

E D F

David **AUTISSIER** | Thierry **MESLIN**

Préface de Dominique **MINIÈRE** et Philippe **SASSEIGNE**

Réussir un grand projet de transformation : 20 bonnes pratiques pour changer l'entreprise



*Le projet
OEEI du parc
nucléaire
d'EDF*

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Réussir un grand projet de transformation



La division production nucléaire d'EDF a lancé un grand projet de transformation de la maintenance des installations nucléaires concernant 19 sites de production et tout leur personnel : le projet OEEI (Obtenir un état exemplaire des installations).

Cet ouvrage fait la synthèse de cette expérience qui, en 5 ans, a œuvré à la rénovation et à la maintenance des installations en impliquant tout le personnel technique et encadrant.

Retrouvez-y en détail les 20 bonnes pratiques qui ont permis de mener ce projet à bien et, pourquoi pas, le vôtre !



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).



David AUTISSIER est maître de conférences en management à l'IAE Gustave Eiffel (Institut d'administration des entreprises) de l'université de Paris-Est Créteil. Auteur d'une vingtaine de livres en management dont l'intelligence de situation, il intervient en tant qu'expert du changement et des projets de transformation dans les grands groupes.

**Réussir un grand projet
de transformation :
20 bonnes pratiques
pour changer l'entreprise**

Le projet OEEI du parc nucléaire d'EDF

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

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, 2011

ISBN : 978-2-212-55250-8

David Autissier et Thierry Meslin

**Réussir un grand projet
de transformation :
20 bonnes pratiques
pour changer l'entreprise**

**Le projet OEEI
du parc nucléaire d'EDF**

Préface de Dominique Minière et de Philippe Sasseigne

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Remerciements

Les auteurs adressent leurs plus chaleureux remerciements à tous les acteurs qui, nombreux, ont contribué au projet OEEI.

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 projet,
- l'équipe projet nationale, pour son implication,
- les pilotes stratégiques et les pilotes opérationnels, dont l'investissement a été total et constant,
- l'ensemble des équipes, les membres de l'ingénierie du parc nucléaire EDF, les acheteurs et les représentants de la direction de l'immobilier pour les précieux efforts dont ils ont fait preuve,
- les inspecteurs et les évaluateurs pairs, ainsi que WANO Paris centre, pour leur regard avisé.

Cet ouvrage a été réalisé avec le concours de nombreuses personnes d'EDF, le BJLAB et la chaire ESSEC du Changement à laquelle EDF participe en tant que partenaire.

Une mention toute particulière à Olivier DAHAN de DATISS qui a œuvré par ses compétences et sa connaissance du projet OEEI à l'élaboration de cet ouvrage.

Préface

EDF exploite le parc de centrales nucléaires le plus important au monde : 58 réacteurs, tous de la même technologie « Eau pressurisée », répartis en trois paliers de puissance fortement standardisés sur 19 sites.

En 2006, la division Production nucléaire (DPN) s'est donné une vision à moyen terme des objectifs à atteindre au travers du Projet STEP 2010, organisé autour d'une dizaine de grands projets, tous porteurs d'ambitions et de changements significatifs.

Cinq ans plus tard, le projet OEEI (« Obtenir un état exemplaire des installations ») occupe une place particulière parmi ces grands projets. Il est en effet sans aucun doute, et sans retirer quoi que ce soit aux autres, le plus connu et le plus reconnu par les 40 000 acteurs, qu'ils soient agents EDF ou prestataires, qui interviennent au quotidien dans les centrales nucléaires.

Connu, d'abord, parce qu'il s'est traduit concrètement et progressivement, en tout point de chaque centrale, par un retour vers l'état neuf des installations. Ainsi, sur le terrain, chacun a été témoin, puis acteur et également bénéficiaire de l'amélioration, souvent spectaculaire, de son environnement de travail : matériels remis en état, sans fuites, nettoyés, locaux repeints, propres, rangés, affichage et éclairage totalement renouvelés...

Connu, ensuite, car nombreux sont ceux qui s'y sont impliqués, devenant « propriétaires » d'une zone ou d'un local et assumant une responsabilité de maintien en très bon état de la zone en question, ainsi que de l'ensemble des matériels qui s'y trouvent.

Reconnu, enfin, dans la mesure où ses résultats sont visibles sur les 19 sites et évalués régulièrement avec un référentiel commun, très rigoureux et issu des meilleures pratiques internationales. Avant OEEI, chacune de nos centrales se voyait adresser son lot de recommandations lors des inspections internationales, qu'il s'agisse des OSART (*Operation Safety Review Team*¹) réalisées par l'AIEA (Agence internationale de l'énergie nucléaire) ou des *Peer Reviews* menées sous l'égide de la WANO (*World Association of Nuclear Operators*²). Ce temps est désormais révolu et nous n'avons plus à rougir de la comparaison avec d'autres exploitants, bien au contraire.

À la mi-2011, six centrales ont d'ores et déjà atteint le niveau « bon » international et les 13 autres sont toutes en bonne voie d'y parvenir entre fin 2011 et fin 2012.

Tous les acteurs du projet au niveau national comme au niveau local, tous les agents EDF comme tous les prestataires peuvent être fiers de cette réussite collective et du chemin accompli. Beaucoup étaient incrédules, sceptiques. Tous sont désormais impressionnés par le résultat obtenu, même s'il reste beaucoup à faire et si la pérennisation des résultats demandera encore beaucoup de constance, d'implication et d'énergie.

Nous ne pouvons qu'applaudir des deux mains et féliciter tous ces acteurs, qu'ils aient agi dans l'ombre ou la lumière, pour leur implication et ce remarquable résultat.

Plusieurs facteurs complémentaires expliquent le succès de ce projet OEEI.

- La définition d'un objectif légitime, clair et partagé, qui, de manière remarquable, est inscrit dans le libellé même du projet. Même si cet objectif a souvent été jugé inaccessible de prime abord, il est très vite apparu comme répondant aux besoins et aux préoccupations concrètes du terrain.
- La cohérence entre l'ambition de ce projet et l'objectif affiché de prolongation de la durée de fonctionnement de nos installations, et donc la nécessité de renforcer la gestion au quotidien de notre patrimoine industriel.

1. équipe d'évaluation de la sûreté en exploitation.
2. Association mondiale des opérateurs nucléaires.

- Le portage managérial du projet, tant au niveau national de la DPN qu'au niveau local. Ce portage a été largement favorisé par la forte légitimité que peut acquérir un manager sur le terrain, qui porte des exigences au quotidien et, surtout, procure les moyens et met en place les organisations qui permettent de les respecter pleinement.
- La responsabilisation de chaque centrale, qui a défini sa propre trajectoire sur cinq ans, en tenant compte de son point de départ.
- Une conduite du changement organisée, structurée, associant à la fois les individus et les collectifs, qui s'est réellement attaquée à la prise de conscience, au « calage de l'œil », au changement du comportement et au développement d'une nouvelle culture.
- Une animation nationale du projet en appui permanent aux centrales, très présente sur le terrain, qui a su développer un vrai réseau entre tous les projets locaux et utiliser les partages d'expérience de manière remarquable.

À compter de 2011, l'ambition a été de passer progressivement, dans chaque centrale, du projet OEEI au projet MEEI (« Maintenir un état exemplaire des installations »). Là encore, la démarche de pérennisation se veut exemplaire, afin de garantir dans la durée les investissements financiers, organisationnels et humains consentis. Chaque centrale doit ainsi dresser un bilan précis de son projet local, définir son organisation pérenne ainsi que les moyens humains et financiers associés. Le tout est soumis à un jury national, apte à challenger les propositions.

En 2011, la DPN s'est donnée une nouvelle feuille de route, au travers du projet « Génération 2020 ». Il a été demandé à chaque centrale de décliner ce projet et notamment de retrouver la performance industrielle, en fiabilisant les équipements, les organisations et en renforçant en permanence le professionnalisme des acteurs. Ce déploiement local doit s'inspirer du « modèle » OEEI :

- une exigence fixée par la direction de la DPN ;

X RÉUSSIR UN GRAND PROJET DE TRANSFORMATION. OEEI

- une trajectoire définie par chaque centrale et validée par la direction ;
- un appui fort aux unités, organisé au niveau national et reposant notamment sur des partages d'expérience efficaces ;
- un contrôle régulier, fondé sur des évaluations rigoureuses, en vue de vérifier la conformité des résultats par rapport aux objectifs.

Quelle meilleure reconnaissance, pour le projet OEEI, que de voir son modèle devenir la référence au sein de la DPN ?

Nous vous invitons à lire attentivement les pages qui suivent et qui dressent, notamment grâce au précieux travail de Thierry Meslin, un bilan complet et précis de ce que nous avons réalisé dans le cadre de ce grand projet. Savoir comment nous avons réussi est essentiel pour préparer les victoires de demain !

*Dominique Minière et Philippe Sasseigne
Directeur et directeur-adjoint du Parc nucléaire EDF*

SOMMAIRE

CHAPITRE 1	DU « PROJET » AU « GRAND PROJET »	1
1.	Le changement par les projets : repères méthodologiques	2
2.	PMI ou Prince 2 : deux standards de la gestion de projet.	3
2.1.	PMI et la logique du lotissement.	4
2.1.1.	La technique du WBS pour lotir un projet . . .	6
2.1.2.	PERT et Gantt.	6
2.2.	Prince2 : plus de gouvernance et de pilotage	7
3.	La gestion des grands projets.	9
CHAPITRE 2	LE PROJET OEEI	13
1.	Introduction	13
1.1.	Les entreprises et le changement	13
1.2.	L'exemple du projet OEEI.	14
2.	L'émergence et le cadrage : l'origine du projet et ses objectifs	17
2.1.	Le constat initial.	17

XII RÉUSSIR UN GRAND PROJET DE TRANSFORMATION. OEEI

2.2. Les objectifs stratégiques du projet	20
2.3. La phase de cadrage : le périmètre du projet	23
3. La planification : quelques principes fondateurs	23
4. Le pilotage	28
5. Le déploiement : l'histoire du projet, des histoires singulières.	30
5.1. La prise en compte de la diversité	30
5.2. L'émergence d'un réseau.	31
5.3. La répartition des rôles entre le projet national et les projets locaux	32
6. Le rodage	33
7. La pérennisation : savoir terminer un projet	43
CHAPITRE 3 LES 20 BONNES PRATIQUES DU PROJET OEEI	49
BONNE PRATIQUE N° 1 – Définir qui fait quoi	50
Appliquer le principe de subsidiarité (contrôlée)	50
<i>La démarche OEEI</i>	50
<i>Les résultats</i>	51
<i>Les enseignements</i>	52
BONNE PRATIQUE N° 2 – Montrer les résultats	53
Définir une vision claire et constante (management visuel)	53
<i>La démarche OEEI</i>	53
<i>Les résultats</i>	55
<i>Les enseignements</i>	55
BONNE PRATIQUE N° 3 – Le projet au-dessus des structures	57
Donner un visage et une présence au projet national.	57
<i>La démarche OEEI</i>	57
<i>Les résultats</i>	58
<i>Les enseignements</i>	58
BONNE PRATIQUE N° 4 – Des faits, des actions et peu de discours	60
Manager par les faits	60

<i>La démarche OEEI</i>	60
<i>Les résultats</i>	61
<i>Les enseignements</i>	61
BONNE PRATIQUE N° 5 – Faire oublier les anciens réflexes	63
Dé légitimer les anciennes pratiques et références	63
<i>La démarche OEEI</i>	63
<i>Les résultats</i>	66
<i>Les enseignements</i>	66
BONNE PRATIQUE N° 6 – Parler un langage commun	68
Développer des méthodes et des process standards	68
<i>La démarche OEEI</i>	68
<i>Les résultats</i>	70
<i>Les enseignements</i>	71
BONNE PRATIQUE N° 7 – Prévenir vaut mieux que guérir	72
Penser et organiser le partage de l'information le plus en amont possible	72
<i>La démarche OEEI</i>	72
<i>Les résultats</i>	74
<i>Les enseignements</i>	74
BONNE PRATIQUE N° 8 – Des cartes pour trouver le chemin	76
Recourir à des outils d'évaluation objectifs et lisibles	76
<i>La démarche OEEI</i>	76
<i>Les résultats</i>	79
<i>Les enseignements</i>	80
BONNE PRATIQUE N° 9 – « Je vais faire, je fais, j'ai fait »	81
Mesurer en continu la progression des changements culturels . 81	
<i>La démarche OEEI</i>	81
<i>Les résultats</i>	82
<i>Les enseignements</i>	83
BONNE PRATIQUE N° 10 – Partager l'incertitude pour rester unis . 84	
Instaurer un climat de confiance en partageant l'expérience . . 84	
<i>La démarche OEEI</i>	84
<i>Les résultats</i>	87
<i>Les enseignements</i>	87

BONNE PRATIQUE N° 11 – Susciter des regards croisés.	88
Croiser les regards et consulter les pairs	88
<i>La démarche OEEI</i>	88
<i>Les résultats</i>	90
<i>Les enseignements</i>	90
 BONNE PRATIQUE N° 12 – Grand projet, « dessine-moi un mouton »	 92
Diversifier les outils de communication et encourager la créativité	 92
<i>La démarche OEEI</i>	92
<i>Les résultats</i>	95
<i>Les enseignements</i>	98
 BONNE PRATIQUE N° 13 – La stratégie des petits pas.	 100
Encourager les « petites victoires »	100
<i>La démarche OEEI</i>	100
<i>Les résultats</i>	102
<i>Les enseignements</i>	102
 BONNE PRATIQUE N° 14 – Avoir des communautés actives	 103
Créer des réseaux « sociaux », gages de solidarité	103
<i>La démarche OEEI</i>	103
<i>Les résultats</i>	105
<i>Les enseignements</i>	105
 BONNE PRATIQUE N° 15 – « Science sans conscience n’est que ruine de l’âme ».	 106
Penser et conduire simultanément les transformations techniques et culturelles	 106
<i>La démarche OEEI</i>	106
<i>Les résultats</i>	108
<i>Les enseignements</i>	109
 BONNE PRATIQUE N° 16 – Des petits pas pour les personnes, mais un grand bond pour le projet.	 110
Favoriser les changements par le biais d’initiatives individuelles dans tous les domaines.	 110
<i>La démarche OEEI</i>	110
<i>Les résultats</i>	111
<i>Les enseignements</i>	113

BONNE PRATIQUE N° 17 – « C’est moi le propriétaire ! »	114
Encourager la fierté d’appartenance et de participation	114
<i>La démarche OEEI</i>	114
<i>Les résultats</i>	116
<i>Les enseignements</i>	116
 BONNE PRATIQUE N° 18 – L’importance d’un réseau du changement	 117
Désigner des référents chargés d’accompagner et d’aider à faire	 117
<i>La démarche OEEI</i>	117
<i>Les résultats</i>	118
<i>Les enseignements</i>	119
 BONNE PRATIQUE N° 19 – Un suivi rigoureux des ressources	 120
Maîtriser le budget	120
<i>La démarche OEEI</i>	120
<i>Les résultats</i>	122
<i>Les enseignements</i>	123
 BONNE PRATIQUE N° 20 – La clôture du projet.	 124
Savoir clore un grand projet	124
<i>La démarche OEEI</i>	124
<i>Les résultats</i>	125
<i>Les enseignements</i>	125
 CONCLUSION	 129
 LA NÉCESSITÉ D’APPRENDRE À GÉRER DES PROJETS	 129
 ANNEXE 1 : LA CARTE D’IDENTITÉ DU PROJET OEEI.	 133
1. Objectif du projet	133
2. Nature des travaux prévus	134
3. Ressources allouées.	135
4. Déroulement.	136
5. Lotissement	136
6. Nature des transformations, personnels concernés	137