

OLIVIER DAHAN | THIERRY MESLIN

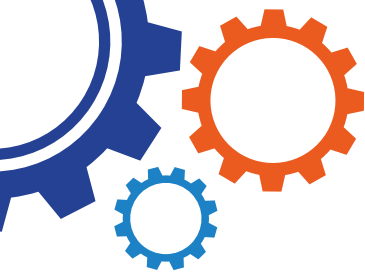
Préface de Philippe Sasseigne

# Les 10 conditions d'une performance pérenne

Un modèle pour pérenniser  
les changements portés par vos  
grands projets : l'exemple d'EDF



EYROLLES



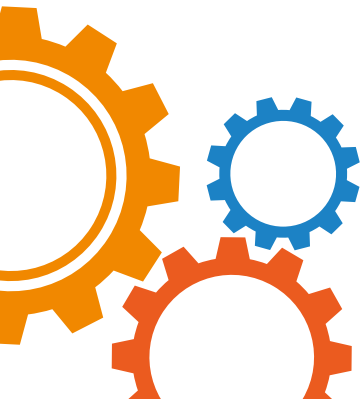
La pérennisation de la performance des projets de transformation représente un enjeu majeur pour les entreprises. Comment en effet confirmer et maintenir cette performance après la clôture d'un projet ?

Avec comme point de départ le grand projet de transformation OEEI (Obtenir un état exemplaire des installations) mené par EDF autour de la rénovation de ses centrales nucléaires et sa pérennisation avec le programme MEEI (Maintenir un état exemplaire des installations), cet ouvrage propose non seulement un bilan et un retour d'expérience mais esquisse également un modèle pour pérenniser les changements portés par tout grand projet, en exposant les 10 conditions pour y parvenir.

L'ouvrage propose en outre une grille d'auto-positionnement permettant de se situer et d'identifier les écueils susceptibles de mettre en difficulté le déploiement et la pérennité d'un projet.

**Thierry Meslin** est directeur de projets à la division production nucléaire d'EDF après avoir occupé des postes à la construction des premières centrales françaises à eau pressurisée et à l'exploitation du site de Saint-Laurent-des-Eaux. Plus récemment, il a conduit des missions internationales d'évaluation et d'appui au sein de la World Association of Nuclear Operators (WANO).

**Olivier Dahan** est directeur de projet en gestion du changement. Il intervient auprès de groupes privés et organisations publiques afin de les accompagner dans l'élaboration de leur stratégie de transformation. Il a spécialisé ses interventions sur l'internalisation de la compétence conduite du changement et la pérennisation de la performance des transformations.



# **Les 10 conditions d'une performance pérenne**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Mise en page : Facompo, Lisieux

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017  
ISBN : 978-2-212-56835-6

Olivier Dahan et Thierry Meslin

# Les 10 conditions d'une performance pérenne

Un modèle pour pérenniser  
les changements portés  
par vos grands projets :  
l'exemple d'EDF

Préface de Philippe Sasseigne, directeur du parc nucléaire  
en exploitation d'EDF

**EYROLLES**





# Sommaire

Remerciements .....	VII
Préface .....	IX
Introduction .....	XI
<b>PARTIE 1 – Les dimensions de la pérennisation .....</b>	<b>1</b>
1. L'expérience acquise dans le cadre du projet OEEI d'EDF .....	3
2. Mise en perspective .....	9
3. L'ambition de la transformation .....	15
<b>PARTIE 2 – Les conditions préalables à la pérennité .....</b>	<b>19</b>
<b>Condition n° 1. La réussite du mode pérenne prend racine dès le début du projet .....</b>	<b>21</b>
<b>Condition n° 2. Analyse de l'environnement, « MOFF » .....</b>	<b>25</b>
<b>Condition n° 3. Construire le mode pérenne pendant le projet .....</b>	<b>29</b>
<b>Condition n° 4. Le passage en mode pérenne nécessite une analyse de risques .....</b>	<b>33</b>
<b>Condition n° 5. La transition vers le mode pérenne est validée .....</b>	<b>37</b>
<b>PARTIE 3 – Les conditions indispensables à la pérennité .....</b>	<b>41</b>
<b>Condition n° 6. Un guide managérial partagé et validé .....</b>	<b>43</b>
<b>Condition n° 7. La mise en place de l'organisation .....</b>	<b>47</b>
<b>Condition n° 8. La prévision des ressources humaines et budgétaires .....</b>	<b>49</b>
<b>Condition n° 9. Les boucles de contrôle sont mises en place .....</b>	<b>55</b>
<b>Condition n° 10. Une politique managériale de conduite du changement .....</b>	<b>57</b>
<b>PARTIE 4 – Le modèle de pérennisation .....</b>	<b>63</b>
1. La définition de la stratégie de pérennisation .....	67
2. Les méthodes et les leviers de la pérennisation .....	79
3. Les outils de la pérennisation .....	99

## LES 10 CONDITIONS D'UNE PERFORMANCE PÉRENNE

<b>Votre autositionnement</b> .....	115
<b>Glossaire et acronymes</b> .....	119
<b>Références</b> .....	123
<b>Table des illustrations</b> .....	125
<b>Table des matières</b> .....	127
<b>Index</b> .....	133

# Remerciements

Les auteurs adressent leurs plus chaleureux remerciements à tous les acteurs qui, nombreux, ont contribué au projet OEEI et à son passage en mode pérenne.

Ils remercient tout particulièrement :

- la direction du parc nucléaire EDF, dont la volonté et le soutien sans faille ont constitué autant de leviers de réussite du passage du projet en mode pérenne ;
- l'inspecteur général pour la Sûreté nucléaire et la Radioprotection, pour son action déterminante dans la décision de lancement du projet et son soutien par la suite ;
- l'équipe projet nationale, pour son implication ;
- les pilotes stratégiques, les pilotes opérationnels et les responsables des structures MEEI locales, dont l'investissement a été total et constant ;
- l'ensemble des équipes, les membres de l'ingénierie du parc nucléaire EDF et les acheteurs, pour les précieux efforts dont ils ont fait preuve,
- les inspecteurs et les évaluateurs pairs, ainsi que WANO Paris Centre, pour leur regard avisé ;
- les contributeurs à l'écriture de cet ouvrage, Élodie Arneguy, Matthieu Biava, Ségolène Grandpré et Michel Perrault.



# Préface

En 2011, cinq ans après le lancement du projet OEEI (Obtenir un état exemplaire des installations), nous faisons le constat d'une réussite remarquable de ce projet, le plus connu et le plus reconnu par l'ensemble du personnel, des dix projets de transformation lancés en 2006 par la division de la production nucléaire d'EDF, en charge de l'exploitation des cinquante-huit réacteurs nucléaires implantés sur le territoire français.

L'ouvrage *Réussir un grand projet de transformation : 20 bonnes pratiques pour changer l'entreprise* rédigé par Thierry Meslin et David Autissier, présentait alors les conditions d'un tel projet, et expliquait en quoi le modèle de déploiement de ce projet sur nos dix-neuf sites devenait une référence en termes de conduite de projet.

En 2017, nous pouvons clairement afficher que nous avons réussi la phase de pérennisation et que ceci n'est pas du tout le fruit du hasard.

En effet, obtenir le résultat attendu à l'issue d'un projet, en respectant le planning et le budget initial, n'est pas toujours chose facile, mais gagner le pari de la pérennisation, voire de la poursuite de l'amélioration continue engagée, est autrement plus difficile.

De nombreux facteurs, internes ou externes à l'entreprise, viennent s'opposer à cette pérennisation :

- changements dans la vision stratégique et les priorités internes ;
- renouvellement des managers et plus largement du corps social (particulièrement vrai à EDF ces cinq dernières années) ;
- arbitrages dans les ressources humaines et financières ;
- absence de référentiel partagé, défini comme un fondamental pour l'ensemble des salariés ;
- défaut de définition du processus permettant de piloter dans la durée les résultats acquis suite à la clôture du projet.

Au travers du présent ouvrage, Thierry Meslin et Olivier Dahan exposent de manière claire et pragmatique, issue de leur expérience de terrain, les dix conditions d'une performance pérenne.

## LES 10 CONDITIONS D'UNE PERFORMANCE PÉRENNE

J'invite tous les commanditaires et les responsables de projets à s'immerger de ces dix conditions et à les intégrer très tôt dans leur projet, car je crois profondément que la pérennisation se joue et se gagne bien avant la phase de déploiement.

Au-delà des commanditaires et des chefs de projets, le rôle et le leadership des managers est essentiel lorsqu'on parle de pérennisation.

Mon expérience vécue, depuis bientôt trente-cinq ans au sein de la division de la production nucléaire d'EDF, m'a fait comprendre toute la difficulté de bien capitaliser et industrialiser ce que nous faisons bien à un certain moment, parce que nous y avons investi, en vision, en portage managérial, en exigences clairement définies et contrôlées, en conduite du changement auprès de tous nos collaborateurs.

Cette expérience m'a également conforté dans la conviction qu'il faut certes détecter et traiter ses faiblesses, mais qu'il est primordial de pérenniser, de partager et d'améliorer en permanence ce qui fonctionne bien, si on veut obtenir une performance industrielle dans la durée.

Philippe Sasseigne,  
directeur du parc nucléaire en exploitation d'EDF

# Introduction

*« Pour que tout reste comme avant, il faut que tout change. »*

Tomasi Di Lampedusa, 1958

Un changement devient pérenne lorsqu'il est intégré dans les activités quotidiennes de l'équipe.

Le principal paradoxe des grands projets de transformation réside dans le fait que les évolutions et les modifications proposées ou imposées à l'entreprise ont pour but principal de la préserver durablement. D'une certaine façon, changer pour perdurer !

Des changements sont rendus indispensables principalement pour :

- répondre aux attentes des clients, des collaborateurs et de toutes les parties prenantes ;
- conserver le leadership dans son domaine d'activité ;
- se mettre en conformité avec les évolutions de la législation ;
- développer la résilience de son organisation ;
- s'adapter aux évolutions techniques et technologiques.

En l'occurrence, EDF a conçu puis déployé un grand projet de transformation : le projet OEEI (Obtenir un état exemplaire des installations). Ce projet a concerné de nombreuses entités, parfois dispersées géographiquement, touché de nombreuses personnes, modifié des processus, des manières de faire, voire de se comporter. Il a requis beaucoup d'efforts et de ressources. Un projet de transformation comporte en général des aspects purement matériels (nouvel équipement, nouveaux procédés de fabrication, nouvelles techniques), mais aussi des aspects organisationnels et comportementaux, les trois étant étroitement liés.

Aujourd'hui, le projet OEEI est (en apparence) enfin terminé, avec succès (au moins dans sa partie technique). Et maintenant...

Ce projet a permis de passer d'un état d'origine à l'état final souhaité par ses concepteurs, avec la promesse d'une valeur ajoutée pour l'entreprise et pour ses collaborateurs. Cette transition a été facilitée par une démarche de conduite du changement. Pour autant, ce nouvel état est-il stabilisé ? Un retour en arrière est-il possible ?

## LES 10 CONDITIONS D'UNE PERFORMANCE PÉRENNE

Même si une majorité d'acteurs concernés sont satisfaits de l'issue du projet, aucune situation ne peut être considérée comme acquise. Et ce, pour plusieurs raisons :

- tout d'abord, des raisons de nature extrinsèque : l'environnement de l'entreprise change en permanence. Les conditions économiques fluctuent. Dans un monde globalisé, les conséquences d'événements « extrêmes » comme le 11 Septembre aux États-Unis ou Fukushima au Japon se répercutent sur l'ensemble de la planète. L'environnement concurrentiel est en perpétuel mouvement, à l'instar des attitudes du public, des clients et des décideurs. Sans compter la montée en puissance de la digitalisation et l'avènement des outils de mobilité et du Big Data ;
- ensuite, des raisons de nature intrinsèque : le personnel n'est pas figé, les anciens partent et de nouveaux collaborateurs arrivent. La politique de sous-traitance de l'entreprise peut évoluer elle aussi. Des travaux de grande ampleur peuvent s'avérer nécessaires, et bouleverser l'environnement autant que les organisations.

En outre, si certains changements sont bien acceptés, car ils apportent une valeur ajoutée immédiatement reconnaissable, d'autres constituent des contraintes nouvelles dont le bénéfice est difficilement perceptible par les acteurs de terrain.

En règle générale, les changements initiés ne sont pas spontanément ou automatiquement acquis. Et pour cause, 70 % des initiatives de transformation échouent<sup>1</sup>.

Le retour d'expérience permet d'identifier quelques obstacles à la pérennité du changement :

- le cloisonnement, l'isolement, le repli sur soi ;
- l'ignorance, qui nourrit la crainte (de l'inconnu) et génère de l'hostilité vis-à-vis de la nouveauté ;
- le manque de reconnaissance des succès, le manque d'écoute, la non-prise en compte des alertes ;
- la réticence à adapter les ressources aux objectifs, la non-capacité à retirer les « petits cailloux dans les chaussures » ;
- le turn-over des managers, l'absence de vision à long terme.

1. Michael Beer, Nitin Nohria, « Cracking the code of change », Harvard Business Review, mai-juin 2000.

Tout au long de la mise en œuvre d'un grand projet de transformation, de nombreuses actions visant à faire évoluer les attitudes et les comportements sont engagées au niveau global ainsi qu'à des niveaux spécifiques. Pour une partie d'entre elles, la durée de mise en place est supérieure au temps du projet : perdurer après la fin du projet est indispensable pour apporter toute la performance attendue.

Qui plus est, le changement n'est jamais acquis dans la mesure où il constitue un processus non linéaire de passage d'un état à un autre. Il peut avoir un caractère durable, et pourtant... De nouveaux intervenants, des changements à la tête des entités, de nouveaux projets à fort impact ou encore l'apparition de risques de tous ordres rendent nécessaire la transformation constante de nos organisations.

En général, la mise en place d'une équipe dédiée au changement pour toute la durée du projet permet de disposer de l'énergie nécessaire à ces actions. Tel n'est pas nécessairement le cas lors de la clôture, et soit le mode pérenne n'intègre pas spécifiquement la nécessité de poursuivre les actions de changement, soit les ressources sont suffisantes.

Comment, dans ces conditions et indépendamment des acteurs qui s'y sont consacrés, poursuivre la démarche de transformation engagée ? Comment maintenir au-delà de la durée du projet (par nature temporaire) une logique de transformation favorisant la mobilisation des ressources sur le projet ? Comment ancrer le changement dans la continuité ?

Le mode pérenne se différencie fondamentalement du mode projet de plusieurs manières. D'une part, le projet possède ses ressources propres et, souvent, un budget important. D'autre part, les perturbations qu'il génère peuvent être considérées comme momentanées, et justifiées car non durables. En effet, la fin du projet constitue un objectif identifiable et borné dans le temps. Tandis que le mode pérenne, au contraire, peut être considéré comme une perturbation durable dont la finalité peut sembler floue. En outre, ne disposant plus de ressources propres, il sollicitera les structures existantes et il conviendra alors de lui faire une place dans l'organisation de l'entreprise.

Ainsi, il est essentiel que la conduite du changement ne s'éteigne pas avec la fin programmée du projet – lequel se mue, en général, en processus pérenne. Un nouveau mode de fonctionnement est alors

mis en œuvre, parfois avec des populations différentes dont l'attitude face au mode pérenne n'est pas nécessairement la même que celle qui avait été adoptée face au projet. Des formations s'avèrent souvent indispensables.

Au final, les performances sont-elles acquises à jamais ? Le cas échéant, la baisse du niveau de performance liée à la conduite du changement peut s'expliquer par les raisons suivantes :

- l'organisation mise en place n'est pas robuste, elle n'est pas activement soutenue par le management et le retour en arrière peut être rapide ;
- les acteurs clés qui avaient soutenu sans réserve le projet et les changements qu'il portait ont disparu du paysage de l'entreprise, sans avoir au préalable protégé les dispositions managériales ayant permis le succès du projet par la mise en place d'une politique managériale adéquate ;
- les ressources nécessaires n'ont pas toutes été mises en place, ou ont disparu trop vite. Les formations n'ont pas suivi, l'information sur les changements a été insuffisante ;
- l'analyse des signaux faibles est insuffisante, des sous-standards sont considérés comme suffisants, une tolérance aux écarts et aux performances médiocres s'installe. Le pilotage ne permet pas un management par le progrès continu.

Les processus élémentaires de gestion et pilotage en mode pérenne sont souvent de nature purement technique, mais ils peuvent également être organisationnels ou managériaux. Ils peuvent même relever exclusivement des comportements. Quoi qu'il en soit, dans tous les cas, ils contribuent à la conduite du changement.

Pour garantir la pérennité d'un projet, il importe donc de poursuivre la conduite du changement au-delà du projet, avec, comme objectifs :

- éviter le retour des attitudes, des comportements et des manières de faire antérieurs ;
- s'assurer de la présence au bon endroit des compétences et des talents nécessaires ;
- consolider les acquis ;
- installer un mode de fonctionnement durable.

Dans la suite de cet ouvrage, nous avons choisi d'illustrer nos convictions par différents retours d'expérience des passages de relais des équipes projet aux équipes pérennes, dans le cadre de projets déroulés dans des entreprises d'envergure dans leur secteur d'activité. Nous avons analysé et comparé ces différentes expériences pour identifier et partager les pratiques et les méthodes qui garantissent au mieux la réussite de la pérennité des grands projets de transformation. Nous nous appuierons tout particulièrement sur le passage du projet OEEI d'EDF en mode pérenne (MEEI, Maintenir un état exemplaire des installations).