



# THALES AEROSPACE

## 2.660 processus passés au crible !

L'activité stratégique In Flight Entertainment de Thales Aerospace Asia Pacific, dont le siège est à Singapour, a connu une très forte croissance qui l'a obligée à reconfigurer intégralement sa Supply Chain. Pour l'aider dans cette démarche, la société a fait appel au cabinet iCognitive. Après un diagnostic très poussé (2.660 processus analysés de manière détaillée) s'appuyant sur le modèle SCOR, Thales a lancé 21 projets d'amélioration. Bien que lourde à porter, la démarche s'est avérée très payante car rapidement rentabilisée, sans compter le gain de maturité des équipes, armées dorénavant pour relever d'autres défis...

La société Thales Aerospace Asia Pacific est une filiale à 100 % de Thales Avionics SA, qui elle-même appartient à la division Aéronautique du Groupe Thalès. Installée à Singapour, l'entité Asie Pacifique de Thales Aerospace se charge de la commercialisation d'écrans et de systèmes électroniques montés chez les avionneurs (Airbus, Boeing...), puis de leur maintenance. Après avoir commencé par équiper les cockpits des appareils (activité Avionics), la société s'est lancée dans l'In Flight Entertainment (IFE) : les systèmes

audio, vidéo et les espaces Internet mis à la disposition des passagers durant les vols. Passant ainsi de quelques six écrans par cockpit à près de 200 à 300 écrans par avion pour les passagers, par exemple, l'activité a connu une très forte croissance (multipliée par deux en deux ans et demi). « Face au facteur quatre ou cinq qu'allait connaître cette nouvelle activité en plein essor, nous devons revoir l'ensemble des process Supply Chain de fond en comble afin de rester compétitifs et profitables, tout en assurant la satisfaction client sur laquelle nous nous étions engagés », résume Olivier Guibert,

VP Thales Aerospace Asia Pacific. En effet, les clients gèrent eux-mêmes leur maintenance mais doivent pour ce faire disposer d'un stock de pièces suffisant, tributaire notamment du délai d'immobilisation pour réparation chez Thales (15 jours) et de mise à disposition de ces pièces (contractuel).

### Une rencontre décisive

C'est via la Chambre de Commerce française de Singapour qu'Olivier Guibert, également Président de l'association des anciens élèves de Bordeaux Ecole Management, rencontre John Paul, Fondateur du Cabinet iCognitive. Emanation d'un centre de recherche en Supply Chain Management du Singapour Institute of Manufacture Technology, ce cabinet a été créé en 1997. Avec l'accord du Ministère de la Recherche, il a ensuite été autorisé à s'externaliser. C'est ainsi qu'il a ouvert une filiale en France il y a deux ans, puis une autre en Chine et en Malaisie. A présent, siégeant à Singapour,



**Hassan Mountassir,**  
Deputy General  
Manager Thales  
Aerospace Asia  
Pacific :  
**« C'est important  
de pouvoir se  
benchmarker par  
rapport aux bonnes  
pratiques extérieures.  
Cela évite le risque  
d'autosatisfaction ».**

*Singapour ou de sa proche banlieue – par rapport, par exemple, à la forte valeur accordée aux indicateurs financiers », explique Olivier Guibert. Et John Paul de poursuivre : « Olivier savait qu'il fallait faire quelque chose. Je lui ai montré ce que nous faisons généralement et il a été convaincu de l'efficacité de notre démarche et de ses apports. A son tour, il a convaincu toute l'équipe dès novembre qu'il y avait un challenge important à relever, en plus de la fin d'année à assumer. »*

### Une méthode structurante

*« Nous avons en effet vu venir les succès commerciaux en 2005-2006, poursuit Hassan Mountassir, Deputy General Manager Thales Aerospace Asia Pacific. Et jusqu'à la fin 2007, nous avons géré l'activité sur le modèle existant. Mais dès mi-2007, nous savions que nous devions passer à l'étape supérieure. C'est là que nous avons adopté le modèle SCOR, car dans les entreprises, les plans d'amélioration*



Ateliers de réparation





**Le site de Thales Aerospace de Singapour en bref**

- ◆ Activité : réception, stockage, réparation, distribution
- ◆ 7.500 m<sup>2</sup> dont 500 m<sup>2</sup> pour le stockage des pièces
- ◆ Nb de références :
  - 3.000 à 4.000 en Avionique
  - Environ 1.000 en IFE
- ◆ 4 familles de produits en IFE : Telecom, Ecrans, Calculateurs à côté des sièges et Calculateurs centraux

iCognitive compte une trentaine de personnes pour un CA réalisé en 2008 de l'ordre de 3,5 M\$. Il a quatre métiers de base : le conseil en organisation, la recherche et le Benchmark, le développement d'applications spécifiques à la demande des clients et la formation. « L'avantage d'iCognitive était d'être établi à Singapour et d'être un des rares à être accrédité SCOR (Supply-Chain Operations Reference-model) pour l'Aéronautique. La proximité est importante du point de vue de la culture asiatique – 95 % de nos effectifs venant de

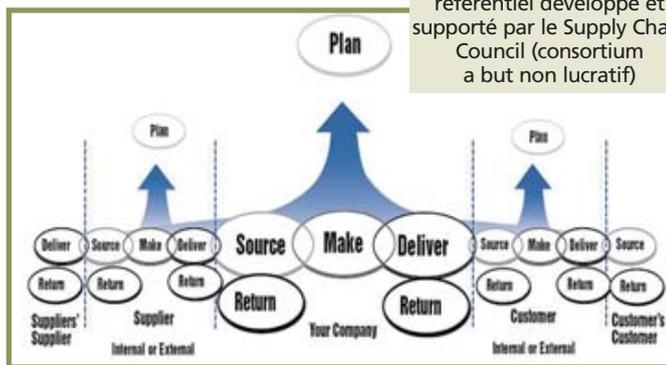
*sont souvent une somme de petites initiatives lancées et il est difficile de structurer globalement tous ces projets, ce que permettait cette méthode. » Dès mai 2007, Thalès demande à iCognitive de former ses équipes au modèle SCOR, afin de leur apprendre une méthodologie structurante. « Ce préalable était indispensable avant d'entamer un travail beaucoup plus approfondi. Il nous a permis de bien comprendre le challenge une fois que nous avons adhéré à la méthode », commente Olivier Guibert. A l'issue de la période de formation,*

une équipe composée de cinq Business Owners est constituée en décembre 2007 pour dérouler la méthode en trois phases, sous la direction de Frédéric Gomer d'iCognitive : « L'analyse de la configuration actuelle (« As-Is ») de Thales a pris environ quatre mois avec une équipe internationale de trois consultants iCognitive, afin d'identifier les anomalies existantes au niveau organisationnel, systèmes d'informations, processus Supply Chain, et ceci au travers d'une série d'analyses telles que le mapping géographique des entités et des acteurs clés (clients, fournisseurs, infrastructures Thales), la description de la Supply Chain (aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel), analyse des best practices existantes, de l'usage des systèmes d'information ou encore de l'analyse des flux financiers. »

## Une approche en trois phases

Cette phase « As-Is » a passé au peigne fin 2.660 processus, identifié près de 600 anomalies (chiffre dans les standards, même s'il peut sembler élevé), puis d'entrer dans la phase de définition de la Supply Chain cible (phase « To-Be »), lors de laquelle l'équipe de projet a déterminé les niveaux de performance souhaités, les nouveaux processus optimisés, les systèmes d'informations requis et l'organisation nécessaire pour supporter les nouveaux objec-

Le modèle SCOR (en anglais « Supply-Chain Operations Reference-model ») est un référentiel développé et supporté par le Supply Chain Council (consortium a but non lucratif)



**Frédéric Gomer**, SCOR Project manager iCognitive : « **Compte tenu de la problématique de Thales, qui était de reconfigurer, de manière globale, la Supply Chain d'une nouvelle activité stratégique, le modèle SCOR se prêtait tout à fait à cet exercice** ».

tifs. « Plusieurs outils nous ont permis de fournir à Thales des éléments importants de décisions quant aux niveaux de performance qu'ils pouvaient espérer atteindre, tels que la « SCORcard » qui situe le niveau de performance actuel et futur de l'entreprise, comparé à celui des

concurrents de son industrie. Par la suite, ces objectifs stratégiques ont été traduits en 46 initiatives proposées au management de Thales, qui finalement en a retenu 21, soit neuf projets et douze quick wins qui couvrent l'ensemble des pans de la Supply Chain, à savoir : mesure de la performance, amélioration de la planification des ventes et opérations avec un S&OP, réduction des temps de cycles opérationnels (Lean Manufacturing), réduction et optimisation de stock, amélioration de la performance fournisseurs (SRM), segmentation clients (CRM) etc. », relate Frédéric Gomer. La phase « d'implémentation » a également été confiée à iCognitive. Une équipe projet Thales d'une quinzaine de personnes a été constituée. Pilotée par un chef de projet iCognitive, elle était chargée de coordonner/planifier les activités et de suivre rigoureusement l'avancement de la mise en œuvre, durant plus de six mois. « Nous avons mis en place un reporting régulier avec des indicateurs d'avancement, comprenant une revue hebdomadaire avec l'équipe projet et deux comités exécutifs par mois avec le management, afin d'escalader les points bloquants et les décisions importantes », explique Frédéric Gomer. « L'implication du CEO et du plus haut niveau de management était clef pour la réussite du projet », ajoute le Deputy General Manager de Thales.



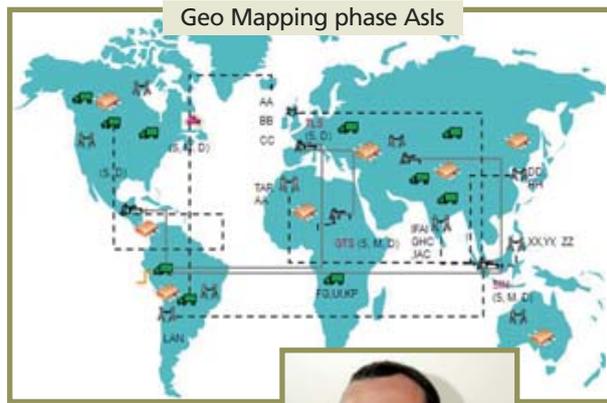
L'équipe de pilotage de projet, de g.à d. : **John Paul**, Managing Director iCognitive, **Olivier Guibert**, VP Thales Aerospace Asia Pacific, **Hassan Mountassir**, Deputy General Manager Thales Aerospace Asia Pacific et **Frédéric Gomer**, SCOR Project Manager iCognitive

## Un ROI déjà atteint

Pour le moment, 90 % des actions prévues ont été concrétisées. Ce qui permet à Thales de tirer un premier bilan significatif. « Nos process sont novateurs et plus efficaces en termes d'atteinte des objectifs », souligne Hassan Mountassir. Le fait d'avoir une vision, un langage et un référentiel communs soude les équipes. Par ailleurs, ce projet a été une opportunité de promotion pour certains (ex : des chefs d'équipes dont devenus des experts dans leur domaine) et de faire grossir l'organisation

par de nombreux recrutements. Sur le plan financier, même si la 3<sup>e</sup> phase n'est pas totalement terminée, nous avons déjà réduit la valeur de stocks d'un million de dollars, sans compter les autres réductions de coûts. Et en plus, c'est récurrent ! »

Olivier Guibert reconnaît de son côté la lourdeur du projet qui a impliqué côté Thalès une dizaine de personnes, parfois à 50 % en plus de leur activité. « Parmi les entités du groupe qui ont mené une analyse SCOR, rares sont celles qui l'ont fait jusqu'à quatre niveaux de détail. Mais nous avons su tirer bénéfice de ce niveau de détail et le ROI est déjà atteint alors que nous ne sommes pas encore au bout de la démarche », ajoute-t-il. De plus, ce projet a été un vecteur de croissance intellectuelle et d'accélération de la maturité de l'entreprise ». En effet, de



**Olivier Guibert**,  
VP Thales Aerospace  
Asia Pacific :  
« **Ce projet a été un vecteur de croissance intellectuelle et d'accélération de la maturité de l'entreprise** ».

centre de réparation satellite de la France, Singapour est devenu un centre d'excellence mondial de réparation grâce à sa capacité à assumer de très gros volumes. De 120 personnes en 2006, le boom de l'activité IFE a ainsi fait passer l'effectif du site de Singapour à 250 en 2008.

### Essayer c'est l'adopter !

« Les 10 % restants sont cruciaux pour atteindre la totalité des bénéfices escomptés », soutient Frédéric Gomer. Il reste en effet à sortir du cadre de Thales Singapour pour étendre la démarche aux fournisseurs internes et externes, ainsi qu'aux clients. « Nous voudrions faire adhérer le plus grand nombre à cette méthode. Dans les coûts de réparation, 50 à 70 % sont des coûts de matériel. C'est donc un challenge important », souligne Olivier Guibert. « C'est un nouvel effort à fournir, mais les effets de levier sont les plus importants », insiste John Paul.

**Cathy Polge**