmètre de la mission ainsi que le contexte propre de GIAT industries. Enfin, nous savons bien qu'une mission de coaching est avant tout une **aventure humaine**.

La relation entre l'équipe de consultants d'ETOP international et les responsables GIAT industries s'est très bien déroulée. L'importance de la latitude des coachs vis-à-vis des coachés a été très appréciée. La souplesse de tous a été un facteur déterminant.

Cette mission a permis à GIAT Industries de "démultiplier" la gestion de projets. Ce n'est plus l'apanage de quelques spécialistes gestionnaires de projet. Elle a permis de démystifier la gestion des plannings qui correspondait jusqu'à présent à une boîte noire générant de nombreuses anomalies. Enfin, les Responsables de groupe équipement se sont approprié les plannings et ont pu assainir leurs informations.

❖ Et demain ?

GP : cette mission aura été un vrai challenge. Nous ne savions pas exactement dans quelle mesure nous arriverions à mettre en place ce suivi.

Ce succès permet d'envisager 2 axes :

- ➔ au niveau de l'outil OPP tout d'abord, en élargissant cette prestation à d'autres centres de GIAT industries,
- ➔ au niveau de la méthode ensuite, cette mission ayant permis de démontrer que l'on peut faire du vrai coaching, tout en traçant l'efficacité de la démarche au quotidien. Concrètement, il nous sera possible de décliner cette méthodologie dans des domaines très divers, en validant tant sur un plan de gain de compétences que sur un plan financier, le retour sur investissement.

