



Au cœur du management

Former au management pour accompagner la croissance

D'après l'interview de Pascal Lannette, Directeur Général et Ghislaine Potrel, Directeur des Ressources Humaines

10 années de croissance à deux chiffres...

Quinze implantations en Europe, deux filiales en Espagne et en Allemagne, quatre succursales (Irlande, Sénégal, Italie et Tchéquie), plus de 1 000 collaborateurs, une croissance du chiffre d'affaires de plus de 15% chaque année... Un constat qui laisse rêveur en ces temps de crise économique. C'est le bilan que tire Pascal Lannette, PDG de Derichebourg Atis Aéronautique, qui évoque les débuts de l'entreprise en 1998 qui comptait alors à peine une quinzaine de salariés...

La jeune histoire de l'entreprise est née en 1998 d'une nouvelle niche de marché. L'avionneur Airbus connaît alors un accroissement de son activité industrielle et son succès l'oblige à trouver des moyens pour renforcer ses capacités de production sur ses chaînes d'assemblage, en particulier à Toulouse. Les chaînes allemandes et espagnoles connaîtront 10 ans plus tard une situation identique. Pour répondre à ce besoin de capacité, le recours classique au travail temporaire ne peut pas être envisagé dans la durée. Airbus a donc recours à des partenaires industriels qui offrent, sur site, une prestation d'externalisation aéronautique qui va au-delà du simple "dépannage" en cas de pics d'activité. Derichebourg Atis Aéronautique sera l'un des premiers. Pascal Lannette crée la structure, sous l'actionnariat du Groupe Penauille. Les premières années sont consacrées à crédibiliser l'offre de service naissante. Trois acteurs se partagent désormais le marché.

Un acteur de référence sur le marché de l'externalisation aéronautique

Derichebourg Atis Aéronautique propose aux constructeurs, aux compagnies aériennes, aux sociétés de maintenance, aux compagnies de leasing et aux institutions financières propriétaires de matériel aéronautique une offre de prestations qui couvre toutes les étapes de la vie des aéronefs :

- depuis la construction (préparation industrielle, fabrication, assemblage, organisation de la logistique, contrôle qualité, assistance technique aux essais en vol, livraison des aéronefs), pour Airbus puis pour d'autres programmes du Groupe EADS : Eurocopter, A400 M, ATR ;
- jusqu'à l'exploitation et l'assistance technique pour la gestion d'actifs : mise en place du manuel d'entretien, de suivi de navigabilité, de maintenance en ligne et de réparation, gestion de toutes les exigences techniques et réglementaires de l'exploitation des appareils tout au long de leur cycle de vie (support, engineering, conseil).

En parallèle des activités industrielles, l'entreprise a développé des activités de maintenance aéronautique, marché qui s'est progressivement libéralisé. Les compagnies aériennes ont sollicité de nouvelles prestations, nécessitant l'ouverture d'une première escale pour Derichebourg à Paris Orly, puis dans une vingtaine d'aéroports en Europe. D'autres projets sont en cours aux Etats-Unis, en Amérique du Sud (Equateur) et en Afrique de l'Ouest (Dakar).

Atis Aéronautique s'est enfin récemment positionnée sur un troisième marché, complétant ainsi sa gamme de prestations, pour Easy Jet et Ryan Air : la "grande maintenance" ou MRO (Maintenance Repair Overall), les "grandes" révisions générale d'A320 et Boeing 737.

Une priorité : consolider le management et la gestion des hommes

Les nouveaux marchés de l'entreprise lui impose de trouver des collaborateurs capables de maîtriser les pratiques et les processus industriels, avec dans les premières années un encadrement léger. Les perspectives de marché plutôt rassurantes ont convaincus d'anciens collaborateurs d'Airbus, de compagnies aériennes, de MRO qui ont accepté le challenge.

Le "noyau dur" est accompagné par une Fonction RH, rapidement créée. Sa priorité : consolider le capital humain de l'entreprise en recrutant les collaborateurs (jusqu'à 250 nouvelles recrues par an !) et en formant les managers : responsabilisation et délégation deviennent les maîtres mots. « On ne pouvait pas aller plus vite sans les former » et garantir ainsi la pérennité de l'activité. L'action de formation animée par merlane était devenue une nécessité pour accompagner le changement et s'adapter aux nouvelles valeurs du Groupe. Il fallait renforcer la ligne hiérarchique, en donnant les moyens aux managers de proximité de pouvoir eux-mêmes gérer leurs équipes avec des processus, une organisation, une ligne directrice.

Le programme TEAM démarre en 2006

Le programme TEAM (Training Effective Atis Manager) de merlane, c'est aujourd'hui quatre promotions de 12 managers chacune qui ont été organisées depuis 2006. Les deux dernières sont résolument interculturelles et mixent des collaborateurs de l'entreprise basés en France, en Espagne et en Allemagne. Introduire cette notion multiculturelle était devenu un pré-requis, compte tenu des exigences du quotidien sur le terrain.

Chaque groupe en formation suit quatre modules en séminaires présentiels : communication et écoute, leadership et délégation, animation d'équipe (en particulier gestion des conflits) et gestion du changement. Ils sont échelonnés sur une année et complétés par :

- une évaluation des compétences managériales à 360° (construit sur mesure),
- un "learning contract" qui fait l'objet d'engagements pris avec le N+1 et
- un coaching individuel entre les séminaires.

Des tables-rondes thématiques s'intègrent aussi au dispositif. Elles font intervenir des personnalités extérieures à l'entreprise (ses clients souvent), la Direction Générale et la DRH et elles sont animées par les participants eux-mêmes. Compte-tenu de l'expérience des managers, l'accent est mis sur la transférabilité immédiate à la situation de travail, en consolidant les pratiques opérationnelles et en donnant des outils pour demain.

Des résultats visibles

Les retombées de ce parcours de formation sont immédiates et les résultats bien tangibles. Ils se concrétisent par un renforcement notable de l'autonomie des managers et leur plus grande capacité à prendre des décisions, dans un contexte de forte délégation. D'autres effets qui sont le reflet d'une évolution des pratiques de management se font jour : la diminution des conflits et des contentieux liés à la gestion du personnel, une réelle performance en gestion client qui se traduit par un taux de réclamation en baisse, la mise en application des entretiens annuels et une meilleure définition du plan de formation, la baisse des conflits internes et une meilleure synergie d'équipe, une meilleure gestion des urgences et des priorités, des reporting plus efficaces...

Forts de ces bons résultats, l'entreprise a souhaité garder le bénéfice de ces parcours en organisant, avec l'aide de merlane, des sessions collectives complémentaires de retour d'expérience, les "Refresh Team", tous les deux ans, pour retravailler les "soft skills" du management et conserver les bénéfices de la dynamique d'équipe créée par le programme.

PDG serein, Pascal Lannette conclut sur une notion qui lui tient à cœur, « le plaisir de travailler ! », primordial pour gagner en efficience.

Le Groupe Derichebourg : un acteur majeur des services aux entreprises et aux collectivités

Présent dans plus de **30 pays**, sur 4 continents

300 implantations

54 000 collaborateurs

3,7 milliards d'euros de chiffres d'affaires

20 000 clients

3 secteurs d'activités complémentaires :

- les services à l'environnement (recyclage et valorisation des biens en fin de vie et des matières de récupération, gestion des déchets ménagers et industriels, propreté urbaine)
- les services aux entreprises (accueil et services associés, aéronautique, énergie, intérim, manutention, propreté, sécurité, sûreté)
- les services aéroportuaires : Servisair (assistance en escale, cargo, services aux passagers en aéroport, services aux infrastructures aéroportuaires, gestion du carburant, maintenance du matériel de piste).

Des valeurs essentielles

Derichebourg fonde sa stratégie et son action quotidienne sur un socle de valeurs humaines et professionnelles fondamentales : l'expertise, le sens du service, le développement durable, l'ambition internationale. Son offre de services est développée et organisée pour donner à chacun de ses clients les moyens de créer de la valeur et de s'inscrire dans un mode de développement durable.

L'expertise



Le sens du service



Le développement durable



L'ambition internationale

