

PRINCIPES D'ORGANISATION ET MODES DE FONCTIONNEMENT DE THALES SERVICES

INSTRUCTION DE GOUVERNANCE

Principes d'organisation et modes de
fonctionnement de TS

THALES GROUP INTERNAL

Réf.: 83320122-GOV-CIS-FR-001

Ce document ne peut être reproduit, modifié, adapté, publié, traduit, d'une quelconque façon, en tout ou partie, ni divulgué à un tiers sans l'accord préalable et écrit de Thales
©THALES 2017 - Tous droits réservés

TABLE DES MATIERES

1.	PRESENTATION DU DOCUMENT.....	3
1.1	OBJECTIF ET PERIMETRE D'APPLICATION	3
1.2	DOCUMENTS APPLICABLES	4
1.3	ACRONYMES	4
2.	PRINCIPES GENERAUX DE L'ORGANISATION DE TS	5
2.1	BUSINESS UNIT	5
2.2	DIRECTIONS DE L'INGENIERIE	5
2.3	DIRECTION TECHNIQUE	6
2.4	FONCTIONS	6
3.	"EQUIPES PROJETS"	7
3.1	ATTENDUS ET MODES DE FONCTIONNEMENT D'UNE « EQUIPE PROJET »	7
3.2	DEVOIRS ET OBLIGATIONS RECIPROQUES DES BU, DI ET FONCTIONS.....	8

1. PRESENTATION DU DOCUMENT

1.1 OBJECTIF ET PERIMETRE D'APPLICATION

Les ambitions à 5 ans de l'entreprise Thales Services (TS) ont été définies comme suit :

- **Être une entreprise de services numériques** démontrant une croissance rentable plus rapide que le marché, reconnue comme une **référence** dans nos secteurs clés,
- **L'innovation**, la capacité à accompagner la **transformation numérique de nos Clients**, la maîtrise du **développement de solutions sur mesure**, la **gestion des systèmes d'information les plus critiques** et la **Cybersécurité** sont nos marqueurs,
- **Partenaires de confiance dans la durée** du groupe Thales et des clients privés et publics les plus exigeants, nous leur garantissons la **maîtrise de bout en bout des technologies numériques**, au service de leurs enjeux de sécurité et de performance économique et opérationnelle.

Afin de concrétiser ces ambitions, il faut maintenant capitaliser sur nos acquis et poursuivre notre transformation afin :

- D'améliorer notre fonctionnement en mode projet,
- D'optimiser l'alignement de notre organisation par rapport au marché,
- De continuer à monter en valeur ajoutée dans les services délivrés à nos clients,
- Que l'ensemble des collaborateurs se reconnaissent dans cette nouvelle structuration.

Ce document correspond à la traduction concrète du premier objectif de cette transformation en termes de principes organisationnels et de modes de fonctionnement.

Il est à noter que ce document s'inscrit dans le cadre du fonctionnement général du Groupe THALES (et défini par des règles telles que MRBOA, instructions DA, déclinaison de l'organisation en BL / domaines, instruction de gouvernance de l'ingénierie, etc...).

Les principes décrits ci-dessous ont pour vocation à s'appliquer à toutes les offres et tous les projets dans lesquels TS est impliquée et sont aussi valables pour les autres entités du Groupe THALES y contribuant.

Les objectifs visés au travers des principes décrits dans ce document sont :

- Penser d'abord à la satisfaction client et non aux problématiques internes, lors des prises de décisions,
- Améliorer la compétitivité de l'entreprise et maximiser la performance économique :
 - améliorer la compétitivité des offres,
 - améliorer la transmission de l'engagement de l'offre vers le projet,
 - mieux maîtriser l'exécution des projets,
 - donner la priorité aux optimums globaux des projets par rapport aux optimums organisationnels locaux,
- Améliorer le fonctionnement collectif :
 - engager les équipes dans l'atteinte d'objectifs communs,

- décloisonner, mieux travailler ensemble,
- passer de la contractualisation interne à un engagement collectif privilégiant la solidarité,
- Les grands principes définis dans cette instruction sont détaillés dans l'annexe « Compléments à l'instruction sur les Principes d'organisation et modes de Fonctionnement » (réf. 83320123-GOV-CIS).

1.2 DOCUMENTS APPLICABLES

Les documents applicables sont :

- Document [1]: Groupe Thales Organisation Générale (87206430-GOV-GRP)
- Document [2] : Groupe Thales Principes de Fonctionnement (87206431-GOV-GRP)
- Document [3] : Groupe Thales Règles de gouvernance (87206444-GOV-GRP)
- Document [4] : Approbation et Signature Offres, Contrats et accords (83320001-GOV-CIS)

1.3 ACRONYMES

- **AM :** Account Manager
- **BL :** Business Line
- **BM :** Bid Manager
- **BU :** Business Unit
- **CCR :** Commitment Control Review
- **CL :** Capture Leader
- **DA :** Design Authority
- **DI :** Direction de l'Ingénierie
- **DIL :** Direction de l'Ingénierie Logicielle
- **DIO :** Direction de l'Ingénierie IT Outsourcing
- **DT :** Direction Technique
- **ENF :** Etudes Non Financées
- **IVVQ :** Intégration, Vérification Validation Qualification
- **KAM :** Key Account Manager
- **MRBOA :** Main Rules for Bids Organisation and Approval
- **PDA :** Project Design Authority
- **PM :** Project Manager
- **R&T :** Recherche et Technologie
- **SDM :** Responsable de la Fourniture du Service
- **SEM :** Solution Engineering Manager
- **TS :** Thales Services
- **WBS :** Work Breakdown Structure

2. PRINCIPES GENERAUX DE L'ORGANISATION DE TS

TS appuie son fonctionnement opérationnel sur des organisations de type :

- Entités Business (BU pour Business Unit dans la suite du document),
- Directions de l'Ingénierie (Logiciel (DIL) et IT Outsourcing (DIO)),
- Direction Technique,
- Fonctions supports et transverses.

2.1 BUSINESS UNIT

Une BU est un terme générique utilisé pour tout élément de l'organisation en charge de faire croître de façon profitable l'activité de TS sur un secteur de marché.

Les « Business Unit » (BU) correspondent aux entités en charge d'adresser les secteurs de marché pour les offres et projets.

Une BU est un centre de profit en charge de faire des offres et de conduire des projets associés à des contrats (financement Clients potentiellement complété par des ENF), dans le respect de la politique Technique TS et de la stratégie de la BL CIC.

2.2 DIRECTIONS DE L'INGENIERIE

Une Direction de l'Ingénierie est un terme générique utilisé pour tout élément de l'organisation mutualisant des compétences autour de notions de discipline, de technologies, de couches technologiques, de building blocks, ou de services. Les principes décrits s'appliquent pour les 2 Directions de l'Ingénierie (DIL et DIO).

Une DI est un centre de coûts. Une DI a les objectifs et missions suivants :

- Définir sa vision et la mettre en œuvre par :
 - le développement d'un écosystème, d'une chaîne de production et d'une politique de « Make-Team-Buy » adaptés,
 - la veille technologique et la connaissance de l'état de l'art de son métier,
 - la maîtrise de technologies et/ ou de techniques,
 - le soutien à l'innovation,
- Améliorer sa compétitivité par la mise en œuvre :
 - de plans de standardisation,
 - de politique de réutilisation,
 - de pratiques de « benchmarking »,
 - de l'atteinte d'une masse critique,
 - de la montée en maturité des équipes d'ingénierie, de développement et d'opérations,
 - du soutien à la stratégie de TS,
 - de plans d'amélioration continue de sa valeur ajoutée et de son efficience,
- Développer la compétence de ses ressources, les doter du savoir-faire métier et d'environnements de travail adaptés et performants,
- Mettre en place une politique de capitalisation, notamment par l'entretien d'une base de coûts et de paramètres dimensionnant,
- Gérer de façon optimisée son plan de charge en coordination avec les BU.

2.3 DIRECTION TECHNIQUE

Telle que confiée par la Direction de la société et par délégation de la DT SIX, la responsabilité de la Direction Technique consiste à garantir l'alignement technique nécessaire en réponse aux enjeux de compétitivité des solutions, de bonne exécution technique des projets et de l'approche globale de la cyber sécurité sur le périmètre de Thales Services.

La DT a pour mission de :

- Définir la stratégie technique de TS sur les dimensions technologiques et ingénierie système en assurant le design et les roadmap technologiques des assets ainsi que l'établissement de la politique technique,
- Coordonner et animer les activités d'innovation de TS en collaboration avec la GBU SIX,
- Implémenter les actions de R&T en conformité avec la stratégie Thales,
- Superviser et coordonner la « Design Authority »,
- Gérer et accompagner la filière technique,
- Identifier les partenariats techniques afin d'assurer la pérennité des solutions déployée,
- Définir les règles d'Ingénierie conjointement avec les Directions de l'Ingénierie et la Direction des Opérations,
- Piloter le budget des investissements en fonds propres conjointement avec les BUs et la Direction des Opérations en favorisant l'innovation,
- Challenger la performance et la compétitivité des assets,
- Gérer la stratégie de propriété intellectuelle et de protection des droits en collaboration avec la DT SIX,
- Développer, renforcer et promouvoir la cyber sécurité dans toutes nos disciplines métiers tel qu'attendu par notre marché,
- Développer, d'enrichir et d'accompagner la vente des solutions de Thales Services.

La Direction Technique de TS remplit ses missions en impliquant les directions techniques des BU qui amènent particulièrement leur connaissance des secteurs de marchés de chaque BU.

2.4 FONCTIONS

Les Fonctions fournissent aux BU et aux DI le support correspondant à leurs périmètres respectifs, à savoir :

- Commercial et Marketing,
- Ressources Humaines,
- Juridique,
- Communication,
- Finance,
- Direction Générale,
- Communication,
- Opérations : Sites, Support Offres et Projets, Système d'Information, Qualité et Relation Client, Achats.

3. “EQUIPES PROJETS”

Dans le cadre d'un projet, d'une offre, une « équipe projet » est mise en place. C'est une équipe pluridisciplinaire dont les membres sont issus des BU, des DI, de la DT et des Fonctions, qui travaillent sous la responsabilité opérationnelle du binôme CL/BM, PM/SEM et/ou SDM et qui s'appuie sur le PDA, pour les projets, ou offres, ceci afin d'atteindre les objectifs fixés par une « Supervisory Authority » ayant donné mandat à ces derniers.

Le management opérationnel de tous les membres de l'équipe, quels que soient leur provenance et leur rattachement, est assuré de manière unifiée par le PM en phase projet ou le couple CL/BM en phase d'offre.

Durant les phases projets, la voix du Client dans l'organisation est complétée via le réseau commercial de KAM/AM affectés aux comptes concernés.

3.1 ATTENDUS ET MODES DE FONCTIONNEMENT D'UNE « EQUIPE PROJET »

Il est attendu d'une « équipe projet » :

- De l'autonomie,
- De la réactivité,
- Du focus, de l'alignement et de l'engagement sur les objectifs du projet ou de l'offre et sur les besoins du Client afin d'en assurer la satisfaction.

A cette fin, les modes de fonctionnement suivants doivent être mis en œuvre :

- Les objectifs de l'offre ou du projet doivent être partagés par tous les membres de l'équipe,
- L'« équipe projet » doit fonctionner de façon collective dans le respect de la responsabilité opérationnelle ci-dessus définie,
- Les décisions doivent pouvoir se prendre rapidement sans en référer systématiquement aux différents responsables hiérarchiques des membres de l'équipe, notamment ceux des DI contributrices,
- L'« équipe projet » peut toutefois s'appuyer, lorsque nécessaire, sur des ressources externes à l'équipe (en mode coaching ou en mode revue de pairs),
- Des réunions systématiques et régulières doivent être tenues, pour faire le point et décider des actions à mettre en œuvre,
- Des « instants de vie » collectifs adéquats doivent être organisés en fonction des besoins : co-localisation temporaire, co-ingénierie, groupes de travail ad-hoc sur un sujet donné, etc...
- L'« équipe projet » doit porter une attention particulière aux points suivants :
 - Le WBS d'un projet doit être établi autour de lots guidés par les « livrables » Client et non de type « organisationnel ». En d'autres termes, un lot ne correspond pas nécessairement au périmètre d'un département ou d'un service d'une DI,
 - L'organisation du projet doit être optimisée en prenant en compte les grands principes suivants:
 - L'optimisation de la taille des lots de façon à assurer l'efficacité de management (éviter les trop petits ou trop gros lots),
 - La mise en place d'une stratégie d'IVVQ globale et intégrée,
 - La cohérence vis-à-vis des enjeux du client et de la performance économique,

- Il y a un seul PDA par projet, qui a la responsabilité de l'architecture et de la performance du système global, dans le respect de la politique Technique de TS, et d'utilisation des assets de TS.

3.2 DEVOIRS ET OBLIGATIONS RECIPROQUES DES BU, DI ET FONCTIONS

Pour que le principe d'« équipe projet » fonctionne, les BU, DI et Fonctions ont les devoirs et obligations réciproques suivants :

- Les DI et les Fonctions doivent être en mesure de fournir aux BU, en temps et en heure, les ressources adéquates (allant de la fourniture de compétences individuelles à la fourniture de services intégrés globaux),
- Les BU doivent fournir aux DI, de façon régulière et anticipée, les éléments permettant d'établir des plans de charge fiables,
- Les DI, les BU et les Fonctions ont une obligation de transparence réciproque.

Les modes de fonctionnement à mettre en œuvre sont les suivants :

- Les responsables hiérarchiques au sein des DI ont un mode de management de type « coach » vis à vis de leurs équipes. Ils ne se positionnent pas en coupure par rapport au chef de projet. Ils facilitent la réalisation du projet ou de l'offre en apportant conseils, moyens techniques et humains. Ils peuvent toutefois alerter, en cas de divergence de vue, l'équipe de management de la BU,
- Les membres de l'« équipe projet » restent rattachés hiérarchiquement à l'organisation dont ils sont issus. Les entretiens d'évaluation des membres de l'équipe restent donc de la responsabilité des responsables hiérarchiques mais ceux-ci doivent s'appuyer sur des retours formels et documentés établis par le PM et sa core team (SEM, SDM, PDA, ...) au service desquels travaillent les membres de l'équipe. Les objectifs d'un projet sont communiqués par les BU aux responsables hiérarchiques des DI qui les intègrent dans les objectifs annuels des membres de l'« équipe projet » concernée,
- Pour améliorer l'anticipation et la transparence, notamment pour la planification et l'élaboration des plans de charge, les BU et les DI qui collaborent doivent mettre en place les processus formels adaptés, à définir par les acteurs concernés, mais pouvant prendre la forme de comités conjoints réguliers,
- En ce qui concerne l'engagement de l'entreprise en phase d'offre :
 - Celui-ci s'appuie sur un engagement solidaire et non sur un principe de contractualisation entre BU et DI ou Fonction,
 - Sur la base d'un coût objectif validé en Gate 1, l'« équipe projet » trouve de façon collective la meilleure architecture / solution technique (idéalement plusieurs alternatives) et la meilleure organisation de projet. Pour cela, l'« équipe projet » s'appuie sur les compétences des DI et sur la connaissance du marché de la BU via la DT BU,
 - L'« équipe projet » définit les hypothèses servant au chiffrage de l'offre en incluant l'analyse des risques et opportunités associée. Les membres de l'équipe établissent le chiffrage des lots en s'appuyant sur les bases de coûts et les paramètres dimensionnant capitalisés par les DI et les BU,

- Le devis de chacun des lots est signé conjointement par les membres de l'équipe en charge du lot. Les coûts des lots sont intégrés dans un devis unique (ou plusieurs devis dans le cas d'un projet complexe avec plusieurs sous-projets indépendants les uns des autres). Le(s) devis consolidé(s) fait (font) l'objet d'une validation finale collective lors d'une CCR à laquelle participent les responsables (ou représentants) des BU, des DI et des Fonctions,
- Lorsque l'offre est gagnée, le devis validé doit faire l'objet de la mobilisation de l'équipe projet afin de permettre son respect,
- La gestion des risques et les budgets associés (plans d'actions et mitigation) sont gérés au niveau du projet.

CONTROLE DE REVISION

Version	Date	Auteur	Modification
001	01/07/2020	Pascal LAINE	Création
002			
003			

APPROBATION

	Nom	Titre	Date	Signature
Responsable	Pascal LAINE	Directeur Transformation	01/07/2020	
Validation	Elodie SEGUIN	Directrice Qualité et Relation Client	01/07/2020	
Approbation	Joël DERRIEN	Directeur Général Délégué	01/07/2020	

ATTENTION : Si ce document a été imprimé, contrôlez sa validité en consultant la dernière version en vigueur dans Chorus 2.0.

Toutes remarques et propositions d'évolution du contenu de ce document doivent être adressées à :

Thales SA
Direction Qualité et Relation Client

Principes d'organisation et modes de fonctionnement de TS

THALES GROUP INTERNAL

Réf.: 83320122-GOV-CIS-FR-001

Ce document ne peut être reproduit, modifié, adapté, publié, traduit, d'une quelconque façon, en tout ou partie, ni divulgué à un tiers sans l'accord préalable et écrit de Thales
©THALES 2017 - Tous droits réservés