

# la lettre

---

## Aborder la transformation : l'expérience de DCNS



IDRH

Décembre 2011

N° 35

## 3 Aborder la transformation : l'expérience de DCNS



Olivier Dambricourt,  
Directeur du Programme de Transformation du Groupe DCNS

*Intervieweurs et rédacteurs :*



Edouard Tessier (IDRH)



Jeanne Rodriguez (IDRH)

## IDRH Vie

**10** Notre métier, nos champs d'intervention

**12** Nouveautés & événements

**13** Clients & contacts

# Edito



« Une Lettre  
exceptionnelle pour  
une transformation  
exceptionnelle »

À l'occasion de l'écriture de notre dernier ouvrage consacré à la transformation des organisations, nous avons rencontré les dirigeants de DCNS. Nous avons été passionnés par l'histoire qu'ils nous ont racontée, une histoire emblématique de ces organisations qui se rendent capables de tout changer pour rester fidèles à leur vocation, dans un monde en profond bouleversement.

Héritière des Arsenaux de Marine créés par le Cardinal de Richelieu, DCNS n'a eu de cesse de se réinventer depuis quatre siècles pour construire son destin.

Ces dix dernières années, DCNS a connu une véritable « accélération de l'histoire ».

2003 marque la création de l'entreprise, qui auparavant était une direction du Ministère de la Défense. En 2007, DCN et Thalès unissent leurs forces pour créer un acteur majeur du monde naval ; les hommes et les cultures se rapprochent pour créer un nouvel ensemble rebaptisé DCNS.

En 2009, DCNS choisit d'écrire une nouvelle page de son histoire à travers le programme Championship, qui plonge les arsenaux dans le grand bain de la compétition mondiale. Pour développer des nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés, il faut tout repenser, tout transformer, des processus industriels aux comportements humains, à tous les niveaux de l'entreprise !

La suite est une histoire d'hommes et de femmes passionnés par leur métier, attachés à leur entreprise au point d'apprendre sans cesse de leurs expériences pour progresser collectivement vers le cap qu'ils se sont fixés.

En avant première, nous vous proposons de découvrir cette histoire par la voix d'Olivier Dambricourt, Directeur du Programme de Transformation et membre du Comité de Direction Générale de DCNS.

Bonne lecture !

**Jean-Luc Placet,**

Président Directeur Général d'IDRH

## Crédits

**Directeur de la publication**

Frédéric Petitbon

**Conception et réalisation**

Edouard Tessier

**Coordination**

Géraldine Fizet

**Graphisme**

David Ly

# ABORDER LA TRANSFORMATION : L'EXPERIENCE DE DCNS

Cet article retranscrit un entretien réalisé avec Olivier Dambricourt, Directeur du Programme de Transformation du Groupe DCNS, complété par des éclairages IDRH.

Fin 2009, DCNS dessine un projet d'entreprise ambitieux, Championship. L'entreprise se donne de nouveaux objectifs stratégiques qui reposent sur 3 piliers :

- Une croissance du CA entre de 50 à 100% dans les 10 ans à venir,
- Une augmentation de 30% de la performance en 3 ans,
- Un rôle moteur dans la consolidation de l'industrie européenne.

Nommé en 2010, Olivier Dambricourt est choisi par Patrick Boisier comme Directeur du Programme de Transformation. Il est chargé de mettre en mouvement l'entreprise et de mener à bien la transformation, en appui de cette ambition de croissance.

Deux ans plus tard, la transformation est en marche. La prise de recul s'avère utile si l'on souhaite comprendre les enjeux d'une transformation comme celle de DCNS.

## Comment est né Championship?

Fin 2009, le PDG Patrick Boissier demande à Roland Berger une étude stratégique. Celle-ci valide et précise la stratégie envisagée. Un plan en 6 axes se dessine. Ce plan résulte d'un travail qui a impliqué une quinzaine de managers de l'équipe dirigeante.

En décembre 2009, Patrick Boisier réunit son Top 300 pour leur présenter la stratégie et les convaincre du besoin de transformer l'entreprise pour aller de l'avant et rester maître de son destin. La transformation de l'entreprise est présentée comme urgente et vitale pour saisir les opportunités de développement que les capacités internes de l'entreprise (compétences, moyens industriels...) et le développement de nos marchés accessibles nous offrent. Cependant, la problématique est simple : DCNS a tout pour réussir à condition de faire significativement progresser sa performance globale car nous ambitionnons de nous développer sur des marchés beaucoup plus concurrentiels que les marchés sur lesquels nous avons opéré jusqu'à présent.

Au même moment, si l'on regarde les résultats et les perspectives pour l'entreprise, l'heure est plutôt à l'optimisme. A Cherbourg, par exemple, la production de Barracuda donne des garanties de maintien de la production jusqu'en 2025 au moins. Le message d'urgence selon lequel il fallait se transformer pour croître était un message compliqué à faire passer. Pourquoi changer alors que tout va bien ? Il y avait un décalage très important entre d'une part la réalité vécue sur le terrain et d'autre part, notre perception du «lead time» de l'entreprise versus la dynamique d'évolution nécessaire

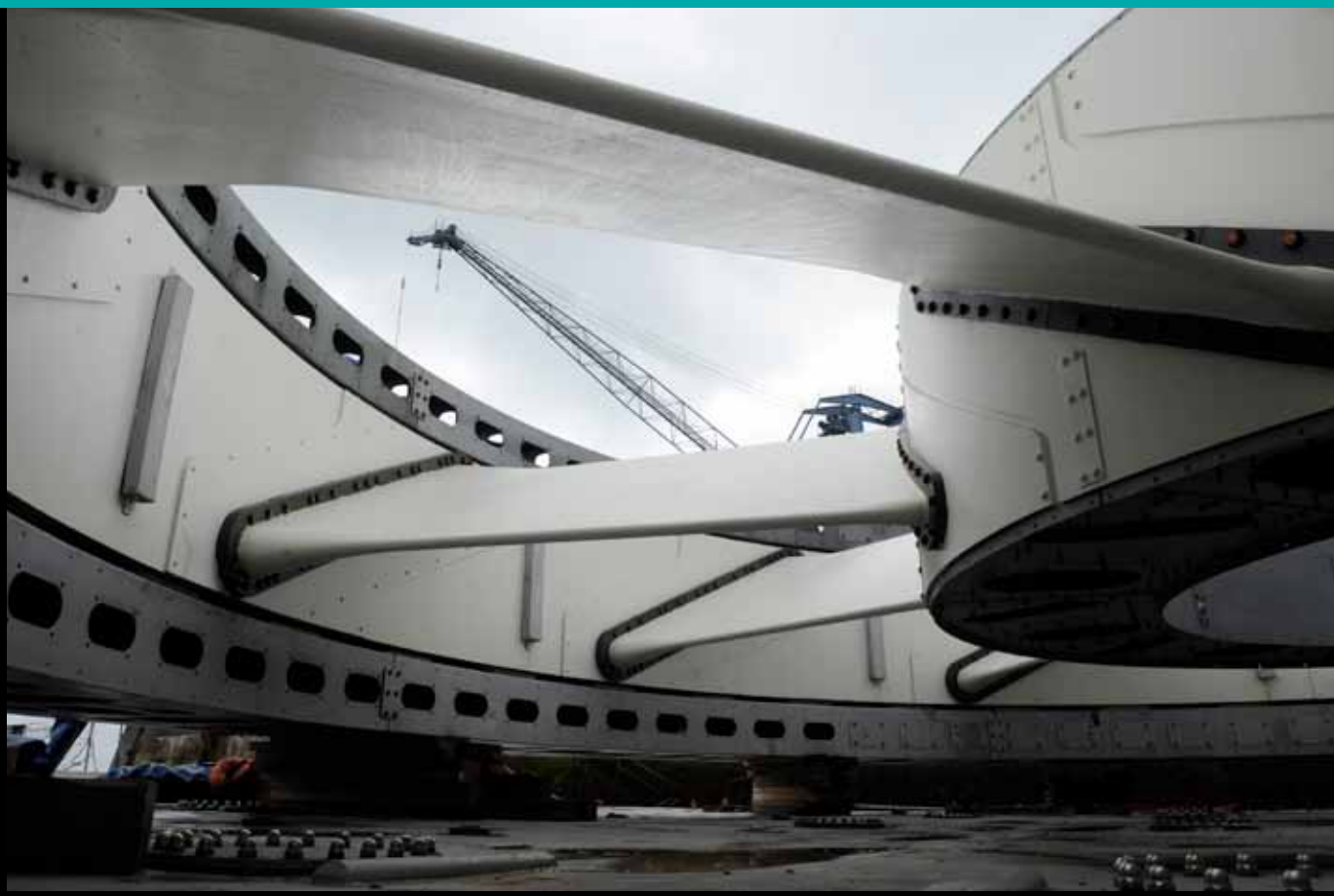
pour s'adapter aux tendances lourdes d'évolution de nos clients et de nos marchés.

## Eclairage IDRH

### La *burning platform* (ou le discours de l'urgence), une métaphore efficace mais à manier avec prudence

Toutes les transformations commencent par un discours du patron, nécessaire, visant à convaincre l'ensemble des collaborateurs de la nécessité de se transformer. Dans cette optique, l'urgence – « si rien n'est fait on est mort » – est souvent convoquée comme l'argument ultime censé pousser tout le monde à se jeter à l'eau. Cette image a été théorisée (puis reprise par de nombreux patrons) par Daryl O'Connor, chercheur américain, qui l'a rebaptisée *Burning Platform* après avoir écouté le témoignage d'un survivant qui s'était jeté dans l'eau glacée des mers du Nord alors que la plateforme pétrolière sur laquelle il travaillait était en feu.

Le discours de l'urgence n'est cependant pas toujours approprié, notamment lorsque l'entreprise est en bonne santé et leader sur son marché ! Convaincre de la nécessité de se transformer est alors plus difficile, mais pas impossible si l'on part de la réalité de l'entreprise et que l'on adopte une stratégie différente (ex : « Nous sommes leaders aujourd'hui, et c'est pour le rester dans ce monde qui bouge que nous devons préparer l'avenir et nous transformer aujourd'hui ! »).



DCNS, partenaire stratégique et actionnaire d'OpenHydro, s'est vu confier dans le cadre du projet hydrolien d'EDF de Paimpol-Bréhat (France) la réalisation de la structure-support de l'hydrolienne.

Pour combler ce décalage et convaincre les équipes, nous avons affiné le cœur du message : Championship est avant tout une ambition, celle de devenir leader mondial sur notre marché historique et de prendre une position de premier plan sur les marchés de l'énergie ; pour ce faire, il faut se transformer à froid plutôt qu'à chaud ; c'est aujourd'hui, parce qu'on en a les moyens et parce qu'on est leader européen, qu'il faut se transformer. Il nous fallait rendre l'entreprise plus mobile, plus flexible, plus efficace, en un mot plus forte... pour qu'elle puisse rester maître de son destin, qu'elle ait une bonne capacité à faire face aux crises et / ou à provoquer/profiter positivement des opportunités.

#### Est-ce suffisant de convaincre de la nécessité de se transformer ?

Non. Avoir un discours clair, intelligible, convaincant et percutant est indispensable. L'expression anglaise qui résume bien est « intellectually compelling »,

c'est-à-dire impératif et séduisant / inspirant tout à la fois. C'est une condition nécessaire, mais pas suffisante. Les gens ont besoin de pouvoir rêver, de pouvoir se projeter dans l'avenir, dans un futur possible. Championship repose sur 3 piliers que sont la croissance, la performance et les alliances. Mais si la performance sert la croissance, à quoi sert la croissance ?

La transformation a besoin d'un ancrage émotionnel. L'entreprise, si elle veut réussir sa mise en mouvement, doit créer les conditions de l'envie de changer chez les gens, l'envie de se remettre en cause, d'être bousculé, pour mieux rebondir, pour s'élever plus haut. L'envie du « après » doit être plus attractif / irrésistible (au sens de « compelling ») que n'est confortable le *statu quo* d'aujourd'hui.

Nous avons progressé dans ce sens en impliquant notre TOP management dans la co-création de la vision du DCNS que nous voulons construire ensemble.

Pour favoriser la « visualisation » de ce qui était imaginable, nous avons distribué, au cours de notre Convention Championship 2011, une « revue de presse 2020 »...

#### Un outil de projection innovant et efficace : la revue de presse DCNS 2020 (Convention Championship 2011)

« Ottawa commande des sous-marins en duo avec l'Australie »

« Surprise : l'Arabie Saoudite choisit les frégates françaises »

« Mondialisation des achats : DCNS conforte ses positions en Asie et ouvre son cinquième sourcing centre au Japon, à proximité de la zone portuaire de Nagoya »

« DCNS élu Best Indian Employer de l'année »

« Gestion des compétences : une décennie d'anticipation »

« Un Français réalise la première soudure transatlantique »

Ce support a été très efficace pour inviter chacun à se projeter : qu'est-ce que nous voulons être ? Se transformer pour être quoi ? Quelle sera notre utilité, notre raison d'être ?

### Pourquoi avoir créé une Direction de Programme de Transformation ?

Nous avons besoin de mettre en mouvement une organisation qui n'avait pas l'habitude d'une mise sous tension systémique, structurale et transversale, impliquant d'un même mouvement l'ensemble de ses entités opérationnelles et fonctionnelles.

Lancer une ambition comme Championship, c'est en effet faire évoluer le code génétique de l'organisation, son identité, sa culture, sa raison d'être. C'est un type de changement plus profond, plus indescriptible, moins directement compréhensible, et pourtant vital pour la pérennité de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise avait besoin d'initier des boucles de progrès qui relèvent d'une logique différente de la conduite de projets. Un directeur de projet a un rôle très précis : il doit aboutir à la livraison d'un pro-

duit tout en respectant un cadre, des délais, des coûts, la qualité, la sécurité... De son côté, le directeur d'un programme de transformation fait face à l'incertitude permanente. Son produit n'est en rien visualisable, il est en charge d'une mise en mouvement, d'une cristallisation. Il doit inspirer la confiance, susciter la prise de risque, faire évoluer la culture de l'entreprise, car il s'agit au final de transformer les comportements ! Sur tous ces aspects, le résultat ne se mesure qu'à la fin, une fois la transformation réussie. En fait, une transformation ce sont de multiples changements, petits ou grands, à enclencher, sans qu'il soit aisé au début d'en élaborer ou d'en communiquer la « big picture », le sens d'ensemble. C'est au moment où l'ensemble des pièces du puzzle ayant été réalisées que chacun finit par prendre conscience de l'ampleur de la transformation réalisée, comme lorsque la brume se lève au petit matin sur un paysage merveilleux.

### Quelles sont les missions de la Direction du Programme de Transformation ?

Notre première vocation est d'animer le processus de « change management », c'est-

à-dire le pilotage, le cadencement, la gouvernance, la cohérence... de l'ensemble des plans d'actions engagés au travers du programme de transformation (la mise en musique). Nous l'avons structuré autour de 6 grands axes, qui eux-mêmes doivent être déclinés en autant de Plan Performance Championship (PPC) que d'entités principales (divisions, BU, fonctions, sites, ingénieries...).

Mais notre vocation principale se situe autour du « Change leadership », dont le principal enjeu est d'engager l'ensemble des différentes charnières managériales, et au-delà l'ensemble du groupe. Il s'agit de faire de chaque collaborateur un moteur de la transformation, riche de ses idées. Cela passe notamment, par un alignement du management sur les 3 agendas du changement (intellectuel, comportemental et émotionnel), cela suppose de construire des collectifs managériaux solidaires, de co-créer une compréhension partagée de l'action, du sens et de la destination : il s'agit d'avoir un rêve partagé, une foi inébranlable dans la capacité à réussir ensemble, d'avoir un engagement clair des uns par rapport aux autres.

## Eclairage IDRH

### Le changement n'est pas la transformation

Une erreur classique consiste à s'engager dans une transformation comme dans un simple projet de changement (ex: déployer un ERP, changer une organisation...). Or les dynamiques sont très différentes.

La logique de la transformation diffère en effet de celle du changement, au moins sur 2 points :

- Le niveau d'incertitude lié au résultat attendu, au chemin à parcourir, aux moyens mis en œuvre, est beaucoup plus élevé pour une transformation que pour un projet bien circonscrit ou un changement même d'envergure,
- La transformation a besoin d'être nourrie par un processus d'innovation permanent, permettant à l'entreprise d'intégrer les nouvelles données et de construire au fur et à mesure le sens stratégique et opérationnel.

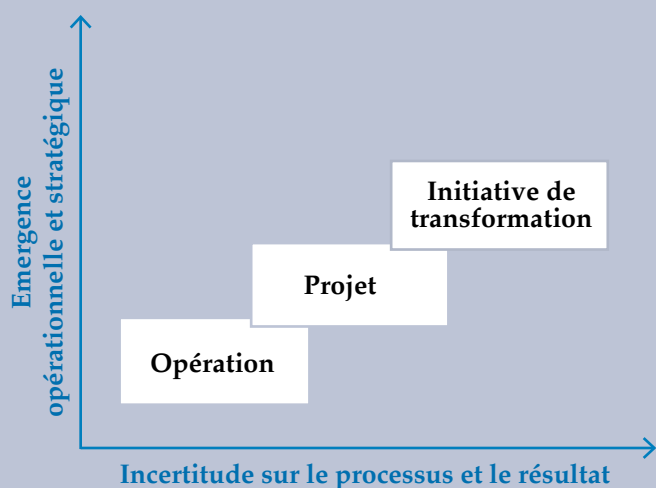


Schéma: Patrick Besson

## D'où la Direction du Programme de Transformation tire-t-elle sa légitimité ?

La légitimité d'une direction de la transformation vient en partie de son positionnement et de la volonté de la direction générale. Le choix de l'entreprise a été de la positionner au niveau du comité de direction générale (CoDG), ce qui nous a permis de faire remonter les blocages rapidement, c'est-à-dire d'avoir une boucle courte, et d'être en position de challenger les orthodoxies au meilleur niveau et de supporter les différentes initiatives. Au niveau des entités, la même logique prévaut. La plupart des « championship leaders » sont membres des comités de direction de chacune des entités.

Ce positionnement de la direction de la transformation dans l'équipe de direction doit être conscient, assumé. L'équipe de direction générale doit lui conférer la légitimité pour la « bousculer » et à travers elle l'ensemble du Groupe.

La capacité d'action de la direction de la transformation vient ensuite de sa proximité avec le « corps social » de l'entreprise. Un programme de transformation s'apparente en effet à la tectonique des plaques : l'équipe de transformation doit être à l'écoute, avoir assez de capteurs pour pouvoir « entendre les plaques bouger », pour adapter la conduite du programme, adapter sa vitesse d'exécution. Ainsi, nous avons compris assez vite qu'il était indispensable d'ancrer émotionnellement l'ambition championship, notamment en favorisant au niveau des différentes charnières managériales des temps d'échanges, en initiant la co-création de la vision et préparant un processus participatif pour se réapproprier nos valeurs.

## Cette Direction de la Transformation a-t-elle vocation à perdurer dans l'organisation DCNS ?

Nous avons au départ construit la

transformation comme un projet, avec un début et une fin. La transformation ne peut être pilotée en mode projet indéfiniment. La dynamique doit s'ancrer dans les modes de fonctionnement et les structures de l'entreprise. La difficulté réside dans le paradoxe : comment institutionnaliser une dynamique, une volonté de rupture avec les orthodoxies ? Comment faire pour la consolider sans l'étouffer ?

La Direction de la Transformation n'a donc pas vocation à survivre *ad vitam aeternam*. Mais sa disparition nécessite à la fois :

1. Un fort degré de maturité de l'entreprise, qui doit pouvoir continuer à se challenger, se remettre en cause, se motiver d'une manière structurelle et permanente.
2. Un réel accompagnement de cette transition, pour que la transformation puisse s'ancrer, et surtout éviter le phénomène trop connu dans les entreprises du « tout ça pour ça ».

Cette transition est nécessaire, naturelle... mais délicate ! Souvenons-nous que la chrysalide n'est jamais aussi fragile que quand elle s'apprête à se métamorphoser en papillon...

## Pour engager l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans la transformation, vous avez mis en place une « stratégie virale »... De quoi s'agit-il ?

Dès janvier 2010, nous avons engagé le maillage de l'organisation, particulièrement dans ses composantes opérationnelles, avec des Championship leaders, qui devaient être choisis parmi les meilleurs de leurs entités et positionnés au plus près des décideurs. Leur rôle était d'impulser et de piloter la transformation au sein de l'entité, à l'identique de ce que je faisais au niveau groupe.

Chacun a été désigné par son directeur d'entité et chargé de piloter et d'impulser le Plan de Per-

formance Championship porté par son entité. Agents de la transformation, les 60 Championship leaders ne se connaissaient pas au départ. Nous les avons réunis deux jours tous les 2 à 3 mois. Nous avons construit un vrai collectif, un réseau transversal mobilisé, et avons suscité chez eux l'envie de travailler ensemble, d'être eux-mêmes acteurs de la transformation.

En ce qui concerne les thèmes de travail, nous avons d'abord planché sur le « change management » ou pour le dire de façon plus explicite, la « tuyauterie » de la transformation. Puis nous avons travaillé sur le « *change leadership* » et sur leur engagement personnel.

L'objectif des séminaires était ainsi de faire émerger un collectif de leaders solidairement engagés.

Il fallait aussi qu'ils aient la possibilité de se retrouver de temps en temps pour « poser leurs valises », partager leurs difficultés, faire le plein d'énergie...

## Eclairage IDRH

### Sortir d'une vision « PMO » de la Direction de la Transformation

Lors d'une transformation, le patron peut décider de nommer un « directeur » ou une « directrice » de la transformation. Cette fonction est trop souvent réduite à une définition de type PMO (Project Management Office). Il est pourtant nécessaire de se libérer d'une vision trop réductrice de cette fonction car le directeur de la transformation peut être bien plus qu'un simple pilote de projet de transformation. Coordinateur des acteurs de la transformation (Comex, collectifs managériaux, experts...), relais de la stratégie, organisateur, la direction de la transformation peut être un réel appui pour le dirigeant d'entreprise lorsque ce dernier lui donne une forte légitimité.

Project Management Office : il s'agit généralement d'un service interne à l'entreprise chargé de la gestion et du suivi des projets.

Les séminaires ont également agi comme des ancrs émotionnelles en partageant et matérialisant l'aventure vécue par chacun et l'aventure commune. Nous leur avons donné des outils pour travailler leur savoir-être (MBTI, 6 comportements créateurs de valeurs du leader, « *business game* »...) et nous les avons mis en situation d'exercer leur leadership, notamment grâce à une troupe de comédiens. C'était des moments importants, forts, au cours desquels les Championship leaders ont co-construit la dynamique de transformation et leur leadership. Une *affectio societatis* est née de ce plaisir à faire les choses ensembles.

#### Quel est le rôle du management de DCNS dans cette transformation ?

Le management a une responsabilité fondamentale dans la réussite de la transformation. C'est lui qui agit, qui porte la transformation. C'est pourquoi il doit être à la fois exemplaire, mobilisé, et outillé.

Il y a deux ans, les managers du Top 300 étaient appelés « relais de communication interne ». Cela était nécessaire à l'époque pour faire passer auprès d'eux l'impérieuse nécessité qu'ils jouent un rôle en matière de communication interne. Avec Championship, nous sommes passés à l'étape suivante : leur faire jouer un rôle de leader engagé impulsant le changement. La responsabilité des managers de direction relève en effet de la stratégie. La transformation du Groupe passe par la capacité à manager, à piloter, à donner du sens, à communiquer, à susciter l'engagement et l'envie d'avancer, de faire différemment, de remettre en cause les orthodoxies... Nous nous sommes ainsi appliqués à reconstruire les différents collectifs managériaux.

#### Comment avez-vous procédé pour fédérer les différents collectifs managériaux autour du projet ?

L'engagement du CoDG est bien sûr essentiel. Leur solidarité collective est fondamentale, à la fois sur l'ambition du groupe et les décisions qui la déclinent.

Le second collectif était le Top 50. C'est une charnière managériale très importante pour porter et impulser le changement, car - réunissant les principaux dirigeants du groupe - elle est en prise directe et immédiate sur

Nous avons commencé le séminaire par un « *ice breaker* » visant à monter un orchestre de percussions. Le message était simple, nous avons besoin de nous accorder, d'éviter la cacophonie. Puis nous avons clairement et simplement partagé ensemble l'image de notre collectif qu'avaient dessinée les divers entretiens, les implications que cela avait et les actions correctives que nous avons à mettre en place.

En mai 2011, nous avons organisé un second séminaire. Ce séminaire devait permettre de co-

“ *L'objectif des séminaires était ainsi de faire émerger un collectif de leaders solidairement engagés* ”

l'ensemble des entités opérationnelles et fonctionnelles, soit hiérarchiquement, soit transversalement via les grands programmes. Il fallait leur redonner une visibilité, reconnaître leur rôle et co-construire avec eux le sens émotionnel à donner à l'ambition de Championship.

Le 1<sup>er</sup> séminaire a eu lieu en novembre 2010. La situation était tendue, le collectif n'était pas engagé dans son ensemble. En amont du séminaire, il a été offert à chacun des membres du Top 50 l'opportunité d'exprimer en profondeur sa vision, ses préoccupations, ses projets... quant à la mise en œuvre du changement. Pour ce faire, chacun a participé à un programme d'interviews et d'échanges avec des professionnels de haut niveau, rompus au management des situations de rupture. Ces interviews étaient bien sûr confidentielles, l'objectif étant de pouvoir disposer d'un effet miroir avec une image d'ensemble.

créer la vision de l'entreprise que nous voulions bâtir ensemble : se transformer pour Etre Quoi ensemble ? Par petits groupes, nous avons composé à partir de revues l'image de DCNS dans 20 ans. Une fois l'image composée, chaque groupe a expliqué aux autres ce qu'il avait voulu exprimer. La restitution, collective, nous a permis de nous rendre compte que tous avaient construit leur image de la même façon, que tous avaient la même compréhension des enjeux, bref que nous étions alignés sur l'essentiel, à savoir le sens émotionnel que nous donnions à notre transformation.

Pour le 3<sup>e</sup> séminaire en septembre, chacun s'est préparé en travaillant cette fois avec son équipe de direction sur leur vision de DCNS dans 20 ans. Ce travail nous a permis de nous aligner sur le contenu de notre vision, sur les grands thèmes structurants, tout en impliquant le TOP 350 dans son élaboration.



Maintien en condition opérationnelle de la frégate de type La Fayette, Aconit.

### Et pour le top 350 ?

En ce qui concerne le Top 350, l'enjeu était de leur redonner pleinement leur rôle d'impulsion entre la vision stratégique et la mise en œuvre. La convention mi-mars 2011 a été très vivante et leur a permis, je crois, de se sentir partie prenante de la réussite de la transformation du Groupe. La convention avait 4 finalités : construire émotionnellement le collectif, ancrer la transformation en célébrant les premiers résultats, favoriser l'appropriation et le partage des enjeux stratégiques, et mener une réflexion sur notre raison d'être et sur les obstacles à franchir pour devenir ce que nous souhaitons être. Pour ce faire, nous avons par exemple fait venir toute une école de Samba du Brésil. Le directeur de l'école leur a exposé ses problématiques de « *business man* », problématiques qui sont entrées directement en résonance avec les nôtres : une école de samba et un défilé de carnaval sont de véritables industries d'*entertainment* où la victoire se joue à la seconde et au millimètre. Enfin, l'école nous a encadrés pour construire

et réaliser ensemble un véritable défilé de carnaval dans lequel chacun a joué son rôle : couture, musique, chorégraphie... C'était un vrai moment de partage, un moment émotionnellement très engageant.

Enfin, ils ont eu l'occasion de débattre ensemble et de réellement dialoguer avec le CoDG qui s'est mis sur scène pour répondre en live aux questions qui ne manquaient pas ! Il était important que les membres du CoDG se montrent explicitement solidaires. 286 questions ont été posées, toutes n'ont pas été traitées le jour même mais *in fine*, nous avons répondu à l'ensemble des questions et toutes les réponses ont été envoyées aux participants. Il est fondamental, pour ce collectif (comme pour le Top 50), que les gens se sentent réellement considérés. Cette communauté doit savoir qu'elle a un rôle particulier à jouer, et donc bénéficie d'un accès privilégié à l'information. C'est pour cela que nous organisons avec eux des conférences téléphoniques sur des sujets clés, plusieurs fois par an.

### Eclairage IDRH

#### Redonner au management sa capacité d'agir

Le management intermédiaire est souvent considéré comme un frein dans les initiatives de transformation. On a du mal à lui faire comprendre la stratégie, on ne parvient pas à le mobiliser... Il est pourtant nécessaire de repenser la posture du management car c'est lui qui, *in fine*, donne tout son sens à la transformation en la relayant et en la traduisant sur le terrain. Plusieurs leviers peuvent être utilisés :

- L'apprentissage collectif permet de sortir d'une vision top/down, de mettre le management intermédiaire en situation de définir lui-même son rôle et de s'approprier la stratégie et ses implications pour les équipes du manager ;
- L'association des managers à l'invention (ou co-création) de la transformation et de ses modalités est également un puissant levier de mobilisation puisqu'il permet aux managers de développer de réelles capacités stratégiques. Cela permet par ailleurs de dégager des solutions pertinentes et adaptées aux réalités terrain.

## Qu'en est-il du management intermédiaire ?

C'est par sa taille un collectif plus difficile à mobiliser car 2000 personnes sont concernées.

### Eclairage IDRH

#### Jusqu'où faut-il remettre en cause une culture d'entreprise?

#### *Aggiornamento* ou Révolution culturelle ?

Une transformation ne peut se faire sans répercussions sur la culture. Mais peut-on changer la culture ? Jusqu'où peut-on y toucher ? Est-ce un obstacle à la transformation ou bien peut-on en faire un levier ?

Certaines entreprises ont une longue histoire, une culture parfois pesante qu'il est tentant pour le dirigeant initiant une transformation de remettre en cause totalement. Il s'agit alors de faire table rase, d'adopter une stratégie de choc et de poser les bases d'une nouvelle culture, directement alignée sur les impératifs stratégiques.

En ce qui concerne DCNS, ce sont 400 ans d'histoire qui ont forgé une culture puissante, ancrée dans l'inconscient des collaborateurs, survivant aux individus qui la traduisent au quotidien (technicité, goût du beau produit, indépendance...).

La stratégie retenue, loin de bazzarder cette culture d'entreprise chère aux collaborateurs, est celle de *l'aggiornamento*, autrement dit une « mise à jour » de la culture, une actualisation, permettant à l'entreprise d'être plus en phase avec les évolutions qui la touchent.

En s'appuyant sur ses fondamentaux, l'enjeu pour DCNS est ainsi de retrouver le sens de l'histoire et de faire le lien entre le passé et l'avenir de l'entreprise, pour ouvrir les voies à une actualisation de sa culture. Oui l'entreprise va se transformer, l'organisation va bouger, les pratiques professionnelles vont changer... mais dans le respect des valeurs fondatrices qui resteront de puissants leviers de mobilisation et d'engagement.

Des « ateliers du management », réunissant 12 managers avec un coach, ont été organisés pour leur permettre d'échanger autour de la culture managériale du Groupe, structuré par les 10 comportements clés du manager DCNS. Ils ont pu débattre entre pairs et échanger sur leurs difficultés. Enfin, les *championship leaders* locaux ont été chargés d'expliquer le projet de l'entreprise, d'en clarifier le sens et de débattre de ses implications. Là encore, il s'agissait d'allouer des temps de partage et d'appropriation autour du projet de l'entreprise et de sa culture managériale.

## Quel rôle a la culture dans la transformation? Est-ce un levier? Un frein ?

La culture est fondamentale !

DCNS est une « *start-up* » d'une dizaine d'années mais qui a plusieurs histoires de 400 ans. La culture est nécessairement forte dans la maison. Les gens sont des passionnés, des techniciens, qui ont le goût du beau produit et la passion de la mer. DCNS est également marquée par une très forte autonomie, historique, des sites. La culture de la territorialité est très forte.

“ C'est au management local de construire l'histoire de sa propre transformation ”

Ensuite, c'est au management local de construire l'histoire de sa propre transformation. Les managers opérationnels notamment ont une grande responsabilité pour non seulement traduire la stratégie du Groupe mais également pour enclencher la dynamique de transformation à leur niveau. Ils ont besoin à leur tour pour réussir et s'engager, que leur management de direction les aide par :

- un discours clair, intelligible, qui offre une vision porteuse de sens et permettant de faire naître l'envie de changer ;
- une posture exemplaire, en adéquation avec leur discours ;
- la volonté de construire un engagement émotionnel fort chez leurs collaborateurs.

C'est le rôle du TOP 350 que d'animer les équipes de management opérationnel de leurs entités. Cela représente un vrai challenge pour certains qui n'ont pas l'habitude de co-construire avec leurs équipes. Ce sera l'un des enjeux de la phase 2 de nos ateliers du management que d'utiliser notre TOP 350 pour cela.

On ne change pas brutalement l'identité et les valeurs d'un groupe. Au contraire, il faut en faire un levier, rendre explicite les valeurs qui permettront de réaliser notre ambition.

Le changement pour le changement n'a aucun sens. Il ne se justifie que par rapport au projet qui le contient et le dépasse. Au niveau individuel, il s'agit de pouvoir relier ses efforts, ses renoncements, ses engagements... à un but qui les dépasse et les justifie.

Paradoxalement, tout processus de changement suscite un fort besoin de repères, d'un cadre de référence... stable, de nature à rassurer. L'identité, la culture ou raison d'être de l'entreprise répond à ce besoin en assurant cet ancrage dans un patrimoine commun (valeurs...) et la fidélité à une histoire (pas nécessairement à toute l'histoire) : ce que nous sommes, ce pour quoi nous existons, ce à quoi nous croyons... Elle incite à l'action en partant de ce que l'on est plus que de ce que l'on vise.



L'OPV Gowind L'Adroit – essais en mer.

La vision quant à elle permet, en s'appuyant sur cette identité, de projeter l'entreprise et ses Hommes dans un futur possible. Elle oriente les comportements et inspire l'action quotidienne vers ce que l'on vise. Elle n'a pas vocation à baliser précisément le moyen terme, au contraire. Elle fixe le cap à suivre plus que le chemin à emprunter. Elle est d'abord affaire de convictions partagées (sur les tendances lourdes et les ruptures potentielles, sur les opportunités et l'émergence de besoins nouveaux, la transformation de secteurs d'activités ou

de métiers...), parfois de prise de risque délibérée. Elle fixe la perspective qui permet de resituer le quoi faire (*WHAT*) et le comment faire (*HOW*) à l'aune du « pour quoi » (*WHY*).

La raison d'être et la vision sont essentielles pour donner toute sa cohérence à tout projet d'entreprise, en fixant la cible que l'on veut collectivement atteindre, ce que l'on veut devenir ensemble.

### Quelles autres leçons retenez-vous pour le processus de transformation ?

Le faire savoir est très important, communiquer sur les petites victoires, les succès. Faire évoluer la vision que les collaborateurs ont de l'entreprise et de son ambition est un processus qui prend du temps pour arriver au stade où ils s'approprient cette ambition. A cet égard, la communication passe certes par l'information - chaque site a par exemple mis en place une lettre d'actualités championship intitulée « à nous de jouer » - mais aussi par la com-

### Les 3 acteurs de la transformation

- Le Top Management (Comex, CoDG)... pour donner une vision, une ambition, et incarner le projet de transformation.

- La ligne managériale... qui, pourvu qu'elle soit outillée, mobilisée et en capacité d'agir, décline la stratégie et accompagne la transformation sur le terrain.

- La Direction de la Transformation... pour catalyser, coordonner, organiser et ainsi permettre d'enclencher les boucles de progrès.

munication, l'échange vertical et transversal que nous avons évoqué plus tôt dans cet entretien.

Le changement doit s'incarner, à tous les niveaux, par le discours, les actes, l'émotion. Encore une fois, les gens se lient par l'émotion, à l'image d'une foule qui se lève comme un seul homme dans un stade. Notre disque dur ne se grave qu'à travers l'émotion, l'encodage est émotionnel.

### Les 3 enjeux de la transformation

- Logos : Avoir un discours clair et intelligible au service d'une vision porteuse de sens – faire naître le besoin et l'envie de changer

- Ethos : Avoir un management porteur d'exemplarité à tous les niveaux

- Pathos : Ancrer émotionnellement la transformation

## NOTRE METIER,

## L'ambition IDRH

- Un cabinet présent sur les projets à forte valeur ajoutée auprès des entreprises leaders dans les différents secteurs d'activité
- Un cabinet qui fonde ses interventions sur une approche globale de l'entreprise et une capacité de conseil aux dirigeants, tout en s'appuyant sur des pratiques solides et innovantes dans ses domaines de spécialisation, et un souci d'excellence dans la pratique de son métier
- Un cabinet d'excellence dans le management de ses ressources humaines et le développement de ses consultants
- Un cabinet qui respecte et encourage les projets individuels de ses collaborateurs, dans une dynamique collective d'entreprise

## Nos domaines d'intervention



Des expertises maîtrisées  
et des équipes  
multidisciplinaires



Un savoir faire unique  
d'ensemble de la  
transformation



Une approche sur mesure  
Un engagement de  
résultats

# NOS CHAMPS D'INTERVENTION

## Nos expertises

<b>Conseil de direction générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner les dirigeants dans leurs prises de décisions</li> <li>Mobiliser et coacher une équipe de direction</li> </ul>
<b>Stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire une stratégie intégrant le jeu des parties prenantes</li> <li>Renforcer l'adéquation entre modèle économique et les actifs humains</li> <li>Diagnostiquer l'articulation et les frontières entre stratégie et exécution</li> <li>Réussir une transaction dans la durée</li> </ul>
<b>Organisation et Structures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer la pertinence et la qualité d'une organisation</li> <li>Réaligner une organisation sur les enjeux stratégiques de l'entreprise</li> <li>Optimiser la performance opérationnelle d'une organisation</li> </ul>
<b>Gouvernance et Pilotage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographier le système de gouvernance et de pilotage</li> <li>Repenser l'architecture, l'organisation et l'articulation des politiques d'un Groupe</li> <li>Structurer et optimiser les modes de fonctionnement des instances</li> <li>Reconcevoir le système de pilotage et de management de la performance</li> </ul>
<b>Politiques et Systèmes RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir une stratégie RH</li> <li>Garantir la cohérence et la mise en œuvre effective des politiques RH</li> <li>Organiser une filière RH efficiente</li> <li>Mesurer et piloter la performance sociale</li> <li>Renouveler le dialogue social institutionnel</li> </ul>
<b>Développement et mobilisation du management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à plat et évaluer les systèmes managériaux</li> <li>Concevoir des modèles de leadership et formaliser des politiques managériales</li> <li>Assurer l'ingénierie et la mise en œuvre de programmes de mobilisation du management</li> <li>Co animer des programmes de développement du leadership</li> </ul>
<b>Transformation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner des projets de transformation</li> <li>Réussir les intégrations post fusion / acquisition</li> <li>Sécuriser des changements complexes</li> </ul>

## Notre promesse

- Nous construisons avec nos clients des solutions sur mesure et nous nous engageons à leur côté sur des résultats démontrables et mesurables.
- Nous sécurisons et accélérons les projets, créons les conditions d'une performance durable, du partage, du sens de l'action et de l'engagement de chacun.
- Nos interventions s'appuient sur l'intelligence collective de nos clients et contribuent à son développement.
- Nos équipes de consultants construisent une relation durable et de confiance.
- Notre indépendance et notre impertinence sont gage de créativité et d'innovation.
- Nous assurons un équilibre entre interventions ponctuelles et relations dans la durée.

# NOUVEAUTES & EVENEMENTS

## Conduire la transformation

*Faut-il « mettre le feu » pour transformer son entreprise ?*

Transformer son entreprise, c'est relever le défi de l'incertitude, enclencher une dynamique forcément chaotique, mais capable de faire émerger des solutions inattendues, adaptées au contexte.

La transformation ne s'administre pas avec des recettes toutes prêtes : pour mobiliser les collaborateurs, la gestion de projet et la communication ne suffisent pas...

A rebours des méthodes qui entendent délivrer « clé en main » des techniques en faisant fi du contexte, cet antimanuel propose des pistes inédites pour penser et diriger la transformation, et répond aux questions que tout dirigeant peut être amené à se poser.

S'appuyant sur les expériences « terrain » et l'expertise des auteurs, ainsi que sur de nombreux entretiens avec des dirigeants d'entreprise, cet ouvrage invite les acteurs du changement à prendre le recul nécessaire pour innover et stimuler des dynamiques de transformation.



### Patrick Besson

Professeur de leadership stratégique à ESCP Europe, spécialiste des situations de transformation, consultant en entreprises.

### Hubert Heckmann

Normalien, maître de conférences à l'université de Rouen.

### Frédéric Petitbon

Diplômé de l'ESSEC, sociologue, directeur général délégué du cabinet IDRH.

Patrick BESSON  
Hubert HECKMANN  
Frédéric PETITBON  
Jeanne RODRIGUEZ  
Edouard TESSIER

## Conduire la transformation

Faut-il « mettre le feu » pour transformer son entreprise ?



DUNOD

### Jeanne Rodriguez

Consultante et spécialiste des questions de transformation chez IDRH.

### Edouard Tessier

Directeur chez IDRH, où il anime les travaux sur la transformation des entreprises.

## IDRH en bref

**Cabinet créé en 1970** - trois générations de consultants et dirigeants autour d'une vision dynamique du management et du développement des organisations

**Cabinet de référence auprès des entreprises françaises mondialisées** leaders de leur secteur

**60 collaborateurs de haut niveau**, apportant diversité d'expériences, de parcours, de profils

**Un cabinet indépendant**, dans son capital comme dans ses modes de raisonnement

**Un conseil scientifique** rassemblant sociologues, économistes, experts, chercheurs et enseignants

**Des partenariats de premier rang en France et en Europe**, pour la mobilisation d'équipes multiculturelles et multi disciplinaires

**Membre de Syntec Conseil en Management en France**

**L'engagement qualité** : IDRH est certifié ISO 9001 version 2008 et label «Valorisation des compétences»



## Publications IDRH

**Sorties récentes:**

- « **Manager public, vos solutions au quotidien** »  
F. Petitbon et P. Ledenvic, ed. Eyrolles
- « **Restaurer la confiance dans l'entreprise, renouveler le lien entre employeur et collaborateurs** »  
F. Petitbon, A. Reynaud et H. Heckmann. Ed. Dunod. Prix Stylo d'Or 2010 par les membres de l'ANDRH.
- « **L'homme au coeur de la stratégie, des ressources humaines aux actifs humains** »  
J-L Placet et P. Rarivoson, ed. Dunod
- « **Conduite la transformation : faut-il "mettre le feu" pour transformer les entreprises** »  
P. Besson, H. Heckmann, F. Petitbon, J. Rodriguez et E. Tessier. ed. Dunod

## Contact

IDRH  
124/126, rue de Provence  
75008 PARIS

Tél.: 33(1) 56 69 79 00  
Fax.: 33(1) 56 69 79 01

e-mail: idrh@idrh.fr

S.A. au capital de 206 416 euros -  
RCS Paris B 388 964 579  
Certifié ISO 9001 version 2008



IDRH