

---

# Jean-Michel MAILLET

Ex-directeur du terminal méthanier de Montoir

---



Témoignage sur le management agile

Vers une entreprise libérée

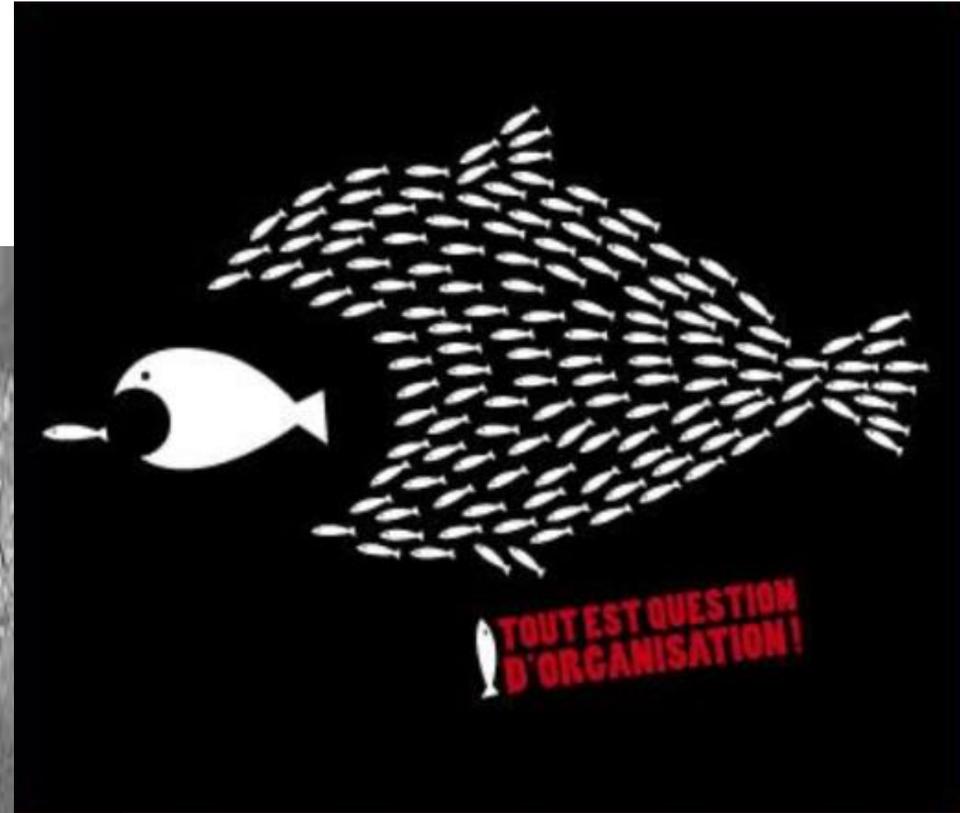
Une expérience vécue au terminal

Méthanier d'Elengy - groupe ENGIE



---

## Témoignage: Agilité ou entreprise libérée?



—

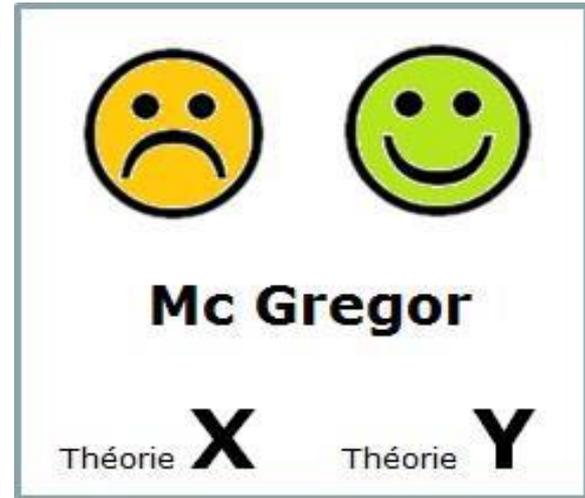
# Un alignement de planètes nécessaire

—



# Théorie de Mac Grégor

- X : l'individu n'aime pas le travail
- Y : l'individu est capable de s'autodiriger



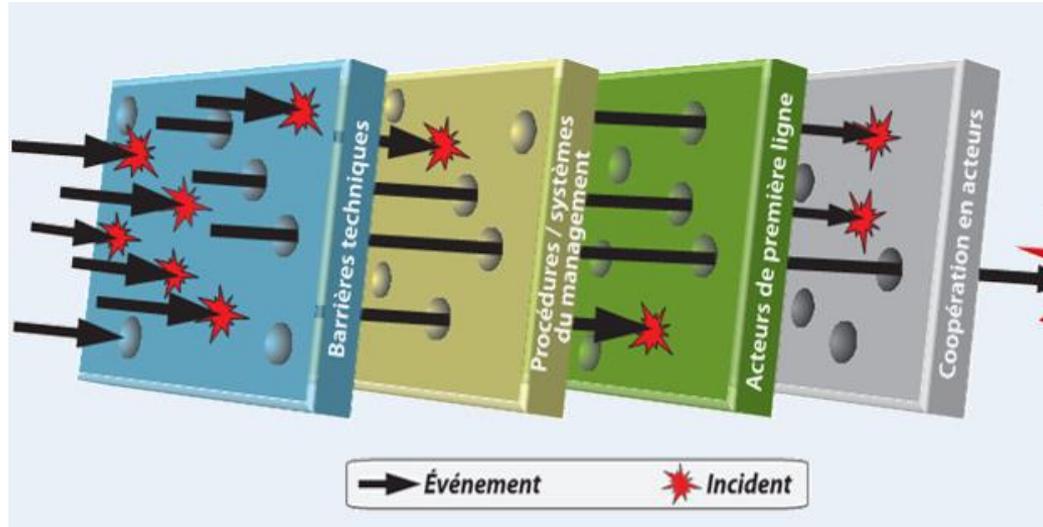
# La confiance

- Après
- Le respect
- La solidarité



# Le droit à l'erreur

- Chacun fait en moyenne deux erreurs par heure



—  
Le pouvoir est un service...  
—



# Une solide formation managériale



REPUBLIQUE FRANCAISE  
Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche  
CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Vu le décret du 22 avril 1988, relatif au Conservatoire National des Arts et Métiers.  
Vu le règlement de délivrance du CERTIFICAT DE SPÉCIALISATION du Conservatoire National des Arts et Métiers,  
Vu le procès-verbal des délibérations du jury en date du 6 mai 2014

Le CERTIFICAT DE SPÉCIALISATION  
*Négociation, médiation et transaction*

Est décerné à Monsieur MAILLET Jean-Michel, Pierre, André  
Né (e) le 08 mai 1960 à Paris (75)

Fait à Paris, le 20 juin 2014

Le titulaire

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J.M. Maillet', written over a faint circular stamp.

L'Administrateur général  
du Conservatoire national des arts et métiers  
Olivier FARON



# Une expérience en 1999: le projet SPOT

- Un projet de construction à -25 %

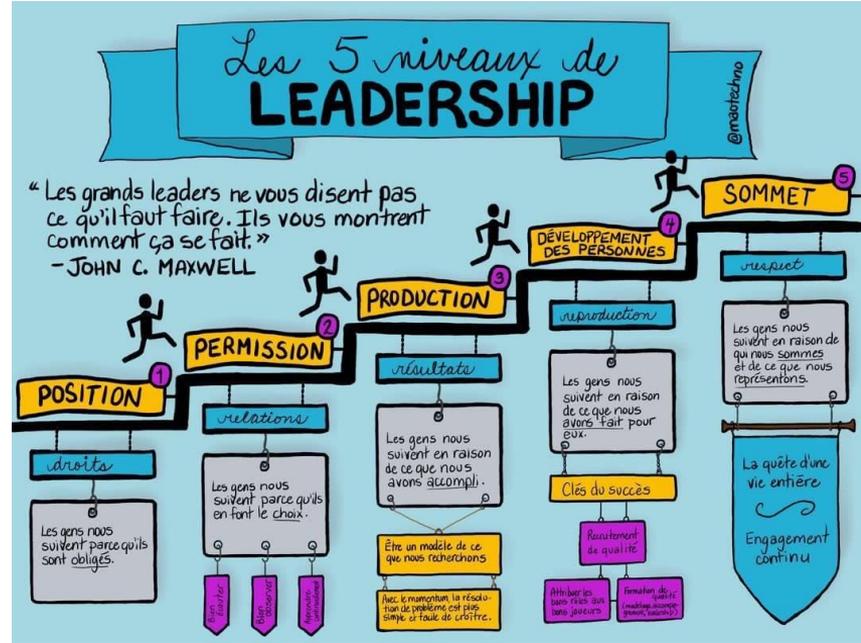


## Durée dans le poste

- Suffisamment longue qui permet
- de développer une vision partagée
- La première richesse : les femmes et les hommes
- La sécurité : valeur cardinale
- Un terminal en première division
- Une orientation clients
- Ouvert sur l'externe

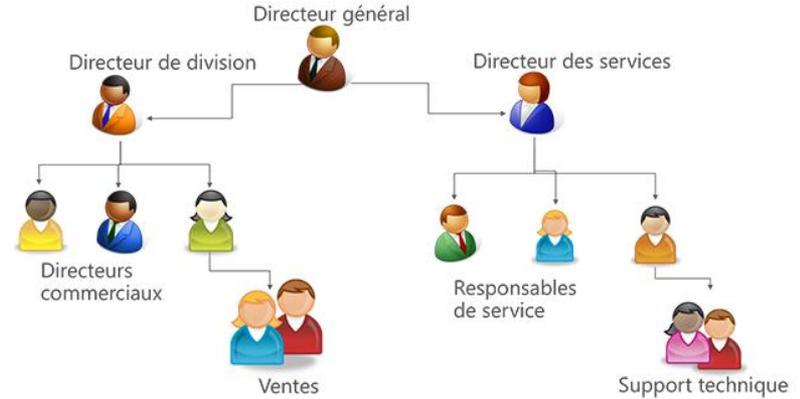


# Qui permet petit à petit une position de leader



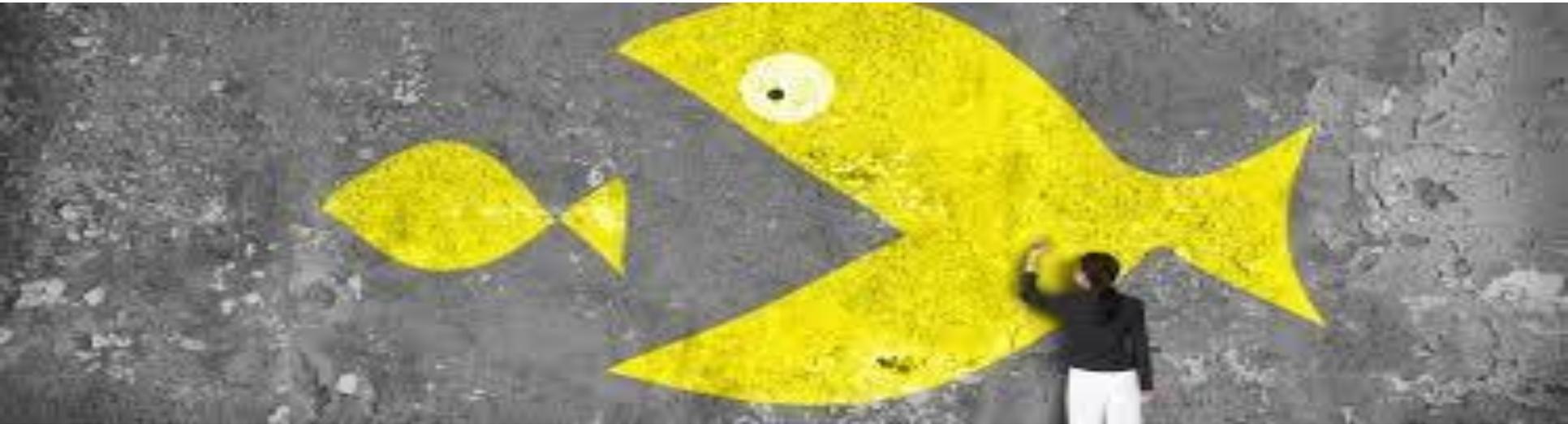
# Une hiérarchie

## Hiérarchie du responsable



---

# Management agile



## 2018 : Montoir Le Hub

«Projet lancé par ou pour le personnel avec un côté synthétique, organisé et pragmatique »



— Depuis 2012 le terminal méthanier de Montoir se transforme

En 5 ans, 5 nouveaux services

— En 2018 la transformation s'accélère



MONTOIR  
LE HUB

1 2 3 4 5  
Débit mini  
Rechargements  
Chargement de camions  
No émission no flaring  
Transbordements

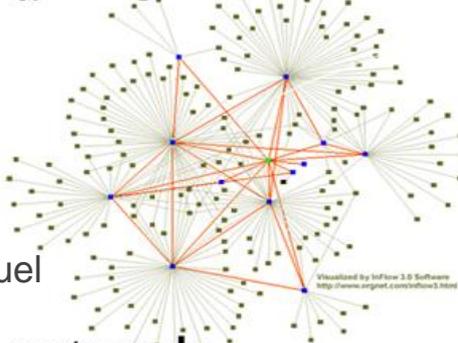
Mobilisons nous ensemble pour un fonctionnement de notre terminal en HUB GNL  
Pour + d'infos, rendez vous sur Yammer #WestHuB2018

# Hiérarchie contre Agilité

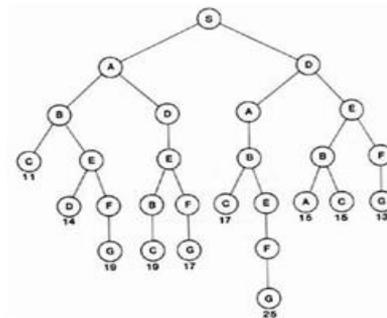
- Lancement par un apéro Hub
- Des RDV réguliers dont le pique-nique annuel



types of organization



network



hierarchy



#ENerGy21

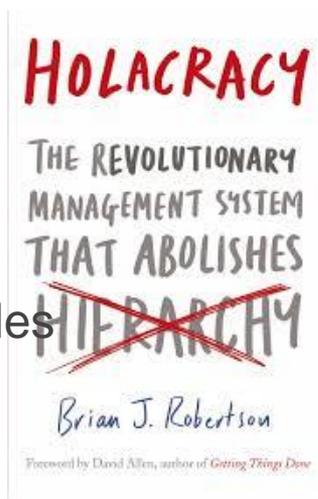
NOUS SOMMES  
UNE RESSOURCE D'AVENIR

## Hiérarchie vs agilité : mode de pilotage 1/2

La Direction donne l'objectif à atteindre « des équipes prêtes pour exploiter et maintenir Montoir Hub dès 2018 », précise le timing et les contraintes (budgétaires, contractuelles, réglementaires, etc.) lors d'une réunion de lancement.

Un groupe de travail est constitué sur la base du volontariat pour constituer l'équipe projet.

Chaque tâche est confié à quelques personnes qui auto-désignent entre elles un pilote pour la tâche (qui peut être tournant). Les solutions viennent de la base et sont validées par la base (à la majorité ou à l'unanimité du groupe).



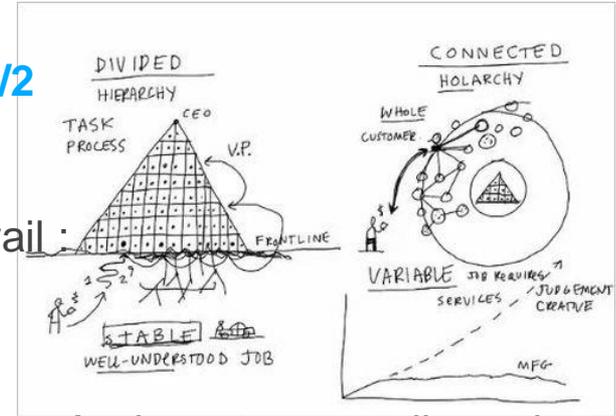
# Hiérarchie vs agilité : mode de pilotage 2/2

Suppression des niveaux hiérarchiques dans le groupe de travail : les « chefs de » se positionnent comme des ressources et des consultants en appui mais non pas en décision,

Le groupe ou les sous-groupes constitués autour d'une tâche se réunissent comme ils veulent, quand ils veulent, où ils veulent (on favorise la « sortie du cadre » et la « sortie du site »).

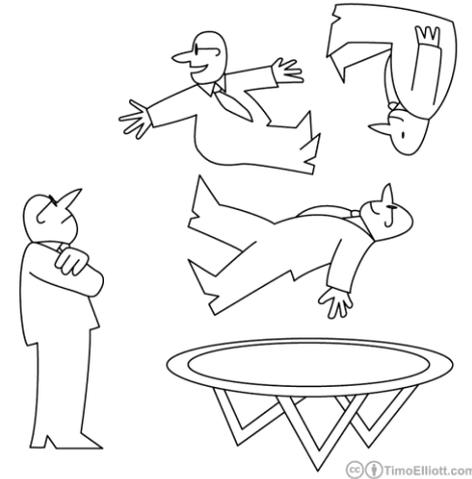
Les avancées et propositions de chaque groupe de travail sont publiques et accessibles à tous (notamment via Yammer).

On interdit tout reporting et tout COPIL. On fixe uniquement 4 jalons pour le projet et des dates associées auxquelles chaque sous-groupe vient présenter au personnel où il en est.



# Les moyens

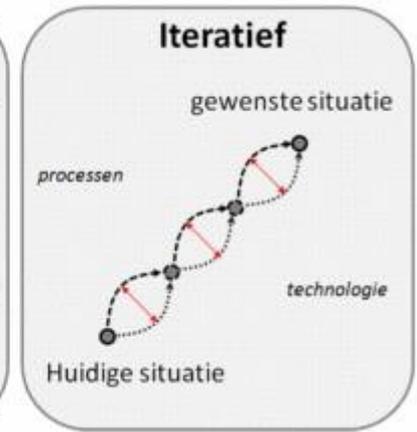
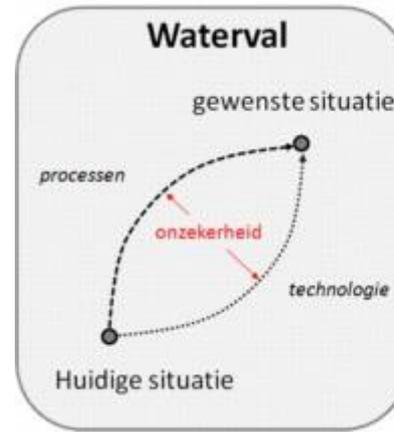
- libérer du temps à chaque salarié qui souhaite s'investir dans la construction de ce projet commun
- donner une enveloppe budgétaire à chaque groupe de travail pour choisir ses lieux et modalités de réunion
- doter chaque pilote d'un smartphone pour « yammeriser »



*“We're trying to develop our IT agility...”*

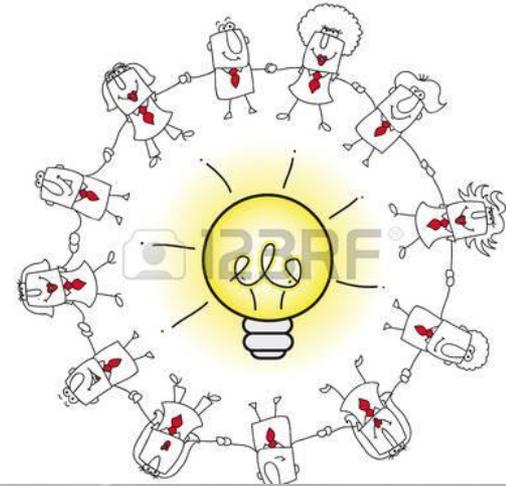
# Les résultats

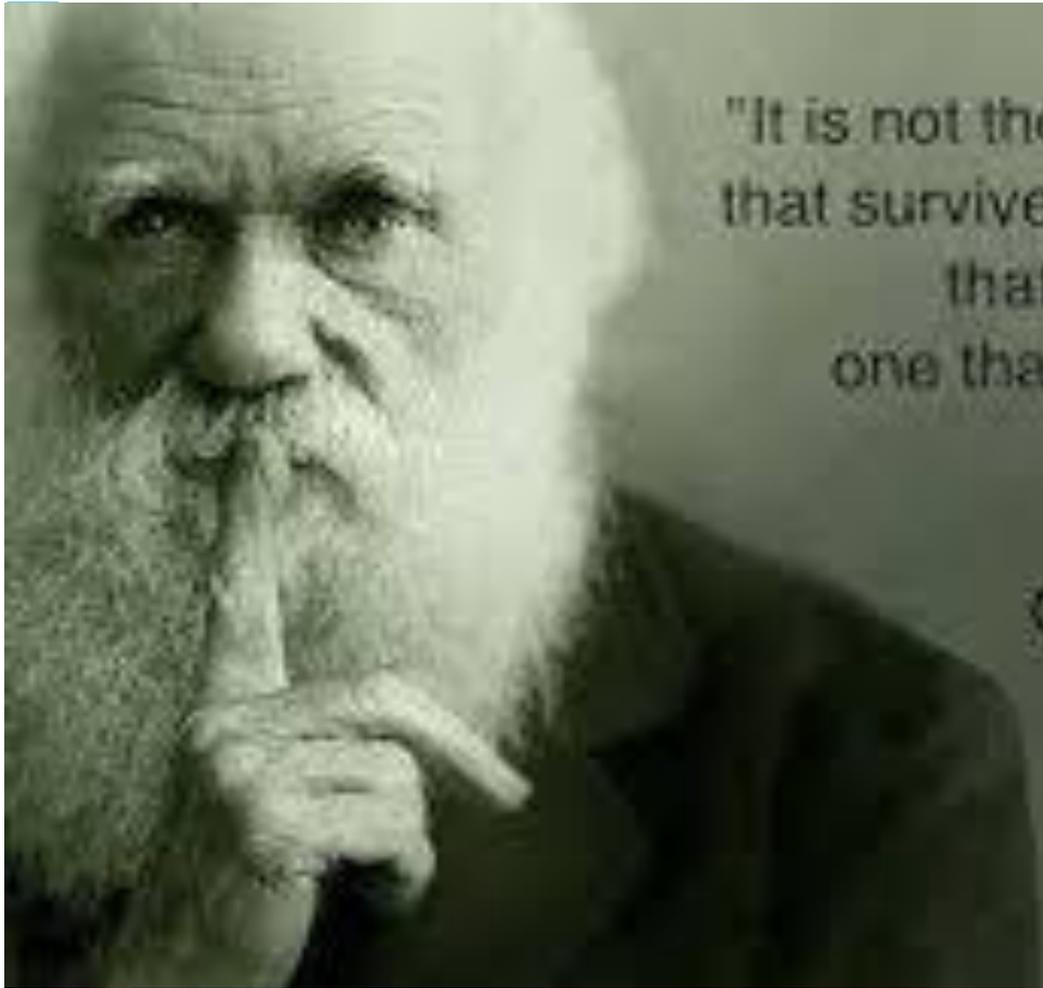
- Du concret : des procédures, des plans de maintenance, des pièces de rechange
- De la communication sur les résultats
- Certaines personnes se sont révélées
- Un mode de management moins directif, plus participatif dans la réflexion
- 30 % du personnel investi
- Plus de plaisir au travail



# Les difficultés?

- Une approche par teasing en B to B pour lancer la machine
- Le temps à dégager pour le personnel
- Les freins du premier niveau de management





"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change".

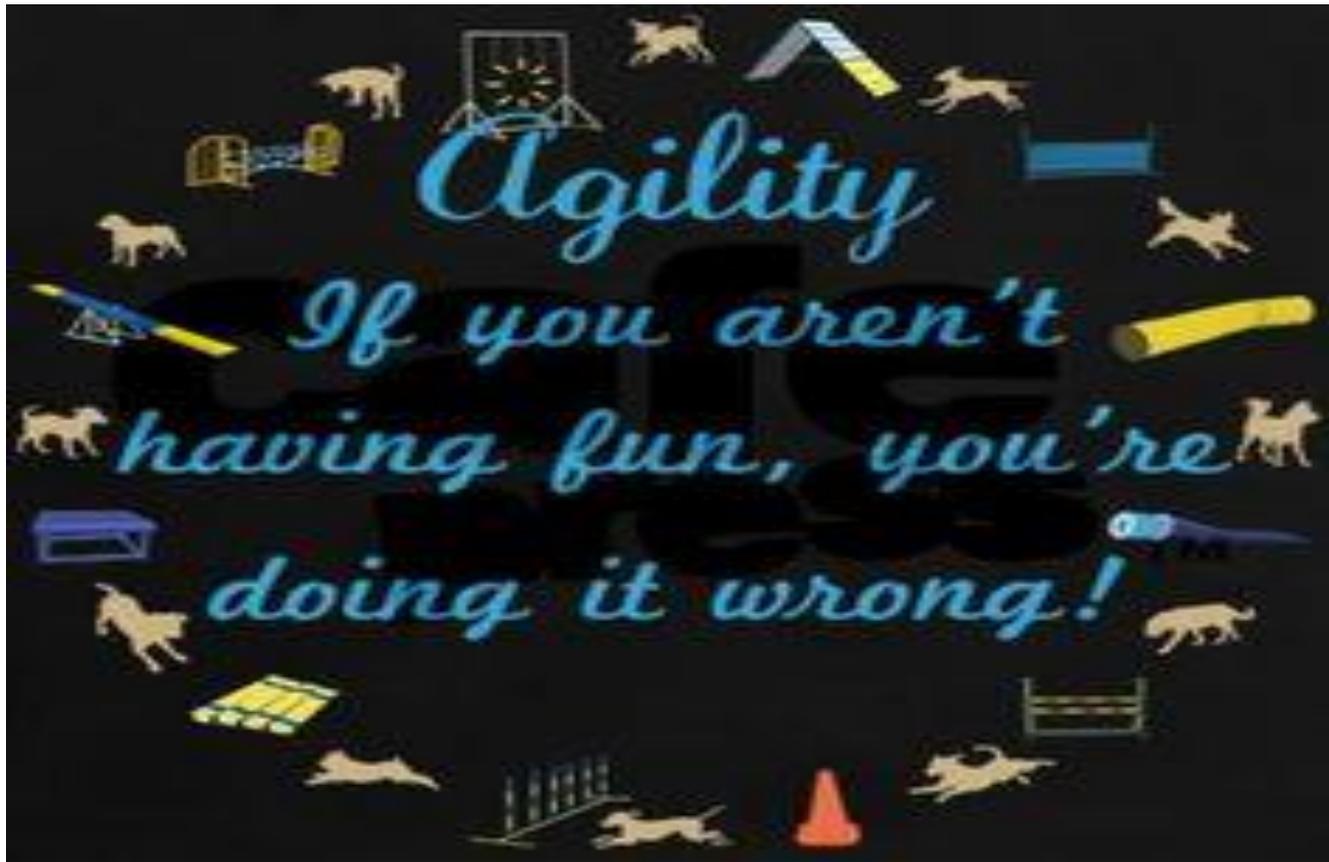
Charles Darwin



Success today requires the agility  
and drive to constantly rethink,  
reinvigorate, react, and reinvent.

— *Bill Gates* —

AZ QUOTES



---

# Agility: Annexe



# Les chantiers du Hub

- **Connaître nos engagements commerciaux sur la fonction hub**
- **Connaître les nouveaux équipements et développer de nouveaux outils**
- **Définir les modes d'exploitation**
- **Définir les plans de maintenance et les modes opératoires**
- **Evaluer l'impact budgétaire de ces nouvelles fonctions**
- **Adapter l'organisation de la division Conduite**
- **Assurer une transmission smooth des installations vers l'exploitant**
- **Communiquer en interne**
- **Communiquer à l'externe et mobiliser les acteurs locaux**

