

Communication et rituels – « Bottom up »

/ 2014 03 28/

JP DISTRETTI
MBB Lean-Sigma SAFRAN

Cogit **Hommes**
*conseil et formation
en ressources humaines*
Céline Léon - Emmanuel Corgini

MESSIER-BUGATTI-DOWTY

A low-angle, front-facing view of a large commercial aircraft's nose and landing gear. The aircraft is white with two large engines visible on the wings. The landing gear is extended, and the runway is visible below. The sky is blue with some clouds.

Leader mondial des systèmes
d'atterrissage et de freinage
Février 2014

Messier-Bugatti-Dowty

Une société de Safran



SAFRAN EN BREF

* Au 31 décembre 2013



- Un groupe **international** de haute technologie
- **14,7 milliards d'euros** de chiffre d'affaires*
- **66 200 salariés** dans plus de 50 pays
- **3 domaines d'activité :**

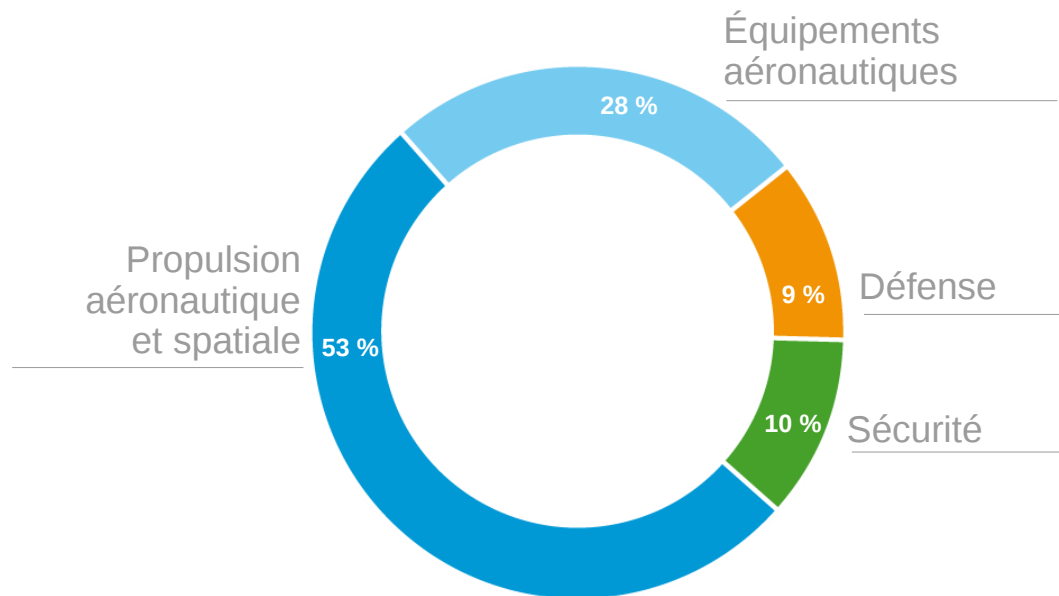
Aéronautique & Espace

Défense

Sécurité

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE SAFRAN

Répartition du chiffre d'affaires au 31 Décembre 2013



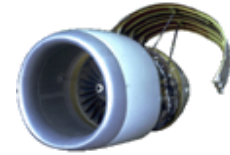
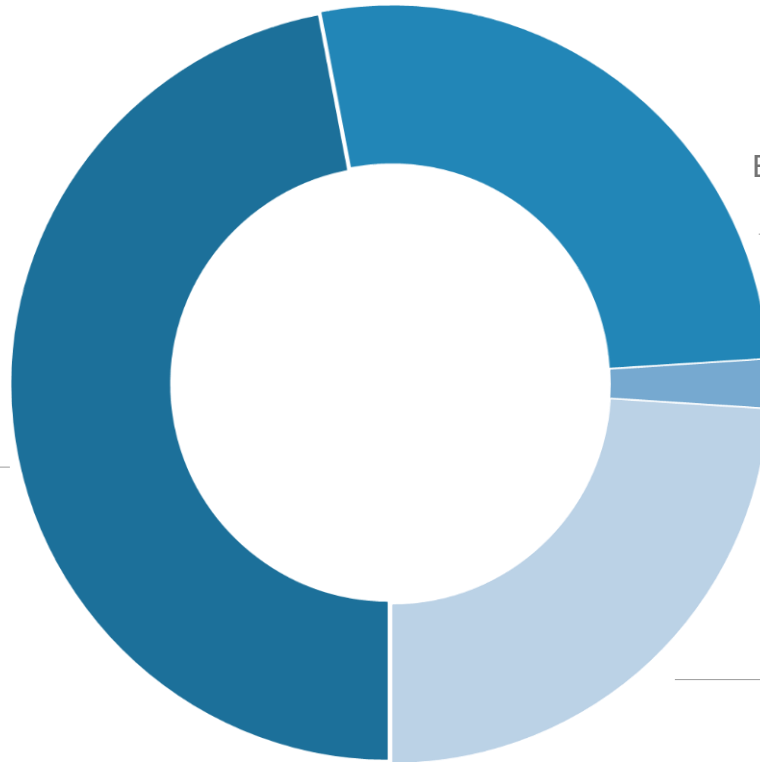
- ➔ Chiffre d'affaires : 14,7 milliards d'euros
- ➔ Résultat opérationnel courant : 1,8 milliard d'euros
- ➔ Résultat net - part du Groupe : 1,2 milliard d'euros

LES ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES DE SAFRAN

% chiffre d'affaires



Systèmes
d'atterrissage et de freinage



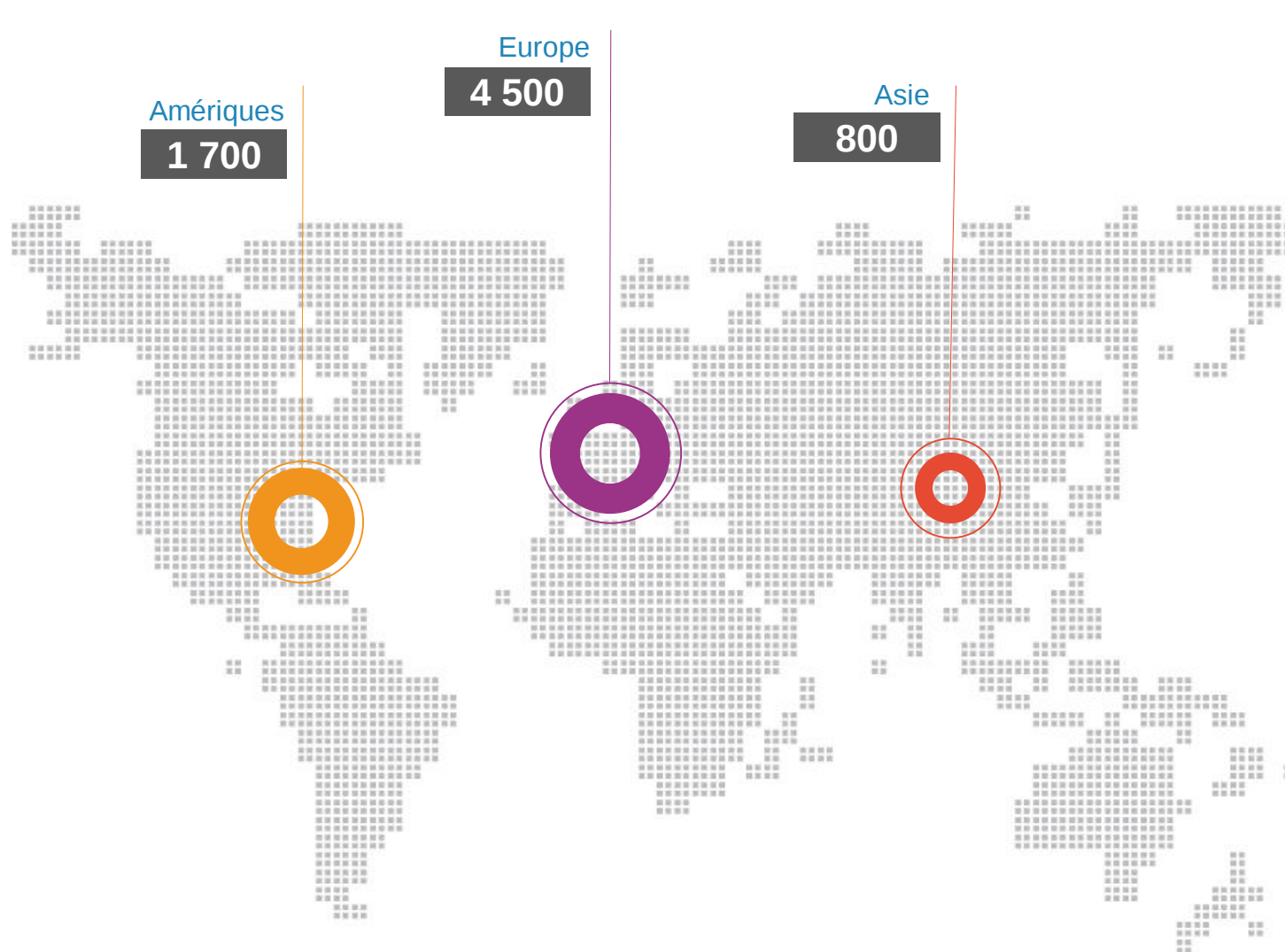
Équipements moteurs, nacelles et
inverseurs de poussée

Autres équipements



Systèmes électriques et
ingénierie

PRÉSENCE MONDIALE

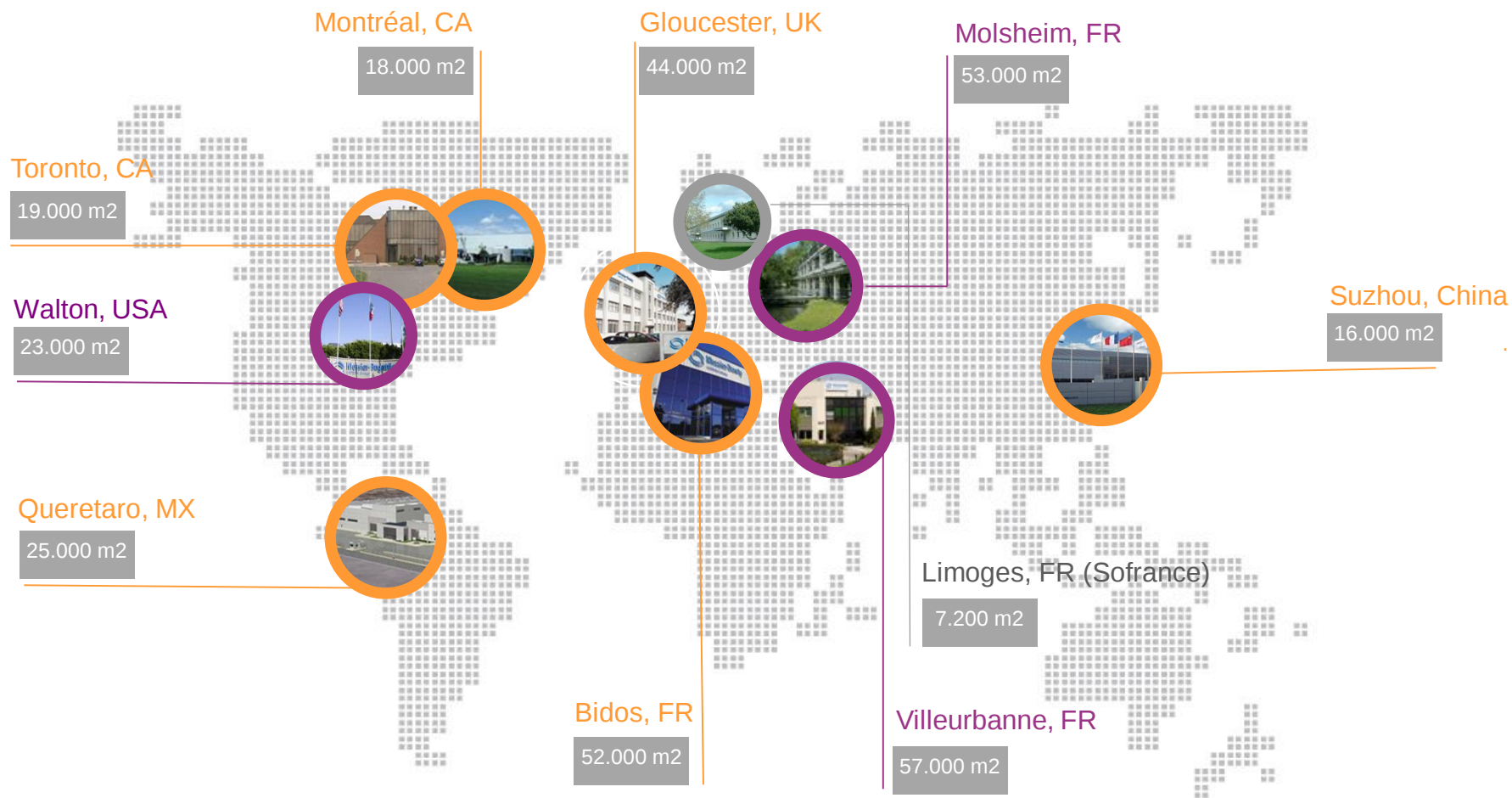


Salariés

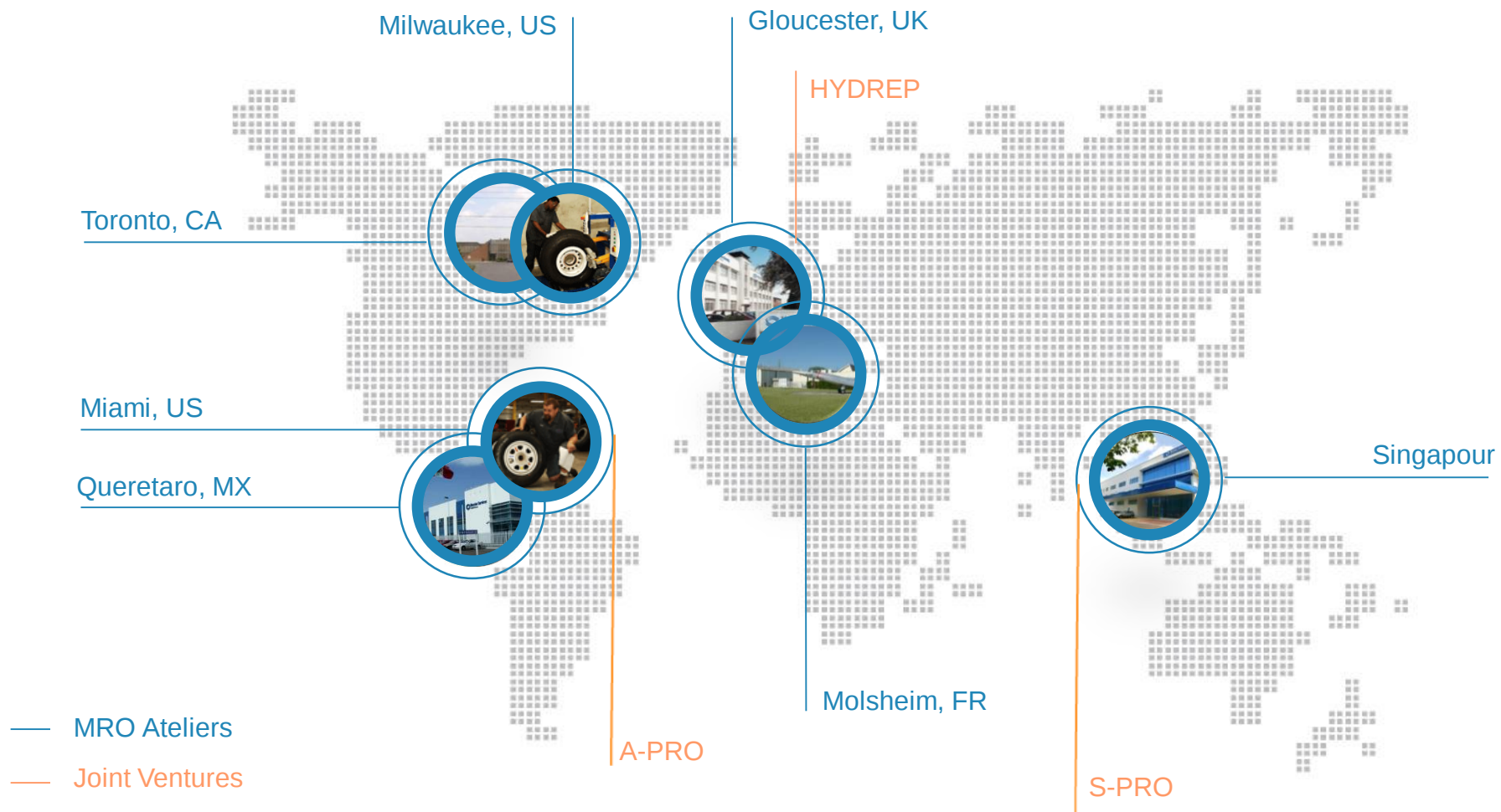
7 000

CAPACITÉ INDUSTRIELLE

- Fabrication
- Procédés spéciaux
- Traitements thermiques et de surface
- Assemblage final



CENTRES DE RÉPARATION

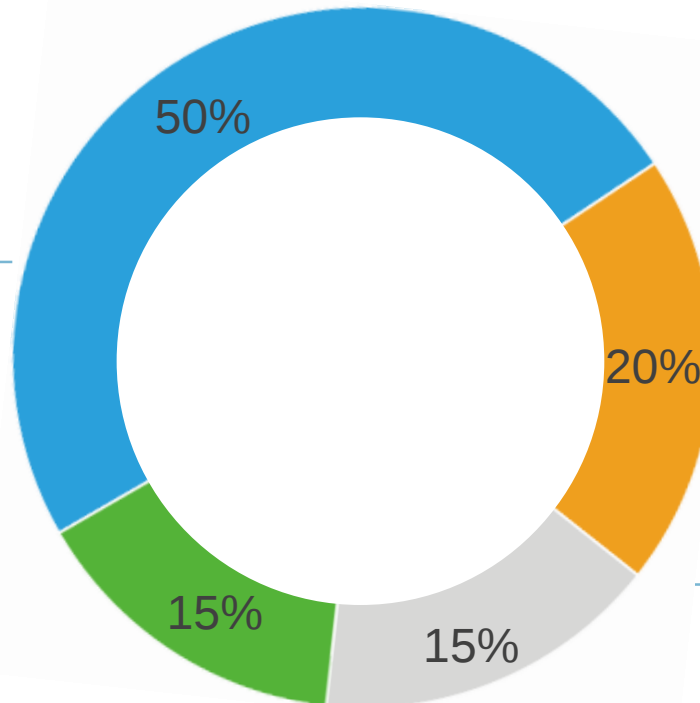


4 DIVISIONS OPÉRATIONNELLES

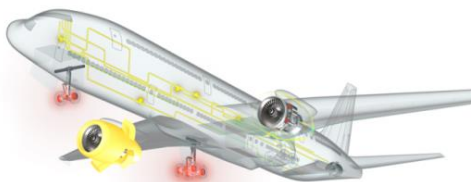
En pourcentage du Chiffre d'Affaires
* y/c Sofrance et Technofan



Trains d'atterrissage et
Intégration



Roues et Freins



Équipements*



MRO

TRAINS D'ATERRISSAGE ET INTÉGRATION

→ Leader mondial des systèmes d'atterrissage

- **24 000** appareils équipés
- **29** clients avionneurs
- Près de **900** compagnies aériennes clientes
- Plus de **40 000** atterrissages par jour
- Un atterrissage toutes les **2,1** secondes



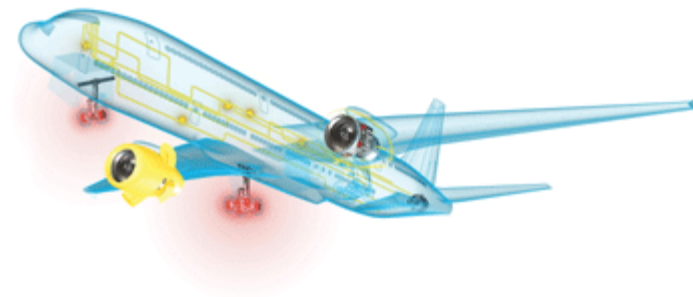
→ Leader mondial des Freins Carbone

- Au service plus de **500** compagnies aériennes
- Plus de **6 100** avions commerciaux équipés
- Plus de **1 240** avions militaires équipés
- Plus de **50%** du marché des jets commerciaux équipés de freins carbone



→ Des solutions globales pour les systèmes d'atterrissage et de freinage

- **17 000** avions civils équipés
- **400** opérateurs commerciaux et militaires
- **50 programmes** militaires et commerciaux
- **15 avionneurs** clients
- **Expertise ATA32 complète :**
 - Systèmes d'orientation
 - Systèmes d'atterrissage et de freinage
 - Systèmes d'extension et de rétraction
 - Systèmes de surveillance



→ Offre globale de **Maintenance et de Réparation (MRO)**

- **Expertise OEM-MRO** au service des compagnies aériennes
- **Plus de 1 200** trains d'atterrissage réparés et révisés chaque année
- **Plus de 10 000** pièces réparées tous les ans
- **Large stock de rotatables** pour location / échange



SUPPORT ET SERVICES

→ Une organisation front-office unique

- Un réseau mondial de Customer Support Managers
- Des centres de support logistique et technique 24/24h, comprenant des services AOG

→ Une offre complète de « e-services »

- Information technique, publications, gestion des garanties, formations, catalogues de prix, portail de gestion des rechanges, suivi des livraisons, etc.

→ Une optimisation permanente de nos produits

- Fiabilité, coût de possession, etc.

→ Réseau mondial de réparation

- Proposant une capacité de réparation compétitive pour l'ensemble des équipements Messier-Bugatti-Dowty

→ Des services innovants



/01/

Rôle des rituels dans le voyage vers le Lean

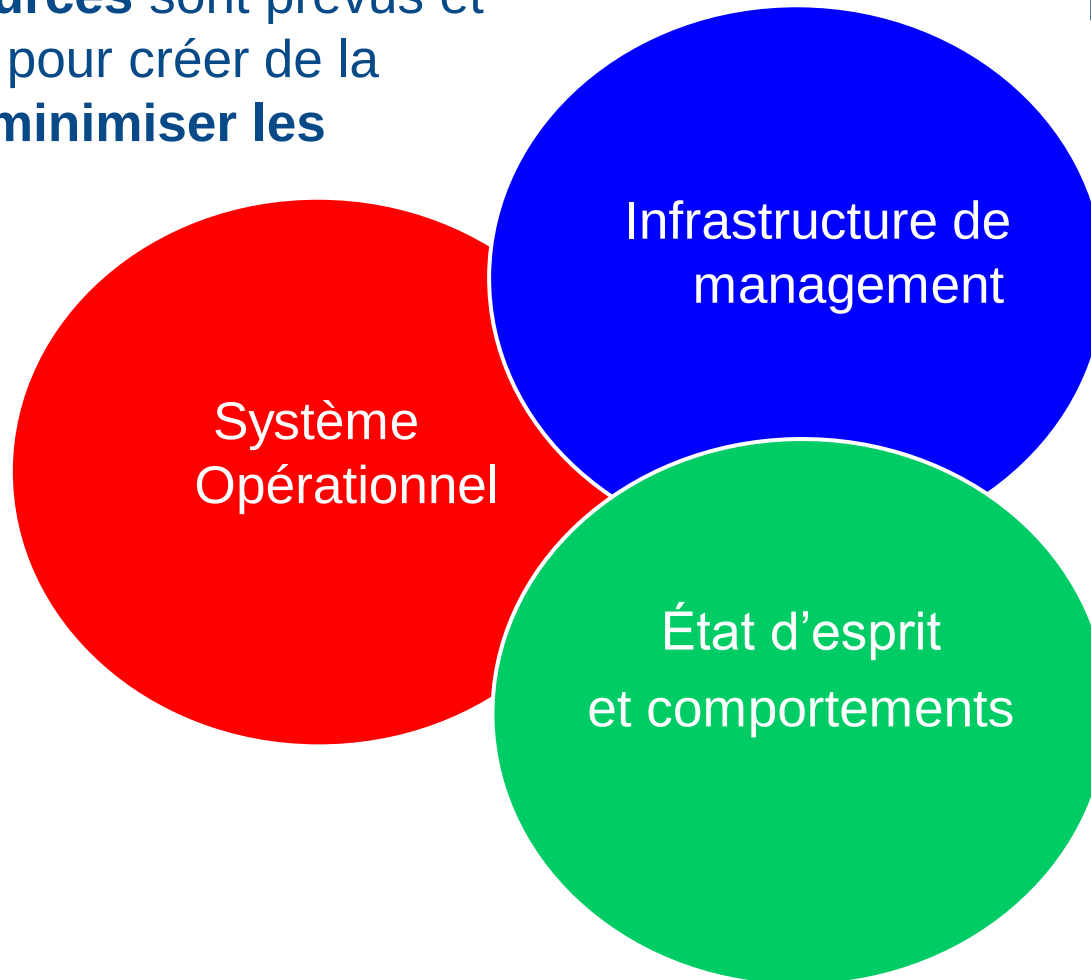
UNE DÉFINITION DE L'ORGANISATION LEAN

« Une organisation **alignée** de personnes qui **individuellement intègre l'ADN de l'organisation** et qui **collectivement apprennent** de leurs erreurs pour ajouter de la valeur aux clients . »

JEFFREY K. LIKER

LES 3 ÉLÉMENTS D'UNE TRANSFORMATION LEAN

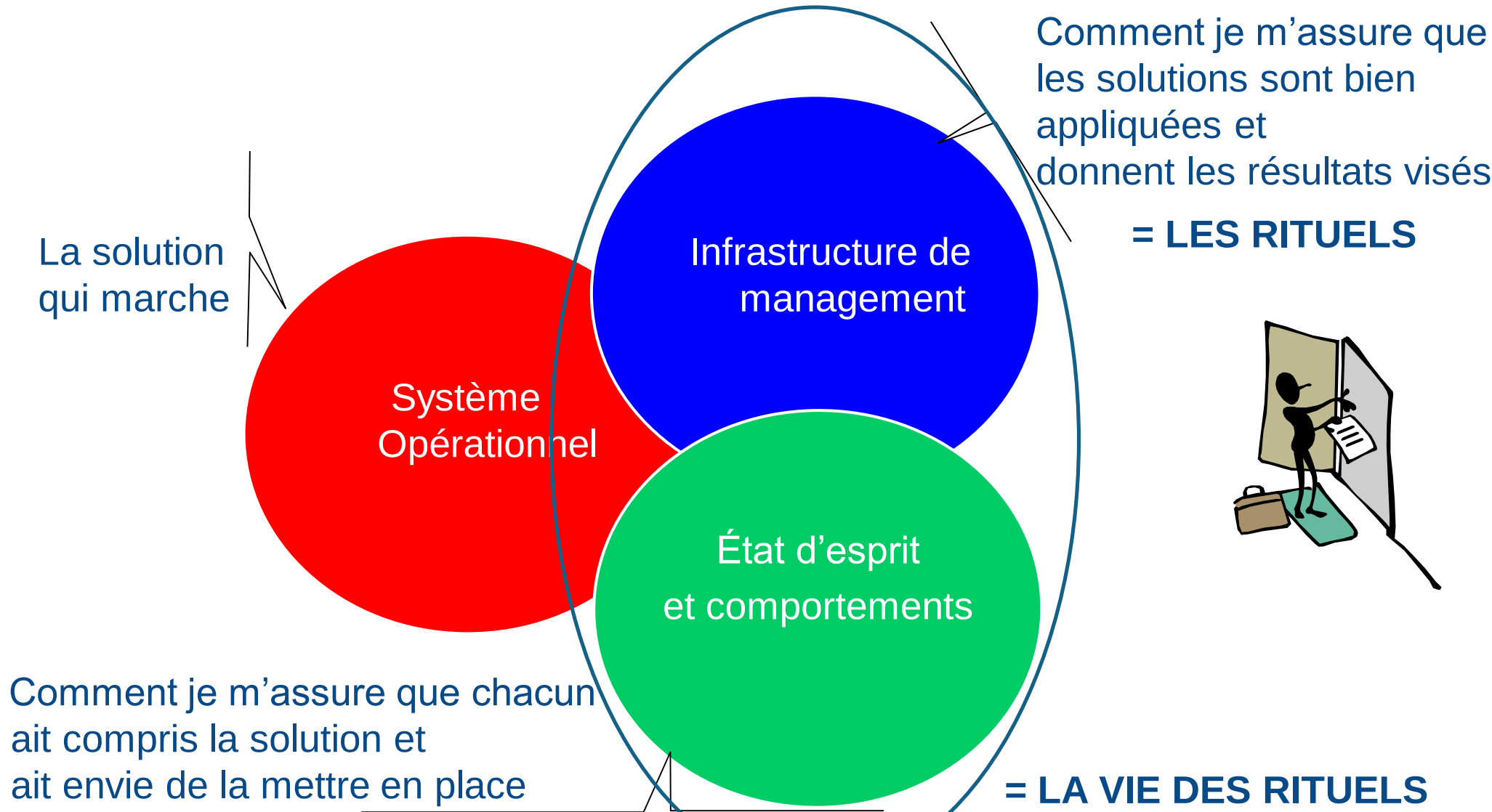
"La manière dont les **capitaux** et les **ressources** sont prévus et optimisés pour créer de la valeur et **minimiser les pertes**"



"Les structures, processus et **systèmes** formels qui permettent de **gérer les ressources** pour appuyer au mieux le système opérationnel"

"La **façon de penser** des personnels, leurs sentiments, **leur manière de se conduire** à leur poste de travail, **individuellement et collectivement**"

LA TRADUCTION PRATIQUE ...



LA TRANSFORMATION EST UN CHOIX

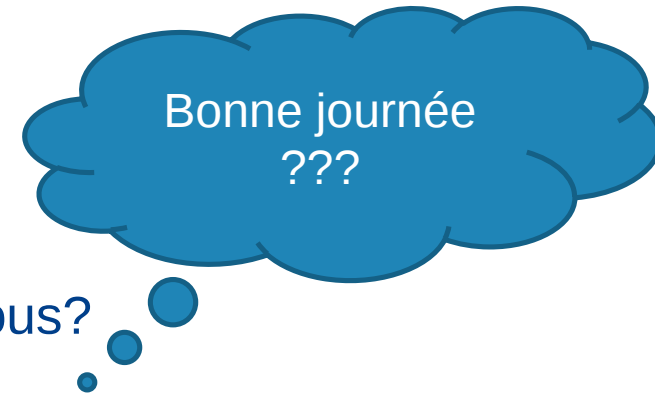


LES RITUELS: LE PILOTAGE JOURNALIER

→ TOP 5 – Daily Control System – MOS – QRQC ...

→ Créer un système pour « Autonomiser » et garder le contact

→ Que devons-nous réaliser en terme de SQCDM?



→ Qu'avons nous réalisé? Comment le mesurons-nous?

→ Pourquoi ne l'avons nous pas réalisé?

→ Qui a la responsabilité de nous aider? Comment en est-il informé?

ETAT D'ESPRIT : LA CONDUITE DU CHANGEMENT

- **Développer la notion de Responsabilité**
- **Former, Communiquer et Reconnaître les succès**
 - Sommes-nous capable de faire ce que nous avons à faire?
 - Savons-nous ce qui change?
 - Participons-nous à ce changement?
 - Comment tient-on compte de mes idées?



/02/

Notre voyage

→ 1 : Développer des pilotes (Team Leader, PCL, animateur d'ilots, ...)

- Développer la notion de Responsabilité en comprenant l'impact de chacun dans l'entreprise.
- Former à se connaître soit même
- Former à la communication interpersonnelle
- Formaliser le rôle, évaluer l'évolution individuelle et collective des pilotes.
- Coacher en atelier collectif ou individuel
- Impliquer les managers dans leur rôle de développeur de talent
- **Au choix: subtil mix entre**
- **Compétences techniques / expériences**
- **Volonté personnelle**



→ 2 : Former l'équipe de management : donner un esprit

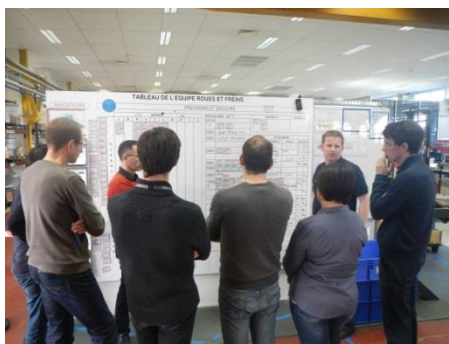
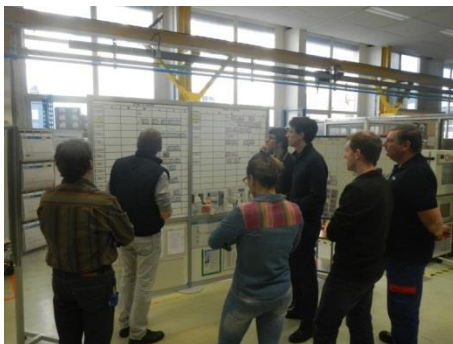
- Trouver un benchmark pertinent
- Développer des indicateurs adaptés
- Accompagner au quotidien :
 - Implication du CU
 - Debriefing avec pilotes et manager



- **L'implication du CODIR est un facteur de succès**
- **La délégation s'apprend et se contrôle**
- **Le management par l'exemple est clé**

→ 3 : Développer des routines journalières : donner des outils

- Une escalasson journalière pour toute l'équipe de management : rituels
 - journaliers (voire à l'équipe) : Equipe / Pilote. Pilotes / Managers / Supports



- 22 tableaux en places sur 5 unités sur 3 niveaux
 - Equipes / Pilotes / Managers : avant 9h30
 - Managers / Chef Unités : avant 10h
 - CU / Codir : 13h15



- **Trop vite n'est pas le mieux : la capacité d'accompagnement est clé**
- **Laisser le temps de s'approprier et de définir les outils de l'équipe**
- **La compréhension par les services supports est clé.**

CE QUE NOUS AVONS FAIT

→ 4 : Développer des routines hebdomadaires : ...

- Une animation hebdomadaire pour toute l'équipe de management : rituels
 - Hebdomadaires : Equipe / pilotes : Amélioration Continue
 - Revoir les idées de chacun



Hebdomadaires : Equipes de management intégrant l'AC

- Intégrer toutes les réunions dans une réunion simultanée à toutes les unités
- Passer tous les thèmes importants dans le mois (S, Q, M, Investissements)

□ Hebdomadaires : Codir / CU

- Passer d'une réunion d'information à des réunions de décision et de travail
- Placer les COPI des projets importants (1 sem/2)

- **L'interaction entre journalier et hebdo**
- **L'importance de la réactivité des services supports**



→ 5 : Travailler en profondeur avec les équipes de management

- Revoir les dérives en auditant de manière factuelle par ZONE
 - Sur l'esprit
 - Sur l'appropriation des outils
- **Définir un plan de formation adaptée à l'équipe de management en fonction des problématiques pour franchir un nouveau cap**
 - Renforcer les compétences en communication
 - Développer l'impact managériale
 - Renforcer la confiance
- Réaligner les indicateurs clés
- Finaliser les outils
- Commencer à intégrer les analyses (QRQC) animé par la Qualité



→ 6 : Travailler en profondeur avec les équipes de management

- Développer les compétences d'analyse de cause
- Renforcer l'autonomie en continuant d'intégrer les supports
- Uniformiser les standards visuels
- Développer un module de formation standard intégré dans la GPEC
- Créer des réseaux internes d'échanges entre managers / pilotes



A RETENIR : LE LEAN ...

