

PROJET D'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DE THALES SERVICES

QUESTIONS-REPONSES

11 mars 2020

I/ Principes généraux d'évolution de l'organisation 3

Q1) Pourquoi cette évolution de l'organisation ? 3

Q2) Quelles sont les principales évolutions prévues ? 4

Q3) Quels sont les principes généraux de notre organisation ? 4

II/ Entités organisationnelles, rôles et modes de fonctionnement..... 5

Q4) Sur quelles bases ont été constituées les nouvelles entités ? 5

Q5) Quel sera le rôle d'une entité Business (BU) ? 6

Q6) Quelles seront les règles d'affectation des comptes Clients aux BUs ? 6

Q7) Comment se prendra la décision d'aller démarcher un nouveau client ? 7

Q8) Quel sera le rôle de la Direction Commerciale ? 7

Q9) Quels engagements auront les BUs (et donc le Commerce) sur la gestion du « stand-by » ? 8

Q10) Comment le partage d'objectifs entre Régions et CCs sera-t-il amélioré? 8

Q11) Comment sera organisée la Direction Technique ? 8

Q12) La qualité sera-t-elle embarquée dans les BUs ou sera-t-elle une fonction centrale ? 9

Q13) Comment sera organisée la fonction RH pour tenir compte des problématiques locales dans cette organisation nationale ? 9

III/ Le mode Projet 9

Q14) Dans quelle mesure le mode Projet permettra-t-il d'améliorer la fluidité entre les Business Units et les Centres de Compétences, au service de nos Clients ? 9

Q15) Quel sera le degré d'autonomie des équipes projet(s) ? 10

Q16) Comment le management des collaborateurs s'organisera-t-il entre l'organisation hiérarchique et les structures projet ? 10

Q17) Comment les Programme Managers pourront-ils intervenir dans le choix des équipes de réalisation ? 11

Q18) Dans l'établissement des offres, comment sera détecté un éventuel conflit entre un chiffrage de la DIL et ce qui est réellement pris en compte dans l'offre finale ? Qui arbitrera d'éventuels conflits ? 11

Q19) Qui sera responsable des engagements du delivery dans le cadre d'un projet logiciel : DIL ou l'équipe projet ? 11

Q20) En cas d'écart sur affaires, qui portera la responsabilité (PM, DIL, commerce, ...) ? 12

IV/ Activités logicielles et d'IT Outsourcing 12

Q21) Pourquoi structurer nos activités logicielles en une Direction de l'Ingénierie Logicielle ? 12

Q22) Où se trouveront les Solution Engineering Manager (SEM) : Business Unit ou Direction de l'Ingénierie Logicielle ? 12

Q23) Comment évolue le rôle de Chef de Développement Logiciel dans cette organisation ? 13

Q24) DIL/DIO seront-elles responsables du plan de charge des capacités en ingénierie de Thales Services en Roumanie ou peut-on s'attendre à une forme de « compétition » entre ces activités ? . 14

Q25) Comment se fera concrètement la mobilisation des compétences les plus pertinentes pour le projet, quelle que soit leur localisation géographique ? 14

V/ Calendrier, processus social et contribution des équipes 14

Q26) Quand sera mis en œuvre ce projet d'évolution de notre organisation ? 14

Q27) Cette évolution de l'organisation aura-t-elle des implications sociales ? 15

Q28) Comment puis-je participer à la construction de ce projet d'organisation? 15

I/ Principes généraux d'évolution de l'organisation

Q1) Pourquoi cette évolution de l'organisation ?

La réorganisation majeure mise en œuvre en avril 2015 nous a permis d'augmenter nos compétences techniques, de transformer nos offres et de monter en valeur chez nos Clients, tout en favorisant notre positionnement d'acteur « Premium » sur le marché. Cette transformation en profondeur a généré une **amélioration continue des résultats économiques de Thales Services : croissance du chiffre d'affaires et amélioration du résultat opérationnel**.

Thales Services n'a, en 2019, plus le même positionnement sur le marché qu'en 2014.

Dans le même temps, et plus particulièrement dans la période récente, les attentes du marché et l'environnement concurrentiel ont beaucoup évolué :

- Les besoins du marché sont plus sophistiqués, les nouvelles technologies du numérique génèrent de profondes transformations chez nos Clients, les projets sur lesquels Thales Services s'engage sont plus complexes ;
- Cette transformation numérique conduite par nos Clients sert avant tout des enjeux « métier », la dimension « technologie » en étant un moyen ;
- Les modèles de *delivery* évoluent profondément, les Clients orientant leurs accès aux solutions vers des modèles « As a Service » ;
- Le groupe Thales a engagé sa propre transformation numérique et Thales Services est amené à coopérer différemment avec les autres entités business du Groupe, en apportant davantage de valeur ajoutée ;
- Ce boom de la transformation numérique provoque une tension sur le marché du travail, en particulier sur nos métiers clés. Dans ce contexte, la projection d'un fort dynamisme de l'entreprise est clé pour attirer et retenir les compétences nécessaires à notre développement.

Les managers et les collaborateurs de Thales Services font eux-mêmes ces constats et sont en attente de réponses, en particulier en termes d'évolution de notre organisation qui a déjà 5 ans d'existence.

Notre ambition pour les 5 prochaines années ?

- 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, de performance économique et opérationnelle.

Aujourd'hui, tout en capitalisant sur nos acquis, il est donc **essentiel que nous poursuivions notre transformation**. Nous considérons que nous devons **lancer la phase 2 de notre transformation**, cette évolution de notre organisation devant servir cette ambition.

Tous les collaborateurs doivent se reconnaître dans cette transformation.

Q2) Quelles sont les principales évolutions prévues ?

L'objectif est de **nous adapter aux besoins du marché, tout en tirant les leçons de 5 ans de fonctionnement de l'organisation actuelle. Autrement dit, capitaliser sur ce qui fonctionne bien et nous a permis de progresser, et ajuster/corriger nos défauts résiduels** ; ces défauts sont dus, notamment, au fonctionnement matriciel entre les Régions et les Centres de Compétences « fédérés » (logiciel), qui est loin d'être parfait et génère encore parfois des incompréhensions, voire des tensions entre les équipes.

Notre objectif fédérateur : une organisation plus simple, plus lisible et plus agile dans laquelle chacun trouve sa place et se reconnaît, de par son rôle et son métier.

Ceci passe par 3 mesures clés et complémentaires :

- **l'adressage de nos Clients selon un axe « secteur de marché »**, en lieu et place de l'axe régional privilégié actuellement ;
- **une meilleure structuration de nos compétences techniques**, avec un objectif de simplification et de meilleure prise en compte des typologies de projets adressés ;
- **le renforcement du travail en mode Projet**, afin d'aligner l'ensemble des équipes concernées vers un objectif commun de respect de nos engagements et de satisfaction du Client.

Q3) Quels sont les principes généraux de notre organisation ?

Les principes généraux sont les suivants :

- **La suppression de la structure matricielle** portée par l'organisation actuelle ;
- **Les cas de double reporting hiérarchique, strictement limités aux fonctions supports et centrales**, conformément aux recommandations du Groupe (Opérations, Finance, RH, Juridique et Contrats).

L'organisation sera structurée d'une part autour d'entités Business (*Business Units* ou BUs), d'autre part autour d'entités dédiées à l'ingénierie, et enfin, des fonctions centrales (Direction Technique, Direction Commerciale) et support (Direction des Opérations, Direction Financière, Direction des Ressources Humaines, Direction Juridique et Contrats) :

- **4 Entités Business (BUs) organisées selon les secteurs de marché**, couvrant respectivement la DSI Groupe, l'Aéronautique et l'Espace, le Secteur Public & Défense, le Secteur Entreprises ;
- **2 Directions d'Ingénierie (DIs) adressant les deux grands métiers de Thales Services:**
 - Une **Direction de l'Ingénierie IT Outsourcing (DIO)** créée à partir du Centre de Compétences Opérations Informatiques & Cybersécurité post projet de

transformation NEO (organisation nationale principalement orientée services Cloud et Sécurisation SI) ;

- Une **Direction de l'Ingénierie Logicielle (DIL)** créée à partir des Centres de Compétences Logiciel Orienté Utilisateur et Logiciel Orienté Machine et pilotant 5 Centres de Compétences logiciels organisés autour d'axes techniques structurants (*voir Q4 ci-après*) ;
- Les **fonctions supports** : DOP, DFI, DRH, DJC ;
- Les **fonctions centrales** : DC, DT.

Enfin, la dynamique de fonctionnement de l'organisation est portée par le « Mode Projet » (*voir Thème III p. 9*), qui aura pour objectif de fédérer l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour des différents projets Clients, au quotidien.

II/ Entités organisationnelles, rôles et modes de fonctionnement

Q4) Sur quelles bases ont été constituées les nouvelles entités ?

Les "Régions" disparaissent au profit de **Business Units axées marchés/Clients** :

- **BU « DSI Groupe »** : majoritairement issue de la Région Transverse (Pôle Newton), mais regroupant également l'ensemble des activités réalisées par Thales Services vers les différentes DSI du Groupe (DSI de TAS, SIRH et DSI de la GBU DIS, ...). Cette nouvelle organisation est par ailleurs en cohérence avec l'évolution engagée de la DSI du Groupe sous le nom de projet « NextGen IT » ;
- **BU « Aéronautique et Espace »** : majoritairement issue de la Région Sud-Ouest, complétée d'activités réalisées par les autres Régions dans ces domaines (ex : l'adressage des activités de contrôle du trafic aérien du Groupe (LAS) par la Région Transverse) ;
- **BU « Secteur Public & Défense »** : majoritairement issue de la Région Transverse, complétée d'activités réalisées par les autres Régions dans ces domaines (ex : l'adressage du compte ACROSS, aujourd'hui par la Région Est, l'adressage des activités défense de la GBU DMS, aujourd'hui par la Région P&O) ;
- **BU « Entreprises »** : majoritairement constituée d'activités des Régions Est et Paris & Ouest, complétée d'activités réalisées par les autres Régions dans ces domaines (ex : l'adressage des comptes EDF et Total, aujourd'hui par la Région Sud-Ouest).

Chacune de ces BUs adressera à la fois les Clients externes et les activités de Thales, en cohérence avec son secteur de marché.

La **Direction de l'Ingénierie Logicielle** (DIL) est par ailleurs créée à partir des actuels Centres de Compétences (CCs) Logiciel Orienté Utilisateur (LOU) et Logiciel Orienté Machine (LOM) pilotant les 5 nouveaux CCs logiciels :

- **Augmented Data** : traitement et valorisation des données ;
- **User Efficiency** : projets visant l'efficience utilisateur ;
- **Mission Critical** : Critique, Classifié, Normes ;
- **Edge & Embedded** : Embarqué, Apps métier embarquées ;
- **SW Factory & Cloud** : solutions « *Cloud native* ».

Ces 5 Centres de Compétences, plus proches des spécificités de nos logiciels, s'aligneront sur la typologie des projets informatiques délivrés par Thales Services, avec :

- **Une simplification des spécialisations** (aujourd'hui trop nombreuses, trop technologiques) ;
- **Une capitalisation** plus marquée au niveau des briques logicielles réutilisables ;
- **La suppression de la structuration des compétences via l'axe géographique (Centres de Compétences Régionaux et Centres de Compétences Locaux actuels)**, ce qui offrira plus clairement la possibilité pour les collaborateurs d'évoluer d'un métier technique vers un autre, **sans changer de bassin d'emploi**.

Concernant nos activités d'infogérance, afin d'améliorer l'efficacité des projets de *Build* et de permettre une meilleure maîtrise des transitions « *Build to Run* », les activités *Build & Run* seront regroupées dans une **Direction de l'Ingénierie IT Outsourcing** issue majoritairement de l'actuel Centre de Compétences Opérations Informatiques & Cybersécurité (OIC), complétée des compétences de conduite technique des projets (aujourd'hui dans la structure Direction des Projets d'Infrastructure de la Région Transverse).

La **Direction Technique** assurera les missions régaliennes de cette fonction, à savoir le pilotage de l'innovation, intégrant la gestion des Etudes Non Financées (ENF), et le rôle d'autorité technique sur les offres et les projets, ainsi que le conseil en Cybersécurité. A ce titre, les architectes et experts actuellement rattachés au Centre de Compétences Conseil Technologies & Expertises (CTE) et ayant vocation à assurer ces fonctions de manière transverse à l'organisation Thales Services, rejoignent la Direction Technique.

Q5) Quel sera le rôle d'une entité Business (BU) ?

La BU, ou entité Business, sera l'axe principal de consolidation du compte de résultat, ou P&L (*Profit&Loss* – Pertes et profits) en dessous du niveau de la Société. La BU sera de plein exercice au périmètre redessiné, en fonction des analyses marché et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Chaque BU assumera la responsabilité de toutes les offres et projets/affaires dans son périmètre.

La BU portera la dimension « Client » et adressera son marché.

La BU sera en charge, sur son périmètre, de la prospection commerciale, du processus de capture des offres et de l'exécution des contrats visant à la satisfaction des Clients, dans le respect des engagements pris.

Chacune de ces Directions sera responsable de son budget.

Q6) Quelles seront les règles d'affectation des comptes Clients aux BUs ?

Les comptes Clients seront affectés aux BUs sur la base de leur appartenance à un secteur de marché. Un compte Client sera de fait adressé par une seule BU au sein de Thales Services. Par ailleurs, la coordination commerciale avec les autres entités du Groupe

(GBU/BL) sera adressée par les BUs pour ce qui concerne les comptes Clients de son portefeuille, et cela en cohérence avec les principes « d'Account Management » du Groupe.

En conséquence, l'ensemble de l'activité de Thales Services pour un compte Client sera géré dans une seule BU.

Concernant les entités du groupe Thales, elles seront gérées au sein de la BU adressant le secteur de marché des Clients de cette entité.

La **BU Entreprises** rassemblera tous les comptes des secteurs Energie, Transport terrestre, Industrie, Services et Finance. Les entités Thales GTS et DIS (hors BL IBS) seront également gérées par cette BU.

La **BU Système d'Information Thales** aura pour objectif d'adresser la DSI du Groupe dans toutes ses composantes (DSI Corporate, TGS/DSI-France, DSI Unités, SIRH, DSI TAS, DSI pays), grâce à une direction commerciale unique.

La **BU Aerospace** adressera les comptes des secteurs Aéronautique et Espace. Les entités Thales AVS, TAS et LAS (pour la BL AMS) seront gérées par cette BU.

La **BU Défense et Secteur Public** adressera les comptes des secteurs Défense, Industrie de défense et service public. Les entités Thales SIX, DMS, LAS (Hors BL AMS) et DIS (pour la BL IBS) seront également gérées au sein de cette BU.

Q7) Comment se prendra la décision d'aller démarcher un nouveau client ?

Les BU définiront leurs cibles prioritaires, alignées avec la stratégie commerciale définie au niveau TS. L'exécution de la stratégie commerciale sera à la charge de chaque BU qui dans ce cadre, pourra ouvrir de nouveaux comptes dans son secteur de marché.

Q8) Quel sera le rôle de la Direction Commerciale ?

La stratégie de positionnement et d'offre de Thales Services sera définie par la Direction Commerciale en liaison avec la Direction Générale, les Directions BUs et la stratégie de la Business Line CIC. Son déploiement se déclinera via les BUs, par secteur de marché : les KAM (*Key Account Managers*), ainsi que les commerciaux Marchés, seront rattachés aux BUs.

La Direction Commerciale assurera le lien et le *reporting* commercial avec le Groupe :

- animation des métiers commerciaux ;
- préparation et consolidation du Sitcom (situation commerciale) ;
- *reporting* commercial et pilotage du résultat global.

Les fonctions commerciales transverses restent en central :

- le support au commerce Infogérance, en particulier visant à la capture des dossiers structurants ;
- la gestion des partenariats ;
- le marketing opérationnel, en liaison avec la Direction de la Stratégie & Marketing de la BL CIC.

Q9) Quels engagements auront les BUs (et donc le Commerce) sur la gestion du « stand-by » ?

La gestion des ressources et de la potentielle sous-activité (dit « Stand-by ») sera assurée au sein des Directions de l'Ingénierie : Direction de l'Ingénierie Logicielle (DIL) et Direction de l'Ingénierie IT Outsourcing (DIO). Le budget associé leur sera affecté.

La bonne gestion des ressources ira tout d'abord de pair avec une bonne gestion prévisionnelle de l'activité établie par les BUs à partir des estimations de Prise de Commandes et de Chiffre d'Affaires. Il s'agira pour les BUs de collecter et de suivre au plus juste les prévisions d'activité sur une période glissante fine et détaillée jusqu'à horizon 6 mois, mais aussi plus macroscopique à horizon 6-12 mois.

Les Directions de l'Ingénierie - DIL et DIO - devront quant à elles identifier l'ensemble des ressources existantes et à venir, leur niveau de disponibilité et/ou d'affectation, et quantifier la capacité prévisionnelle sur un horizon glissant à 12 mois, puis allouer prévisionnellement les ressources disponibles et ajuster les capacités (plan de recrutement, prestations, Centre de Compétences en Ingénierie de Thales en Roumanie).

Sur la base de ces analyses, DIL et DIO chercheront à optimiser l'affectation de leurs ressources, et ce en allouant la charge et en faisant jouer au mieux la dimension nationale des Centres de Compétences.

Les cas de sous-activité anticipés ou avérés devront in-fine être abordés collectivement entre les BUs et les Directions de l'Ingénierie dans le cadre de la gestion des sites. Pour en garantir le traitement en bonne intelligence, cela fera l'objet **d'un objectif commun des chaînes managériales des BUs et de DIL/DIO sur les sites.**

Q10) Comment le partage d'objectifs entre Régions et CCs sera-t-il amélioré?

Le travail en mode Projet utilisé systématiquement entre les BUs et les CCs, **permettra d'aligner l'ensemble de l'équipe** composée de collaborateurs issus de ces entités **sur les objectifs communs du Projet**, afin d'être au rendez-vous des engagements pris et de la **satisfaction de nos Clients** (voir thème III page 9).

Q11) Comment sera organisée la Direction Technique ?

L'objectif est d'avoir une Direction Technique **plus forte, focalisée sur l'innovation** et **garantissant au global le *delivery***, en amont (offres) et en aval (projets), avec des **moyens en propre**. Elle intégrera les compétences techniques ayant vocation à servir transversalement l'ensemble de l'organisation, dans le prolongement de ce qui a été initié ces 2 dernières années.

Les 3 grandes missions de la Direction Technique consisteront à :

- préparer l'avenir et promouvoir l'innovation ;
- assurer la pérennité des solutions techniques (*design, build, run*) dans les programmes et les projets ;

- piloter la politique technique, assurer la capitalisation et la pérennité des « *assets techniques* » de l'entreprise.

Par ailleurs, **une Direction Technique sera maintenue dans chaque BU**, avec une vocation à se renforcer (par rapport aux Directions Techniques Régionales actuelles) dans la dimension de l'Ingénierie Système.

Q12) La qualité sera-t-elle embarquée dans les BUs ou sera-t-elle une fonction centrale ?

La qualité au sein du projet doit être renforcée, afin d'améliorer la qualité de notre *delivery* et réduire nos coût de non qualité. Cela va dans le sens du renforcement du mode projet et de l'évolution de l'organisation. Les projets devront donc porter leur qualité car ils seront responsables de leur qualité/coût/délai.

Pour ce faire, **au sein de chaque BU, des référents Qualité** (dépendants hiérarchiquement de la Direction Qualité et Relation Client et fonctionnellement de la BU) s'assureront que la qualité est bien présente dans chaque projet. Ces référents Qualité BU nommeront par note de délégation un **délégué qualité au sein de chaque projet** (dépendant hiérarchiquement de la BU et fonctionnellement rattaché au référent Qualité BU, ce rôle pouvant être exercé à temps partiel en fonction des besoins du projet).

Les référents Qualité BU accompagneront les délégués qualité dans leurs rôles, et formeront les nouveaux arrivants.

Q13) Comment sera organisée la fonction RH pour tenir compte des problématiques locales dans cette organisation nationale ?

Un référent Ressources Humaines sera désigné pour chacun de nos sites. Chaque salarié Thales Services aura donc un RH de proximité.

III/ Le mode Projet

Q14) Dans quelle mesure le mode Projet permettra-t-il d'améliorer la fluidité entre les Business Units et les Centres de Compétences, au service de nos Clients ?

Le travail en mode Projet consiste à mettre en place des structures ad hoc temporaires, largement autonomes, rassemblant des collaborateurs de diverses entités, sous une unité de commandement (le PM, Project Manager, rattaché à une BU) et **avec des objectifs communs**, pour délivrer au mieux le service attendu par le Client.

Le mode Projet nous permettra ainsi **d'être plus souples, plus réactifs, plus adaptables**. Ayant vocation à transcender les structures permanentes, ce mode de fonctionnement nous permettra d'améliorer la qualité de notre *delivery*, par un renforcement de notre engagement collectif et une meilleure maîtrise technique (mise en œuvre systématique des rôles techniques prévus dans Chorus).

La structuration des projets doit être guidée par l'optimisation de l'efficacité du projet. **Aux engagements individuels et partiels par structure contributrice s'ajoutera de fait un véritable engagement collectif.**

Q15) Quel sera le degré d'autonomie des équipes projet(s) ?

L'autonomie qui sera donnée à l'équipe projet, sous la conduite du PM, sera renforcée et recouvrira à la fois :

- **Les décisions relatives au projet**, qui pourront être prises sans en référer systématiquement aux différents responsables hiérarchiques des membres de l'équipe projet, dans un objectif d'optimisation des coûts / qualité / délai ;
- **Le management opérationnel de tous les membres de l'équipe** - quels que soient leurs origines et rattachements - qui sera assuré de manière unifiée par le PM :
 - l'organisation et l'animation au quotidien du travail collectif au sein de l'équipe ;
 - la fixation d'objectifs collectifs communs à tous les membres l'équipe.

Cette autonomie renforcée vise à atteindre des objectifs de satisfaction Client, d'efficacité dans la réalisation, de souplesse, de réactivité et de meilleure utilisation des moyens. Elle correspond à une **notion de leadership renforcé** sur les projets.

Enfin, cette autonomie s'exercera bien évidemment dans un cadre délimité par les principes de gouvernance et par les processus du Groupe et / ou de l'entreprise.

Q16) Comment le management des collaborateurs s'organisera-t-il entre l'organisation hiérarchique et les structures projet ?

Intégré à une structure projet, **un collaborateur des Directions de l'Ingénierie (DI) - DIL ou DIO - sera placé sous le management opérationnel du PM durant la durée de ce projet.**

Ce collaborateur DIL ou DIO restera rattaché hiérarchiquement à l'organisation dont il est issu. La gestion de son développement professionnel et de sa performance relèvera donc de la responsabilité de son responsable hiérarchique, mais celui-ci devra s'appuyer sur des retours formels et documentés, établis par les PMs/SEMs du/des projet(s) sur le/lesquel(s) il travaillera. En amont, les objectifs d'un projet seront communiqués par les BUs aux responsables hiérarchiques des DI's qui les intégrera dans les objectifs annuels des membres de l'« équipe projet » concernée.

Si, durant l'année écoulée, le collaborateur a participé à plusieurs projets, son responsable hiérarchique tiendra compte des retours des PMs de ces différents projets dans son évaluation.

Q17) Comment les Programme Managers pourront-ils intervenir dans le choix des équipes de réalisation ?

L'évolution de notre organisation entraîne un rééquilibrage des responsabilités : chacun dans son rôle. Les équipes impliquées sur un projet seront ainsi proposées par DIL. Le PM sera impliqué dans ce processus. En cas de désaccord, le sujet remontera en arbitrage.

L'approche collective et le consensus devront être recherchés systématiquement, afin d'éviter les décisions unilatérales, tout en garantissant, in fine des responsabilités clairement définies.

Cela vaudra aussi pour le staffing.

Pour accompagner les PMs dans cette évolution des pratiques, une note décrira précisément le mode de fonctionnement des équipes projet. Elle fera l'objet non seulement d'une diffusion large, mais également de présentations dédiées.

Q18) Dans l'établissement des offres, comment sera détecté un éventuel conflit entre un chiffrage de la DIL et ce qui est réellement pris en compte dans l'offre finale ? Qui arbitrera d'éventuels conflits ?

Le processus 5.1 « Conduire l'offre » de Chorus 2 sera pleinement exploité pour couvrir ces situations : les équipes de DIL contribueront aux cotations discutées et validées lors des « Cost Control Review » (CCR). Les éventuelles difficultés à atteindre le prix cibles seront arbitrées lors de la Gate 2 à laquelle participe l'ensemble des parties prenantes. Les arbitrages seront pris par le Senior Manager assurant la supervision du processus d'offre.

Q19) Qui sera responsable des engagements du delivery dans le cadre d'un projet logiciel : DIL ou l'équipe projet ?

En phase de réponse à appel d'offres, DIL assurera le chiffrage (coûts) via des devis signés pour le périmètre considéré dans l'Offre et sur le respect du devis global avec les hypothèses associées (ce processus se finalisant par la Revue de Maîtrise des Engagements en phase d'offre).

En Phase Projet, chacun respectera les engagements qu'il a pris en Gate 2.

Le management de DIL sera responsable de la qualité du delivery et de la fiabilité de ses estimations de coûts au global, sur son périmètre, et demeurera globalement co-responsable de la maîtrise des coûts globaux du projet, compte-tenu de son rôle vis-à-vis des offres et des projets.

L'ensemble de l'équipe Projet sera collectivement responsable, chacun selon son rôle, pour respecter les engagements de coût/qualité/délais, **et être bien aligné pour réussir.**

Q20) En cas d'écart sur affaires, qui portera la responsabilité (PM, DIL, commerce, ...) ?

Les écarts sur affaires seront toujours constatés au niveau du projet qui est la structure ayant les provisions nécessaires à manager les risques. De fait, ces écarts seront consolidés au niveau des BUs auxquelles sont rattachés les projets.

La tenue des engagements d'un projet est un objectif porté collectivement par l'ensemble de l'équipe projet sous la responsabilité du projet.

IV/ Activités logicielles et d'IT Outsourcing

Q21) Pourquoi structurer nos activités logicielles en une Direction de l'Ingénierie Logicielle ?

La création d'une seule entité intégrée, la Direction de l'Ingénierie Logicielle (DIL), rassemblant tous les collaborateurs des actuels CCs LOU/LOM, dans un nombre réduit d'orientations techniques pertinentes, permettra de mieux traduire le positionnement technique de Thales Services et de ses collaborateurs, en ligne avec les besoins des secteurs de marché.

La Direction de l'Ingénierie Logicielle :

- sera organisée en 5 nouveaux Centres de Compétences logiciels (Cf. Q4 de ce Questions/Réponses) ;
- sera garante de la gestion cohérente des Compétences des différents CCs au niveau national (gestion des talents en soutien de la croissance) ;
- consolidera un plan de charge globalisé, en lien avec les BUs, afin d'optimiser l'adéquation des ressources aux besoins et d'optimiser leur utilisation (gestion de la sous-activité) ;
- sera garante de la maîtrise du *delivery* (multi-CCs) et du respect des engagements qualité-coûts-délais, et ceci dès la phase de Réponse à Appel d'Offre (RAO) ;
- développera la Compétitivité dans le développement logiciel dans tous les CCs :
 - en capitalisant notamment sur les *assets techniques* ;
 - en définissant et en propageant l'utilisation de méthodes et d'outils communs ;
 - en innovant en cohérence avec la politique technique définie par la DT ;
 - en privilégiant la réutilisation de composants logiciels et d'*assets* dans nos offres.

Q22) Où se trouveront les Solution Engineering Manager (SEM) : Business Unit ou Direction de l'Ingénierie Logicielle ?

Le SEM est un rôle qui s'inscrit dans le cadre d'un projet. En tant que responsable de l'ensemble des activités techniques d'un projet, il constituera un binôme avec le PM chargé du projet, qu'il accompagnera, assistera et soutiendra, y compris lors des réunions Client, à la demande du PM.

Dans le cadre du projet, dont le PM a la responsabilité globale, le SEM aura sa délégation pour la réalisation technique des développements.

Il pilotera ainsi les activités techniques du projet :

- Il définira le plan de réalisation de la solution dans son ensemble (logiciel, matériel, service), ainsi que l'organisation correspondante, les processus, pratiques et outils applicables à son projet, en fonction des contraintes spécifiques (ex : outils imposés par le Client) ;
- Dans le cadre de la structure du projet et en fonction de sa typologie, lui seront opérationnellement rattachés l'Architecte, un ou plusieurs Software Engineering Manager (SwEM) qui réaliseront des parties de la solution, un Software Integration Manager (SwIVM) en charge de l'intégration logicielle et des conditions de déploiement sur les matériels (avec des configurations, règles, et scripts), un Service Delivery Manager (SDM) qui assurera le delivery du service si la solution est opérée, ainsi que des experts qui traiteront des points techniques avancés ;
- Il contribuera aux activités d'assurance qualité en garantissant au Quality Assurance Manager (QAM) la visibilité sur l'ensemble des travaux d'ingénierie du projet, de même que la conformité des métriques et des processus définis.

Le rôle de SEM est un rôle à dominante management technique tenu par un collaborateur qui en a les compétences avérées. Les SEM sont choisis parmi ceux qui en ont une pratique régulière, majoritairement la ligne managériale des directions d'Ingénierie ou la Direction Technique (DTs des BUs ou DT Centrale).

Q23) Comment évolue le rôle de Chef de Développement Logiciel dans cette organisation ?

Comme dans l'organisation actuelle, **le Chef de Développement de l'Ingénierie Logicielle aura un rôle clé de « Team Leader » au sein de la Direction de l'Ingénierie Logicielle**. Il s'inscrira dans le cadre de l'organisation permanente au sein des CCs de DIL.

En charge du management hiérarchique des collaborateurs de son équipe, il se situera sur le même site de rattachement que ceux-ci, en proximité géographique :

- il les accompagnera dans leur montée en compétences, leur évolution professionnelle et pour la gestion des actes administratifs les concernant ;
- il leur apportera un support, en tant que de besoin, dans la réalisation de leur activité opérationnelle quotidienne au sein d'un projet (en leur apportant des conseils, du support technique ou du soutien managérial) ;
- il sera associé à l'affectation sur mission des collaborateurs, quel que soit le type de prestation concerné.

Il réalisera les discussions régulières appelées « Check-Ins » (qui remplacent les Entretiens Annuels d'Activité et Entretiens de Développement Professionnels). Dans le cas où le collaborateur sera dans un projet en dehors de sa responsabilité opérationnelle, le Chef de Développement recueillera les éléments lui permettant de réaliser une appréciation factuelle et objective de la performance auprès du manager ad hoc (SwEM et/ou SEM du/des projet(s)).

Il participera au recrutement des collaborateurs du CC.

Le Team Leader pourra avoir en parallèle un rôle Projet : en général, une responsabilité de management technique (SEM ou SwEM) au sein d'un ou plusieurs projets (selon leur taille), ou d'expertise technique au sein du CC.

Q24) DIL/DIO seront-elles responsables du plan de charge des capacités en ingénierie de Thales Services en Roumanie ou peut-on s'attendre à une forme de « compétition » entre ces activités ?

Thales a ouvert en 2019 un Centre de Compétences en Ingénierie à Bucarest, en Roumanie. Thales Services s'inscrit dans la stratégie du Groupe, et vise à étendre ses capacités en ingénierie dans ce pays, en prolongement de ses compétences propres en France (qui seront regroupées dans les entités DIL pour le logiciel et DIO pour l'IT Outsourcing).

Dans l'organisation de Thales Services, ces compétences seront donc managées par DIL et DIO (respectivement pour les métiers d'ingénierie logicielle et d'ingénierie IT Outsourcing). **Ces entités ne seront en conséquence aucunement en compétition avec les capacités en ingénierie de Thales Services en Roumanie.** L'affectation d'activités vers les capacités de Thales Services en Roumanie seront donc de la responsabilité de DIL et DIO qui tiendront compte de différents paramètres pour ce faire :

- La disponibilité des compétences ;
- La bonne adéquation des compétences aux besoins ;
- L'efficacité de l'organisation ;
- Les éventuelles contraintes imposées par les Clients sur les modes de delivery (fournies par les BUs).

Q25) Comment se fera concrètement la mobilisation des compétences les plus pertinentes pour le projet, quelle que soit leur localisation géographique ?

La DIL, compte tenu de sa pleine responsabilité et organisation nationale, sera en charge de mettre en adéquation les ressources nécessaires, indépendamment de leur localisation géographique. Ceci sera mis en œuvre lors de la constitution des équipes projets et par ajustement de la localisation des charges quand nécessaire. Il sera possible de créer des équipes projets réparties sur plusieurs sites, comme cela est d'ailleurs possible actuellement (mais en général limité au sein d'une même Région).

VI/ Calendrier, processus social et contribution des équipes

Q26) Quand sera mis en œuvre ce projet d'évolution de notre organisation ?

Le projet a été conduit conformément à un processus de consultation des partenaires sociaux, initié fin octobre 2019. Celui-ci s'est achevé par une consultation du CSE le 3 mars 2020.

La mise en œuvre effective de cette organisation est programmée le 6 avril 2020.

Q27) Cette évolution de l'organisation aura-t-elle des implications sociales ?

Ce projet s'inscrit dans la continuité du plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) de Thales Services. Cette GPEC doit permettre de renforcer les opportunités de développement professionnel de chaque salarié au sein de son bassin d'emploi.

Des formations d'accompagnement au fonctionnement en mode Projet pourront être délivrées. Elles seront financées hors Plan de Développement des Compétences.

Il n'y aura pas de conséquence sociale pour les salariés de Thales Services à l'occasion du projet d'évolution de l'organisation :

- pas de changement d'employeur ;
- maintien du statut collectif applicable à Thales Services ;
- pas de suppression de postes ;
- pas de changement du lieu de travail.

Des salariés pourront être concernés par de nouveaux rattachements hiérarchiques.

Q28) Comment puis-je participer à la construction de ce projet d'organisation ?

Ce projet d'évolution est basé sur les constats réalisés depuis 5 ans sur l'organisation que nous avons mise en place en 2015 : il s'appuie notamment sur les retours d'expérience, l'identification d'évolutions nécessaires, en tenant compte des remontées de nos Clients, du management et des équipes ces dernières années. **Il est essentiel que chaque collaborateur de Thales Services comprenne, s'approprie et se projette dans l'organisation.**

La contribution de chacun est indispensable et toutes les suggestions seront considérées. Elles peuvent être adressées par l'intermédiaire du management. Au moment opportun, un canal de communication spécifique pourra être ouvert en fonction des besoins, permettant à chacun de poser des questions.