

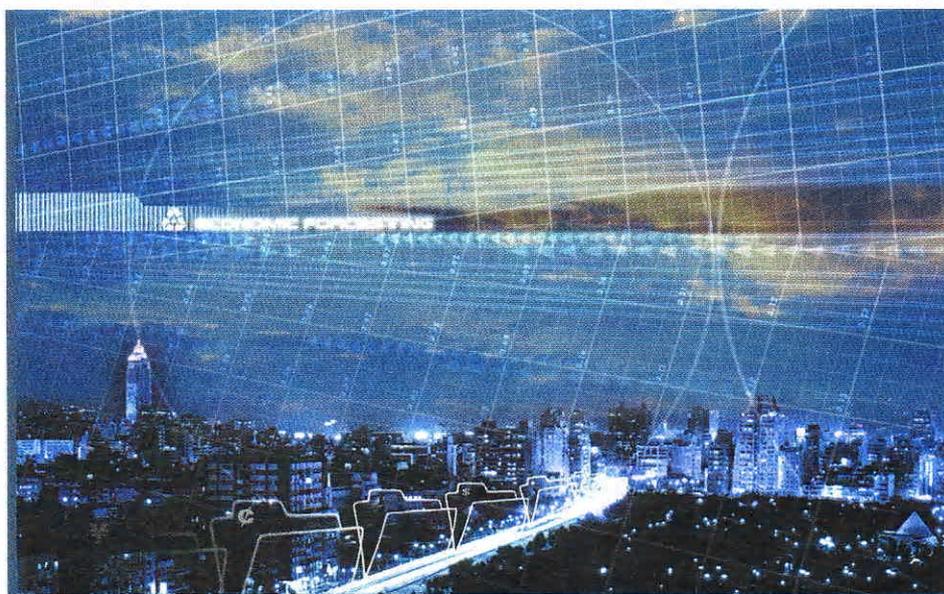
MATURITÉ DES SYSTÈMES *Thales, leader mondial, a mis en oeuvre un système de management lui donnant une vision systémique où chaque collaborateur voit clairement en quoi il est contributeur.*

Organisation interne, Changement culturel et Système de Management chez Thales International

Thales, l'un des premiers groupes européens, est un leader mondial en électronique professionnelle sur chacun de ses trois marchés : l'Aéronautique, la Défense et les Technologies de l'Information & Services.

Le groupe Thales a rassemblé tous ses moyens de support commercial à l'exportation destinés aux unités opérationnelles dans une structure unique, Thales International.

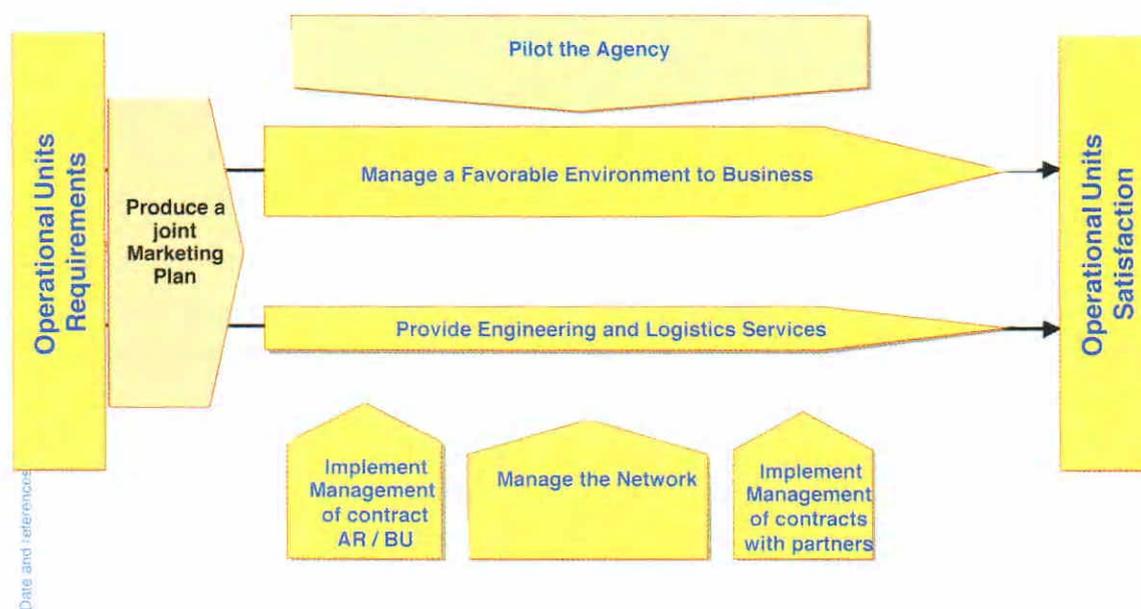
Afin d'optimiser ce dispositif, les structures Corporate, regroupant les services fonctionnels, sont basées à Paris et Londres. Les Directions géographiques, localisées à Paris, ont été transférées en 1999 dans des Agences Régionales, situées à Washington, Amsterdam, Dubaï, Singapour et Port Louis.



Une réflexion stratégique issue d'une réorganisation interne

Au service des unités opérationnelles du groupe Thales, ces Agences Régionales participent au développement du chiffre

d'affaires à l'exportation. Le transfert de la direction de l'Agence dans chaque région répond à un souci de se rapprocher du client du groupe. Chaque Agence doit donc s'organiser pour satisfaire au mieux son



THALES INTERNATIONAL

THALES

Cartographie des Processus Agences Régionales

client (l'unité opérationnelle).

L'éloignement oblige les Agences Régionales à une autonomie importante, laquelle est par ailleurs souhaitée par la Direction de Thales International. Mais chaque unité opérationnelle a recours aux services de plusieurs Agences Régionales. Une unité de fonctionnement s'avère donc nécessaire pour que les unités opérationnelles aient une vision claire du fonctionnement de l'Agence et des structures qui l'alimentent en informations et services.

Ainsi se pose le problème d'un mode de fonctionnement volontairement commun à toutes les Agences Régionales. Car décentraliser et donner de l'autonomie s'accommodent difficilement de modes opératoires imposés par un siège.

«Les principes et la structure du Système de Management de la Qualité ont donc été définis collectivement, mais chaque Directeur d'Agence pilote son organisation.»

Un référentiel commun, né d'un travail d'équipe

La démarche de certification ISO 9001 : 2000 apporte une réponse à ce problème. Le changement d'organisation étant commandé par un principe de décentralisation et d'autonomie, le Président de Thales International a donc demandé à chacune des Agences Régionales d'obtenir une certification ISO 9001 : 2000. De fait, une telle démarche introduit une cohérence de fonctionnement et un référentiel commun à toutes

les entités. Cette décision a été d'autant plus facile à faire appliquer que l'ensemble des Agences Régionales était d'accord sur l'utilité d'un mode de fonctionnement commun. La cartographie des processus des Agences a été établie à Singapour et validée par tous les directeurs des Agences Régionales. La clarification de chaque processus a ensuite été répartie sur les Agences Régionales, avant une mise en commun pour échange et validation. Les principes et la structure du Système de Management de la Qualité ont donc été définis collectivement, mais chaque Directeur d'Agence pilote son organisation en tenant compte de la spécificité de sa région. La partie commune du Système de Management de la Qualité est coordonnée par la Direction de la

Qualité des Opérations de Thales International, qui déploie la politique de Thales International vers les Agences et capitalise leurs audits. Les particularités de cette opération : certification d'organismes dont la valeur ajoutée est une pure prestation intellectuelle, dispersion géographique, autonomie de chaque agence, mais définition collective des processus, a conduit Thales International à faire appel au groupe AFAQ, organisme certificateur de nombreuses unités du groupe Thales. Les préparations des audits se sont déroulées en parfaite coordination et les Agences, ayant chacune obtenu leur certification fin 2001, exploitent au maximum les rapports d'audits de suivi.

Les bénéfices de cette démarche transparaissent aujourd'hui dans la souplesse et la capacité d'adaptation de l'organisation. En effet, lorsqu'un changement intervient, tel que la fusion de deux Agences Régionales ou la division d'une Agence en deux, cela ne génère aucun problème : les modes de fonctionnement sont et demeurent les mêmes.

Un système de management favorisant le changement culturel

Un véritable lien contractuel unit les Agences Régionales et les unités opérationnelles. Basé sur la satisfaction des clients, le système de management mis en œuvre donne tout son sens au contrat, lequel aurait pu n'être qu'une modalité de fonctionnement interne.

La démarche de certification a instauré une vraie relation client - fournisseur interne : avant la certification, les relations entre ce qui



Les 6 Axes de la politique Qualité de Thales International

- 1. Satisfaire le groupe, les unités opérationnelles, les Agences Régionales et les entités locales.**
- 2. Rechercher l'efficacité des processus opérationnels.**
- 3. Poursuivre l'évolution du métier dans la conception commerciale et financière, et la faire connaître aux unités opérationnelles.**
- 4. Mieux coordonner et travailler en équipe.**
- 5. Garantir le respect des normes en matière d'éthique du commerce international.**
- 6. Organiser le pilotage de la performance.**

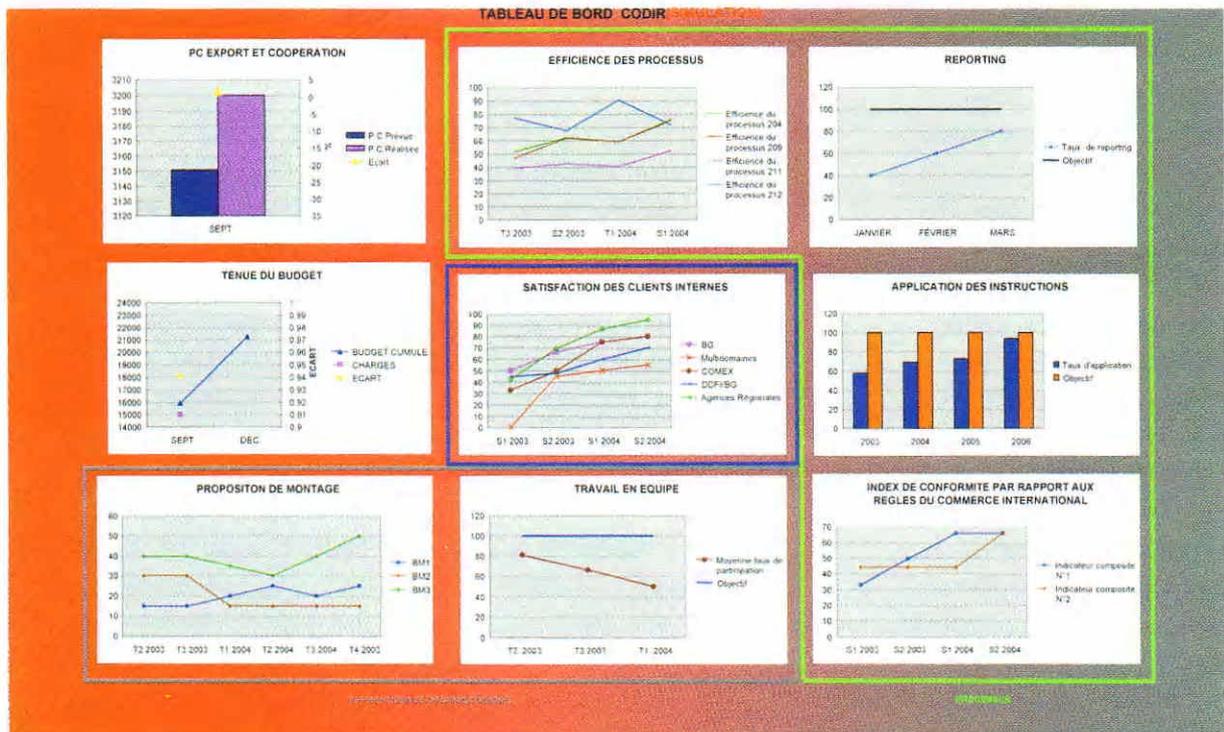
«Les bénéfices de cette démarche transparaissent aujourd'hui dans la souplesse et la capacité d'adaptation de l'organisation.»

s'appelait la Direction Internationale et les unités opérationnelles étaient très opaques, liées au caractère de cette activité, perçu comme régalién. Le travail de cartographie a amené une transparence indéniable, car les Agences ont alors expliqué aux unités opérationnelles comment elles travaillaient. En outre, des enquêtes de satisfaction sur les services des Agences ont progressivement été réalisées auprès des unités opérationnelles. Une réelle révolution culturelle s'est ainsi opérée.

Un second changement est rapidement intervenu pour les ser-

vices Corporate basés à Paris et Londres. Ces derniers fournissent une expertise juridique, financière et/ou opérationnelle aux Agences Régionales. Or, depuis leur certification, les Agences souhaitent régler le problème des interfaces avec Paris et Londres. Les services Corporate ont pris conscience que la satisfaction de ses clients (les Agences Régionales) était nécessaire et sain. En effet, le système de management déployé ne permettait pas d'ignorer les demandes des Agences Régionales.

Fort de la première expérience de certification, pour répondre aux



2 THALES INTERNATIONAL

THALES

BSC : tableau de bord CODIR (simulation)

attentes des Agences Régionales, le Président de Thales International a donc décidé de faire certifier les structures Corporate à Paris et Londres.

La Direction Générale de Thales International a ainsi défini une politique et des objectifs Qualité intégrant les valeurs du groupe Thales. L'ensemble de ces éléments a été d'autant mieux accueilli que les services Corporate se sont livrés à l'exercice de certification imposé aux Agences Régionales.

Obtenu mi 2003, la certification par l'AFAQ des services Corporate de Thales International a paru d'autant plus facile que les structures sont concentrées et qu'une dynamique a été créée. La cartographie initiale des processus

Corporate découle du contrat avec les Agences Régionales. Les pilotes de processus sont tous des Directeurs de département et aucun d'entre eux ne délègue sa mission de pilotage.

La volonté de la Direction Générale était telle que peu d'obstacles sont apparus. Les collaborateurs les plus réticents au départ sont ceux qui adhèrent le plus à la démarche aujourd'hui et qui ont le mieux compris le système de management. Les réticences manifestées étaient principalement liées à la mauvaise image de l'ISO 9001 : 1994.

La principale difficulté a résidé dans la volonté de ne pas alourdir les modes de fonctionnement. Le métier de Thales International exige de prendre en compte un

certain nombre d'exigences légales et réglementaires. Or le système de management intègre cette composante réglementaire, ce qui se traduit dans la charte d'audit interne, traitant les aspects Finance, Qualité et Réglementation.

Ainsi, le système de management a totalement accompagné le changement organisationnel et culturel, en jouant un rôle de facilitation et de consolidation.

Un système de management mature, évoluant vers l'excellence

Dans ce système de management bien déployé, où chaque collaborateur voit clairement en quoi il est contributeur, des évolutions sont apparues comme nécessaires.

La cartographie des processus Corporate était calée sur les services rendus aux Agences Régionales. Or cela ne tenait pas suffisamment compte des attentes d'autres parties prenantes du groupe, notamment la Direction générale de Thales qui souhaite que la structure Corporate de Thales International oriente les stratégies au plan mondial. Un travail de réflexion a donc été mené pour amender la cartographie en intégrant ces attentes.

Par ailleurs, la notion d'efficacité des processus n'a pas suffisamment bien été comprise lorsque la démarche a été lancée. Dans une approche processus, la mesure est un moyen de pilotage essentiel, car les indicateurs structurent les processus et les activités décrites. Les indicateurs s'avèrent également, pour la Direction Générale, un bon moyen de pilotage de la performance des Agences Régionales.

Thales International a fait appel à un cabinet de conseil pour l'accompagner dans la mise en place d'indicateurs et de tableau de bord processus. L'ensemble est consolidé dans une Balanced Scorecard, tableau de bord comprenant 9 indicateurs, équilibrés sur 4 axes (Finance, Processus, Clients et Apprentissage organisationnel). Les indicateurs choisis se fondent sur 3 principes : les exigences ISO 9001 : 2000, le référentiel EFQM et l'orientation clients.

De plus, la définition des interfaces entre Corporate, Agences Régionales et Unités opérationnelles a mis en évidence des manques. L'offre de service du groupe Thales est vaste. Les clients du groupe ont exprimé un

«Aujourd'hui, le Système de Management de Thales International arrive à donner cohérence et sens aux actions des équipes, même décentralisées.»

désir d'interface unique, proposant une offre globale sur le catalogue de services. Un processus de Management par Key Account est en cours d'élaboration pour répondre à cette demande.

En outre, les enquêtes de satisfaction permettent de faire évoluer les processus, en intégrant les attentes des clients. Une démarche d'amélioration des processus définis est actuellement lancée. L'ensemble des acteurs du processus est réuni en séminaire pour faire le point sur le processus considéré, ce qui permet, avec l'aide des audits, de prendre du recul et d'apporter les évolutions nécessaires.

Enfin, la décentralisation a accentué le risque de perte de connaissances et d'expériences. De plus, l'organisation par processus contraint à participer à la capitalisation des connaissances. Une démarche de capitalisation et partage d'expériences a pris corps, réunissant les responsables Qualité des Agences Régionales une fois par an pour un partage de pratiques et une mise en commun des résultats obtenus.

Un système de management intégré, vers une vision systémique

Aujourd'hui, le Système de Management de Thales International arrive à donner cohérence et sens aux actions des équipes, même décentralisées.

Ce système peut encore être amélioré en travaillant sur les liens de cause à effet entre chaque variable majeure de la performance, par le biais d'une carte stratégique. Une telle carte permettrait d'appréhender la dynamique d'ensemble du système et d'identifier les déterminants de la performance.

C'est par une vue systémique que Thales International pourra agir sur les leviers d'une croissance encore plus forte et d'une meilleure rentabilité.

PROPOS RECUEILLIS AUPRÈS DE

PAUL BRUYÈRE

DIRECTEUR

DE LA QUALITÉ DES OPÉRATIONS

THALES INTERNATIONAL

ET DE

PATRICK MONGILLON

DIRECTEUR ASSOCIÉ AQM CONSEIL

PMONGILLON@WANADOO.FR

