



Support à la Direction Industrielle SRA

Proposition d'assistance

Le 3 Mai 2011



Plan du document

Contexte et objectif

- Nos partis pris
- La démarche proposée
- Charges de travail et budget
- Présentation de ECDYS et de notre équipe



L'organisation Industrielle du domaine SRA (radars de surface) doit faire l'objet d'une réflexion transverse

Le modèle d'organisation actuel privilégie une « logique de site » avec une coordination « légère » entre eux.

- Actuellement, chaque site est placé sous la responsabilité d'un Directeur Industriel, lui-même rattaché hiérarchiquement au Directeur des Opérations du site
- Un Directeur Industriel du domaine SRA est chargé de la coordination des trois sites. Il est rattaché au Directeur des Opérations de SRA et a une responsabilité « fonctionnelle » sur les Directeurs Industriels de chaque site. Il occupe également les fonctions de Directeur industriel et Directeur d'établissement du site de Limours.

D'autres éléments de contexte invitent à faire évoluer cette organisation :

- Le plan PROBASIS encourage la mise en place de centres d'excellence spécialisés et la réalisation d'un maximum de synergies entre sites industriels. La politique industrielle de SRA doit donc être revue à la lumière de ces exigences.
- Une nouvelle famille de produits SRA (GM) est en cours de qualification. Compte tenu des engagements et des prévisions de commandes, il est nécessaire de passer d'une logique de production « multi-unitaire » à une organisation adaptée à des « moyennes séries ». Les capacités de productions de sites vont fortement évoluer.
- Un plan d'excellence industriel est en cours sur chacun des sites et au niveau SRA. Mais celui-ci a besoin d'être « revitalisé »

Une réflexion doit être lancée dans le cadre du MYB.
Elle doit déboucher sur une proposition d'organisation cible pour la DI de SRA, à mettre en place en 2012.



La Direction Industrielle de SRA souhaite l'assistance d'un consultant

Cette assistance vise deux objectifs :

1. Organisation de la direction industrielle du domaine SRA

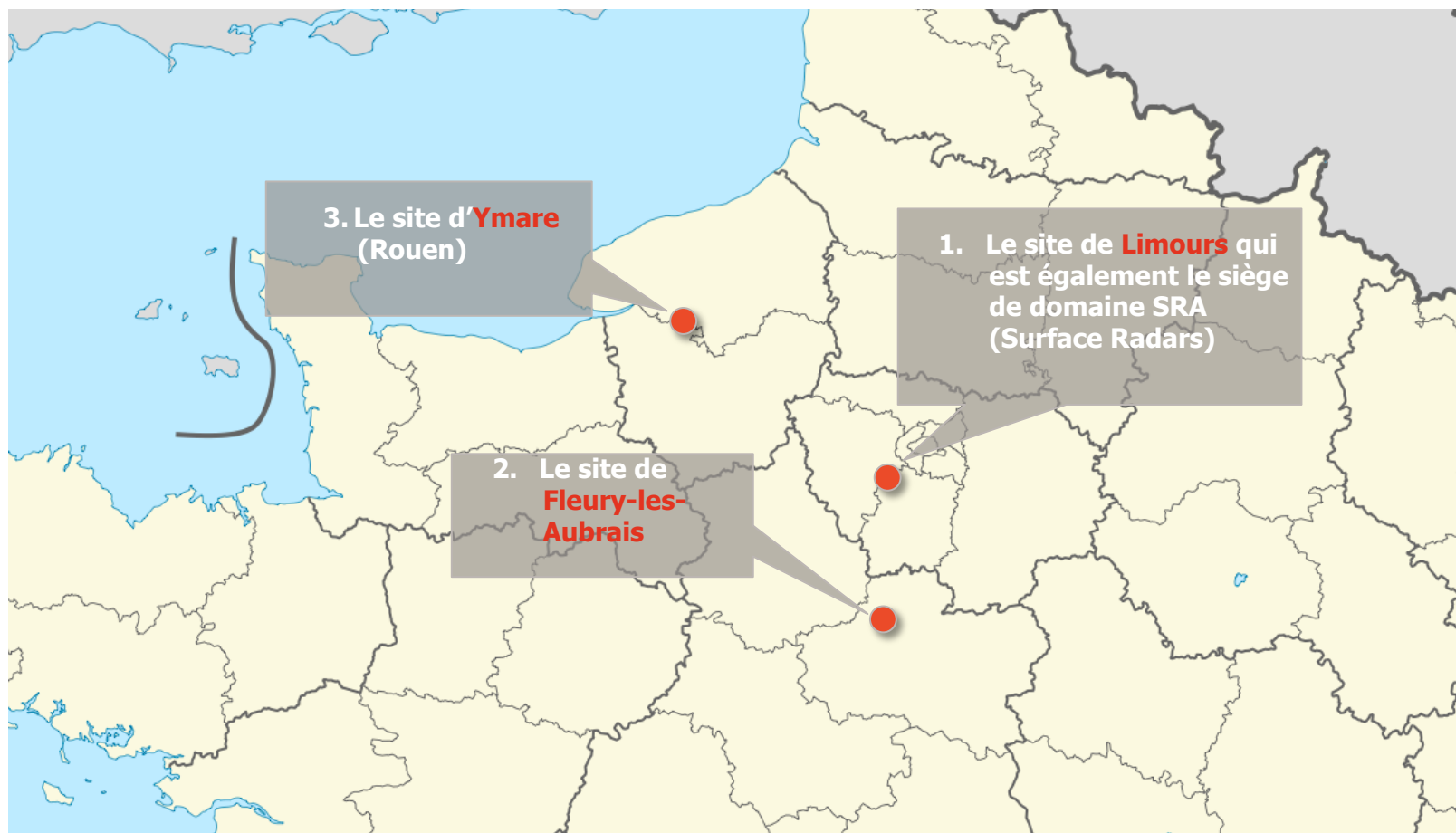
- L'objectif est d'être en mesure de valider le projet d'une évolution du schéma d'organisation au moment de l'élaboration du budget (juillet 2011).
- L'objectif de ce projet d'évolution d'organisation est d'être mise en œuvre en janvier 2012.
- Le schéma d'organisation prendra en compte :
 - la réflexion groupe sur les Centres de Compétences
 - la problématique des fonctions centrales des sites et aussi de la DI SRA
 - la cohérence des organisations industrielles des 3 sites et les synergies potentielles
 - l'évolution des charges à moyen terme

2. Plan d'Excellence Industrielle

- Sur Limours , la mission est d'assister le responsable du Plan :
 - redynamisation des chantiers en retard, notamment d'aider à la rationalisation des fonctions supports éclatées en 3 services .
 - planification des chantiers, en identifiant les jalons et modalités de suivi
 - aspect communication sur plan en interne et externe DI
- Sur SRA , aider à organiser la coordination des 3 sites



Trois sites industriels sont concernés par l'activité SRA





La DI du domaine SRA fait face à plusieurs défis

1. Réussir la montée en cadence de la famille de produits GM

- Accélérer la montée en maturité industrielle de la famille de produit GM
- Equilibrer les charges de production sur les sites
- Finaliser l'organisation des lignes de production

2. Optimiser les structures au sein de chaque site, notamment Limours

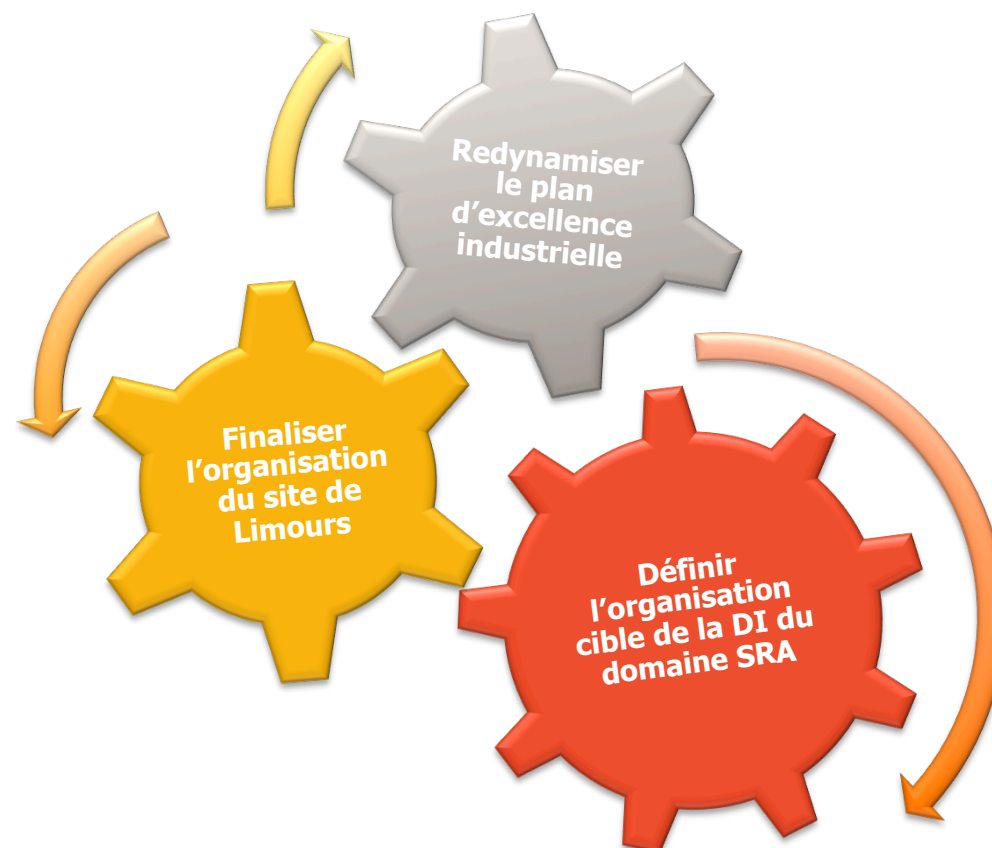
- L'organisation industrielle doit pouvoir être à la fois plus **efficace** et plus **efficiente**. L'augmentation des charges devra pouvoir être conduite à effectifs « optimisés ».
- Des rationalisations sur site devront permettre de simplifier les organigrammes et éliminer certains niveaux hiérarchiques inutiles
- A Limours, il s'agit de finaliser la nouvelle structure organisationnelle (Direction Industrielle et Direction de site).

3. Obtenir un maximum de synergie entre sites

- Certains processus transverses devront être analysés et améliorés.
- L'organisation cible doit permettre de regrouper un certain nombre d'activités et éviter qu'elles soient dupliquées sur chaque site. Il conviendra notamment de préciser les rôles et responsabilités ainsi que le dimensionnement de l'équipe centrale vs les équipes sur site.

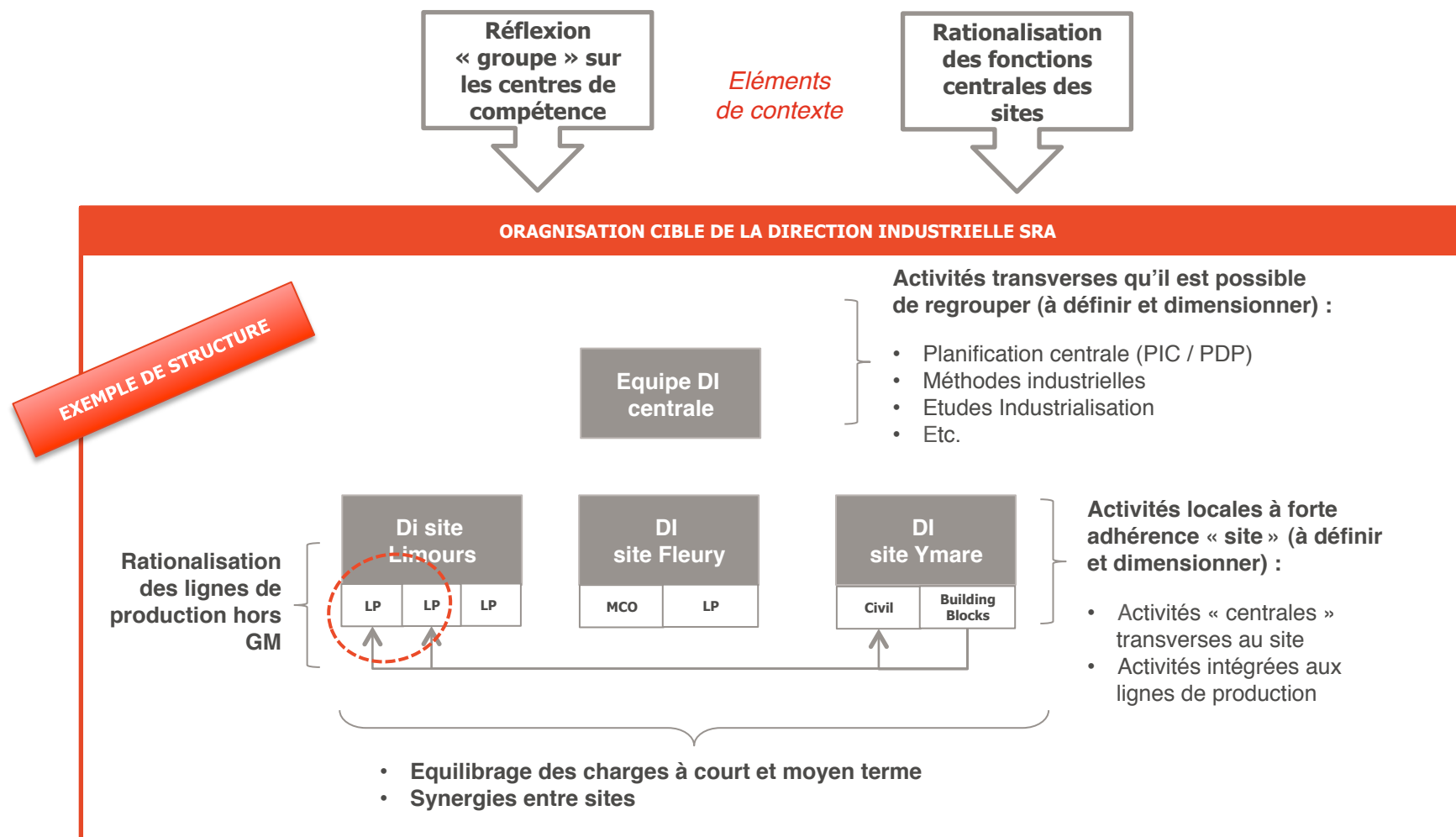


Dans ce contexte, trois axes de réflexion sont à considérer, chacun interagissant en cohérence avec les deux autres

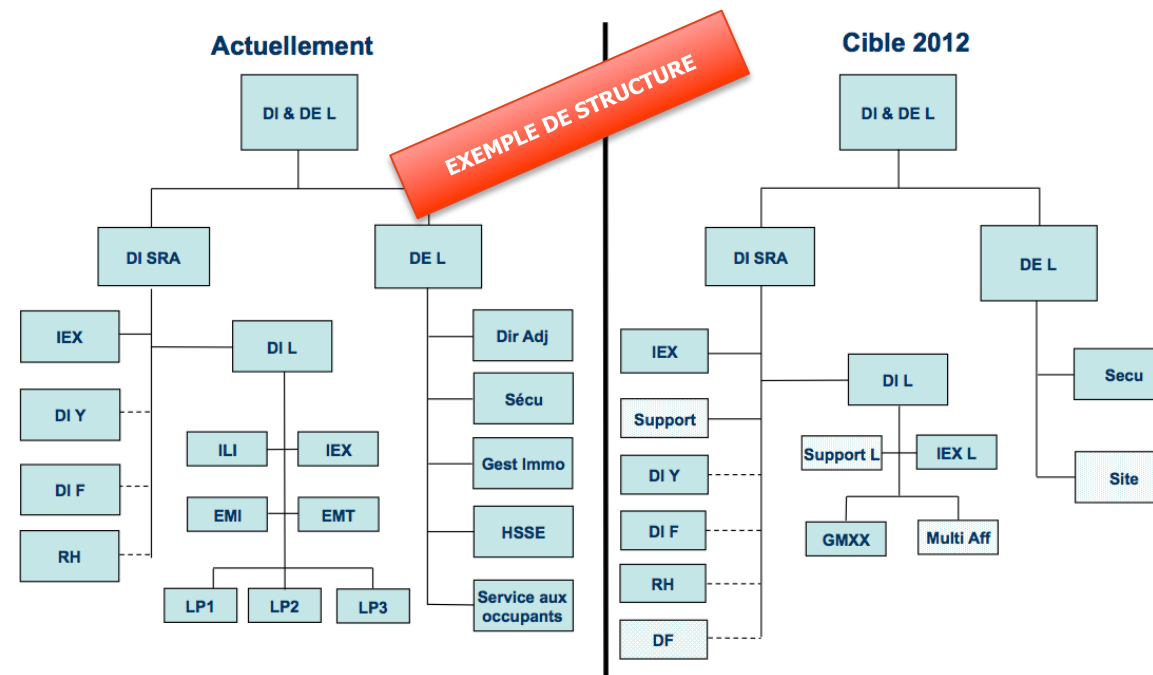




L'organisation industrielle cible visera une répartition optimale des activités et des ressources



Sur le site de Limours, l'organisation de la Direction Industrielle et de la Direction d'Etablissement devront être finalisées



- *Evaluation des différents scénarios*
- *Bilan en niveaux d'organisation et en effectifs*
- *Cohérence avec l'organisation cible du domaine*
- *Evolutivité / standardisation des postes*
- *Missions et profil des responsables de département*
- *Etc.*



Plan du document

- Contexte et objectif

Nos partis pris

- La démarche proposée
- Charges de travail et budget
- Présentation de ECDYS et de notre équipe

La réflexion doit suivre une démarche rigoureuse, basée sur un état des lieux et l'identification des principales opportunités d'amélioration

Nous proposons de dresser un **état des lieux** :

- Organisation actuelle des sites
- Perception des forces / faiblesses / attentes vis-à-vis de la Direction industrielle SRA
- Cartographie des compétences et des effectifs par site
- Compréhension des spécificités par familles de produits et activités

Ce diagnostic permettra d'**identifier les axes principaux d'amélioration dans les domaines suivants** :

- Politique industrielle (quels produits sur quels sites)
- Planification
- Méthodes industrielles / Moyens d'essais et de mesures / Gestion des données techniques
- Approvisionnement / Pilotage des fournisseurs
- Mesure des performances / Plan de progrès
- Organisation de la production / Ligne de produit
- Ressources / compétences

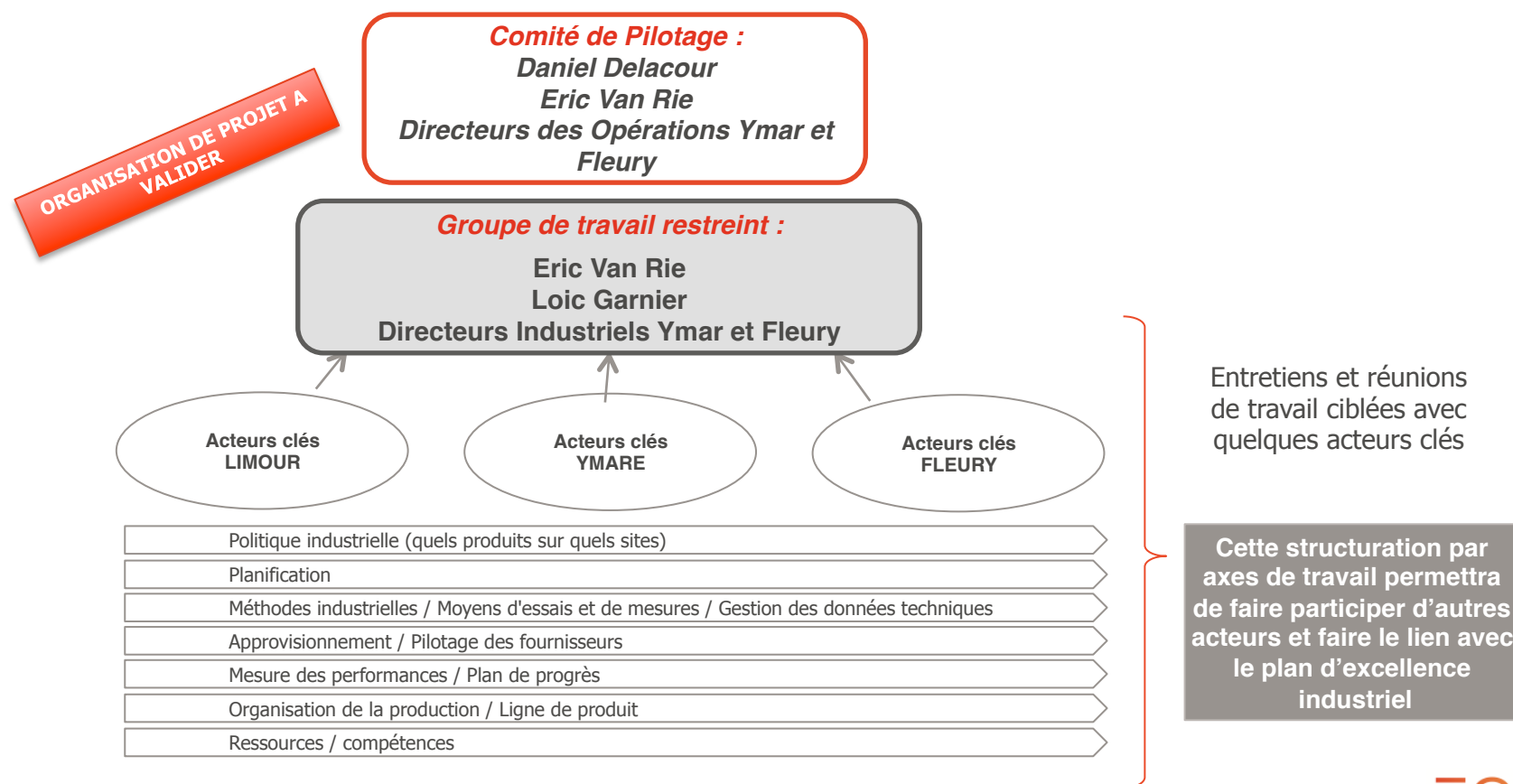


Ce sera la base de travail pour élaborer et comparer les scénarios d'organisation de la DI du domaine SRA



Nous proposons de conduire cette réflexion au sein d'un groupe de travail restreint, et l'élargir aux acteurs clés des sites sur certains thèmes ciblés

- Il s'agit de maintenir un niveau de confidentialité nécessaire à ce stade de la réflexion tout en commençant à construire l'appropriation par les Directeurs industriels



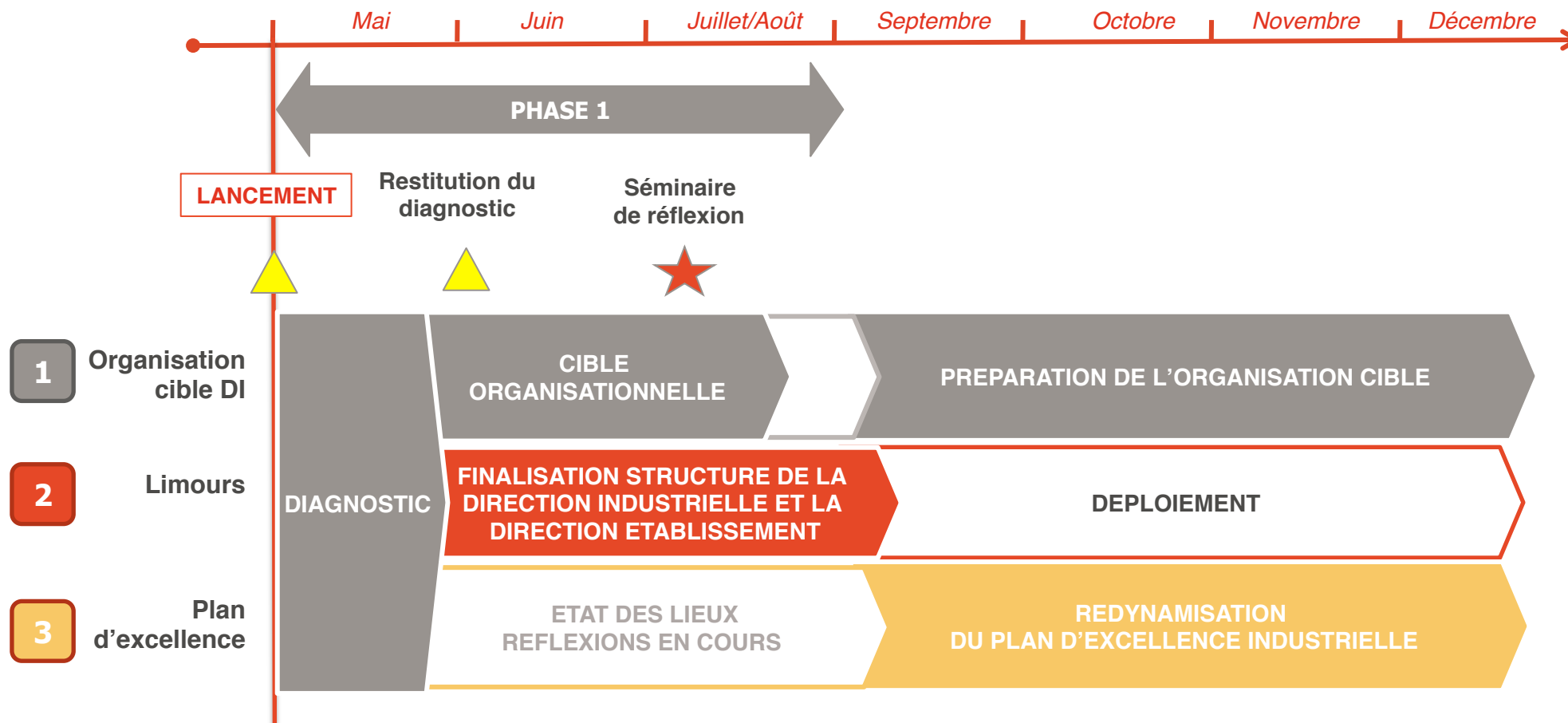


Plan du document

- Contexte et objectif
- Nos partis pris
- La démarche proposée**
- Charges de travail et budget
- Présentation de ECDYS et de notre équipe



La planification globale de la démarche globale est structurée sur trois axes principaux



**1****Axe organisation DI - Diagnostic****Objectifs**

- Comprendre les spécificités de chaque site, leur organisation et modes de fonctionnement
- Identifier le potentiel de synergie
- Procéder à une analyse thématique pour définir les axes progrès propres aux sites et ceux transverses à SRA
- Identifier les conditions de faisabilité

Approche

- Interviews de certains acteurs clés exerçant des responsabilités transversales (DI, DRH, DF, Resp. plan d'excellence, ...)
- Interviews acteurs clés sur les 3 sites suivant les thèmes suivants :
 - Politique industrielle (quels produits sur quels sites)
 - Planification
 - Méthodes industrielles / Moyens d'essais et de mesures / Gestion des données techniques
 - Approvisionnement / Pilotage des fournisseurs
 - Mesure des performances / Plan de progrès
 - Organisation de la production / Ligne de produit
 - Ressources / compétences
- Analyse comparative des sites et des lignes de production
 - Dimensionnement fonctions supports
 - Dimensionnement effectifs de production
 - Compétences
- Benchmark interne et externe

Livrables

- Synthèse par site et par thème
- Axes de progrès au niveau de chaque site
- Enjeux associés à la mise en œuvre de synergies au niveau SRA

Activités

- Interview des acteurs
- Analyse des charges
- Analyse de certains processus clés
- Analyse des données et des structures de coûts
- Analyse des compétences

Facteurs clés de succès

- Impliquer les acteurs sur des thèmes opérationnels et ne pas générer de l'inquiétude sur une évolution organisationnelle
- Instaurer un climat constructif plutôt que de défiance par rapport aux enjeux personnels

**1****Axe organisation DI – Cible organisationnelle****Objectifs**

- Proposer une cible organisationnelle pour la DI de SRA
- Mettre en évidence les activités « centrales » et les activités à fortes adhérences locales
- Construire le business case à intégrer dans le MYB
- Définir un calendrier d'évolution

Livrables

- Scénarios et argumentation
- Calendrier de mise en œuvre
- Aspect budgétaire à intégrer au MYB

Approche et outils

- Proposer différents scénarios d'évolution pour la DI SRA faisant apparaître
 - Les conditions de réussite
 - Les avantages
 - Les inconvénients
 - Les risques
 - Les moyens nécessaires pour atteindre la cible
 - Les impacts opérationnels / RH / financier
- Définir un calendrier compatible avec les enjeux de production et financiers
- Référence aux meilleures pratiques internes au groupe Thales (ex: Cholet) ou externes

Activités

- Approfondissement de certaines pistes avec des acteurs choisis
- Animation d'un séminaire de réflexion pour partager sur les différents scénarios et retenir le plus adapté à SRA

Facteurs clés de succès

- Capacité à imposer de nouvelles idées
- Bonne appropriation des personnes à impliquer
- Valoriser la croissance de l'activité liée à la famille de produit GM

**2****Site de Limours – Finalisation structure Direction Industrielle et Direction Site****Objectifs**

- Proposer une organisation « lean » et « efficace »
- Identifier les conditions nécessaires à la finalisation de l'organisation
- Etablir les conditions de réussite sur les aspects « conduite du changement » et « processus »
- Finaliser l'organisation des fonctions « centrales »

Approche et outils

- Comparaison des scénarios possibles avec avantages et inconvénients
- Clarifier la cible et le reste à faire
- Définir un calendrier de mise en œuvre et le structurer par responsable de lots et d'actions
- Evaluer les risques et impacts des évolutions de l'organisation
- Préparer la conduite du changement par des actions de communication ciblées et par des supports opérationnels
- Profiler les fonctions aux « standards Thales » pour garantir la pérennité des postes

Livrables

- Cible organisationnelle et reste à faire
- Calendrier et répartition des actions
- Analyse de risques et d'impact
- Impacts sur le MYB

Activités

- Travail collaboratif avec les acteurs
- Actions de conduite du changement

Facteurs clés de succès

- Capacité de travail avec les acteurs concernés à Limours
- Faciliter l'appropriation en valorisant les aspects positifs



3

Plan d'excellence – Etat des lieux

Objectifs

- Comprendre le contenu du plan d'excellence et le niveau de recouvrement avec le diagnostic thématique de l'organisation DI SRA (axe 1)
- Identifier les déclencheurs pour le redynamiser
- Mettre en cohérence le plan d'excellence et la cible organisationnelle DI SRA retenue et ajuster le calendrier

Approche et outils

- Analyse du contenu du plan d'excellence
- Analyse du niveau d'avancement
- Analyse du recouvrement entre le plan d'excellence et les axes d'amélioration mis en évidence par le diagnostic
- Réactualisation du contenu (suppression ou ajout de thèmes)
- Revue du calendrier à la lumière des priorités 2011 et de la cible DI SRA
- Proposition d'amélioration du pilotage des chantiers transverses

Livrables

- Mise en cohérence du plan d'excellence avec la cible organisationnelle
- Proposition d'animation du plan d'excellence

Activités

- Analyse du contenu du plan d'excellence
- Analyse du mode d'animation le plus adapté
- Identification des actions liées à des synergies entre sites

Facteurs clés de succès

- Mise en cohérence entre le plan d'excellence industrielle et l'évolution de l'organisation industrielle du domaine SRA



Plan du document

- Contexte et objectif
- Nos partis pris
- La démarche proposée

Charges de travail et budget

- Présentation de ECDYS



Budget

- Notre proposition cible la phase 1 (de mai jusqu'à fin juillet 2011).
- Notre estimation de la charge de travail nous conduit à un budget de 48 600 euros HT :
 - 4 jours Hervé Leroy avec un TJM de 2000 € HT
 - 28 jours Vincent Vandenberghe avec un TJM de 1450 € HT (aidé de Denis Lemoine autant que de besoin)
- Dans le but de consolider notre relation à plus long terme, nous proposons de ramener ce montant à un forfait de **45 000 euros HT**, *hors frais de déplacement et d'hébergement éventuels hors région parisienne*
- Nos factures mettront en évidence séparément les honoraires et les frais de mission

Nos factures sont payables à réception au compte suivant :
CIC Paris Malesherbes - 48, boulevard Malesherbes
N° compte : 00020024301
Code banque : 30066 - Code agence : 10081- Clé RIB : 46



Plan du document

- Contexte et objectif
- Nos partis pris
- La démarche proposée
- Charges de travail et budget

Présentation de ECDYS et de notre équipe



Notre mission

- ECDYS est une structure de conseil focalisée sur l'amélioration de la performance opérationnelle, née en juin 2009 du rassemblement d'équipes de consultants issues de deux cabinets.
- ECDYS est riche d'une forte expertise en organisation dans l'industrie et le service, assise sur une base de projets riche dans les domaines suivants :
 - Organisation,
 - Alignement stratégique,
 - Balanced scorecard,
 - Analyse de la valeur,
 - Reengineering des processus, Lean
 - Développement et Innovation,
 - « Supply Chain » étendue,
 - Plan Industriel et Commercial,
 - Optimisation des flux industriels,
 - Optimisation du BFR,
 - Maintien en Condition Opérationnelle,
 - Marketing B to B
- ECDYS a pour racine un mot grec ancien ἑκδυσίς qui signifie la mutation ; sa vocation est de réunir les compétences ciblées pour accompagner la transformation des entreprises en combinant une double focalisation à la fois sectorielle et thématique
- Les consultants d'ECDYS sont recrutés sur des critères de compétences métier, qualité relationnelle et esprit d'équipe.

Nos compétences organisationnelles et sectorielles sont au service de la mutation des organisations

Ecouter

- Nous intégrons toutes les dimensions d'une situation.
- Nous veillons à ce que s'expriment tous les talents.

Créer

- Nous donnons vie à vos idées.
- Pour vous, nous concevons une démarche « sur-mesure ».

Dynamiser

- Nous nous intégrons à vos équipes pour accélérer les mutations.
- Nous atteignons ensemble des résultats concrets et pérennes.

Simplifier

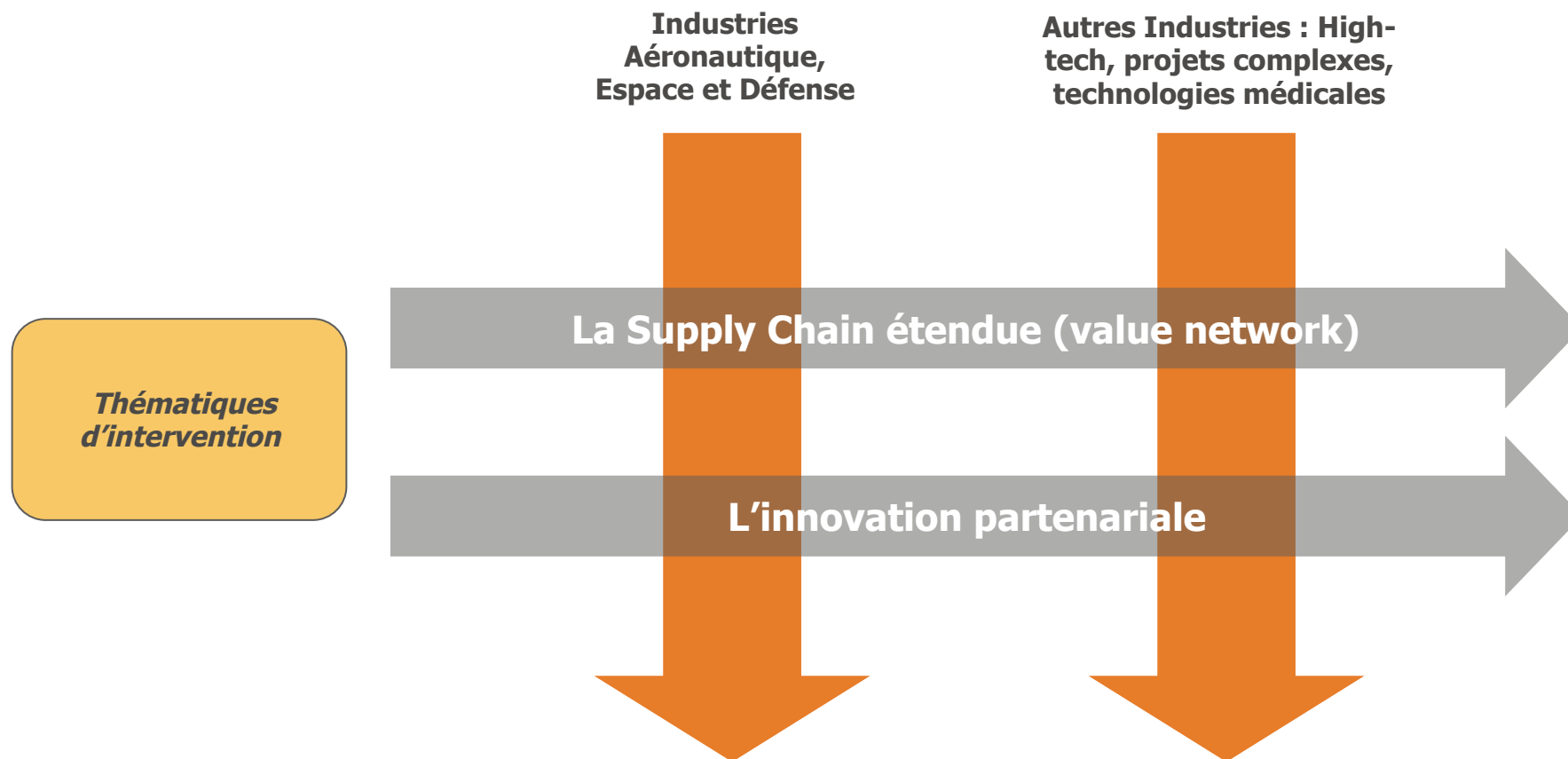
- De la vision aux résultats, avec vous, nous tenons le cap.
- Nous avons le souci de la simplicité et de l'efficacité.

- Des consultants qualifiés et expérimentés, avec une double expérience en entreprise et dans le conseil, « sur qui on peut compter », « intellectuellement exigeants » et « capables de relever des défis en équipe »
- Une capacité à convaincre et à mobiliser
- Une qualité d'écoute et d'intégration des différentes « facettes » d'une problématique pour délivrer des solutions adaptées
- Des approches « sur mesure », construites à partir de méthodologies et outils éprouvés en matière de re-engineering des processus, benchmarking, excellence opérationnelle, gestion de projet et conduite du changement
- Un accompagnement dans la durée jusqu'à obtention des résultats attendus



Nos offres sectorielles sont ciblées sur des thématiques fortes

Des secteurs d'intervention notamment caractérisés par un haut niveau de technologie et d'innovation, et structurés par des coopérations complexes dans un contexte de forte pression internationale





ECDYS aide ses clients à faire face aux 3 principaux enjeux de leur Supply Chain

Se différencier en proposant les meilleures offres produit/service logistiques

Offre de services

Infrastructures

Alliances

Mettre en œuvre un management intégré de la Supply Chain

*Management de la
demande*

*Organisation et
compétences*

*Pilotage des
performances*

Maîtriser l'exécution et servir au mieux les clients avec un souci constant de rentabilité

*Fiabilité de
l'engagement*

*Réalisation de
l'exécution*

Suivi et réactivité

Nos modes d'intervention : missions de stratégie, projets de transformation et Assistance Maîtrise d'Ouvrage



Nos différences

1

Une logique d'action rapide

- *Diagnostics ciblés*
- *Analyses quantitatives et Business Cases pour faire parler les chiffres*
- *Projets orientés quick wins*

2

Une focalisation sur l'innovation

- *Application à la Supply Chain des pratiques de l'innovation et du progrès permanent : veille technologique, veille clients, organisation et management de l'innovation*

3

Une approche managériale de la Supply Chain

- *Prise en compte de la dimension humaine des projets (culture et comportements)*
- *Fortes compétences en gestion du changement*

4

Des interventions à fort apport de contenu

- *Consultants issus pour certains de l'opérationnel*
- *Nombreuses expériences auprès des industriels, des prestataires logistiques et de leurs interfaces*

Notre équipe capitalise sur une longue expérience du secteur aéronautique et défense, ses problématiques et ses enjeux

- Une compréhension des industriels du secteur Aéronautique, Espace & Défense grâce à une longue expérience de conduite de projets pour les majors de l'industrie de la Défense Européenne :
 - EADS, Eurocopter, Astrium, Thales, Safran, Sagem DS
- Une expérience de la conduite de grands programmes de coopération internationaux comme SCORPION (Armée de Terre, Thales, DGA) ou le NH90 (Eurocopter)
- Une connaissance approfondie du fonctionnement de l'armée de terre, récemment actualisée grâce au projet de transformation du MCO Terrestre (DCMAT et EMAT)
- Une forte expertise en organisation et performance opérationnelle, dans l'industrie et le service, grâce en particulier à une base de projets riche dans les domaines suivants :
 - Amélioration de la conduite de programmes,
 - Organisation,
 - Alignement stratégique,
 - Balanced scorecard,
 - Analyse de la valeur,
 - Reengineering des processus, Lean, CMMI
 - Développement et Innovation,
 - « Supply Chain » étendue,
 - Plan Industriel et Commercial,
 - Optimisation des flux industriels,
 - Optimisation du BFR,
 - Maintien en Condition Opérationnelle,
 - Marketing B to B



Age : 54 ans
Nationalité française

Formation :

- École Centrale Lille
- MCE Brussels

Langues :

- Français
- Anglais

Domaines d'intervention :

- Organisation, business modeling
- Balanced Scorecard
- Reengineering de processus, supply chain, achats
- Conduite de projets

Fonction au sein d'ECDYS :

- Président

Hervé Leroy

Références récentes

THALES

- Gouvernance du corporate
- Stratégies achats et plan de compétitivité
- Fusion RCM et Dassault System
- Customer Commitment Program
- Mise en place du CSP achats généraux
- Innovation
- Programme LEAN

EUROCOPTER

- Projet ISCO
- Pilotage des fournisseurs
- Optimisation de la supply chain

EADS – ASTRIUM

Flux logistiques division satellites
Programme Laser Megajoules

SAFRAN

- Mise en place de la fonction supply chain
- Performance fournisseurs en phase développement

Expériences professionnelles

Hervé a 10 années d'expérience opérationnelle en qualité de Responsable de Production, Ingénieur d'étude et organisation puis Directeur financier et organisation au sein de grands groupes internationaux (RENAULT, PPR, GRACE CHEMICAL)

Après plus de 20ans dans le conseil, Hervé a acquis une solide expérience de grands projets de transformation. Il a travaillé pour GEMINI Consulting puis en tant qu'associé de ICME International où il a dirigé le secteur Aéronautique et Défense et la practice Supply Chain

Il a créé en 2009 la société ECDYS dont il est Président



Age : 38 ans
Nationalité Française

Formation :

- Ingénieur ESTP

Langues :

- Français
- Anglais

Secteur d'intervention :

- Energie
- Aéronautique

Domaine d'intervention :

- Organisation
- Pilotage de programme
- Industrialisation

Vincent Vandenberghe

Expériences récentes

THALES

- Industrialisation du programme OSF :
planning de production prévisionnel,
dimensionnement des ressources et des
moyens industriels critiques, pilotage des
risques, tableau de bord
- Conduite de programme Lean au sein de
TCF sur les 4 unités opérationnelles et
fonctionnelles
- Réimplantation et transfert de site
- Conduite de plan de progrès

SAFRAN

- Conduite du programme de réduction des
VEX
- Pilotage de la partie Quick Win du CSP
Achats

GDFSUEZ

- Conduite du projet de segmentation de
l'activité
- Pilotage de la réorganisation de l'activité
Provalys
- Redéfinition des processus avec mise en
place de procédures, et d'indicateurs de
respect des processus, de satisfaction et de
maîtrise des risques.

Expériences professionnelles

Pendant 5 ans, Vincent a été General Field Engineer pour Schlumberger, il a piloté un très grand nombre d'opérations sur des puits d'exploration ou de production.

Depuis plus de 10 ans, il intervient, comme consultant sur des programmes industriels dans le secteur Aéronautique ou des Energies et Utilities.

Il possède une solide expérience des réorganisations industrielles et de la conduite des plans de progrès.



Age : 49 ans

Nationalité française

Formation :

- Ingénieur de l'Ecole Centrale Paris (1982)

Langues :

- Français
- Anglais

Domaines d'intervention :

- Supply Chain étendue : relations avec fournisseurs et clients
- Stratégie d'externalisation
- Pilotage des flux : prévisions, planification
- Efficacité des processus administratifs : ADV, approvisionnements
- Distribution et logistique

Denis Lemoine

Références récentes

SAFRAN

- Mise en place de la fonction Supply Chain
- Projet de transformation Supply Chain portant sur :
 - La définition des modèles de pilotage par famille de produits
 - La refonte des processus d'approvisionnements
 - La mise en place des processus de planification PIC-PDP
 - La mise en place de tableaux de bord

THALES

- Mise en place de processus collaboratifs avec les fournisseurs en phase d'industrialisation
- Etude d'opportunité d'externalisation des prototypes
- Accompagnement de chantiers « Lean développement »

SAFT

- Projet de réduction des stocks
- Analyse des stocks de matière premières et composants et des en-cours
- Evaluation des gains et plan d'action portant sur les approvisionnements et le pilotage des flux d'atelier

Expériences professionnelles

Denis travaille dans le conseil depuis 23 ans, après une première expérience de 3 ans dans l'ingénierie chez Technip.

Il a accompli la majorité de son parcours professionnel chez Bossard Consultants, puis Gemini Consulting. Devenu Vice Président fin 1999, il dirige l'activité de conseil en Supply Chain de Gemini Consulting pour la France.

Cofondateur de REFERIS, société de conseil en management, en 2004, il est également Associé fondateur d'ECDYS en 2009.

Il a acquis une solide expérience en matière de projets de transformation Supply Chain, dans des secteurs industriels comme le High Tech, l'Aéronautique-Défense, les Industries de Process, les produits de Grande consommation et le Luxe.