

Thales Alenia Space

De meilleurs rapports entre achats et projets



Jean-Jacques Bruniera,
Directeur du groupe achats
projets de Thales Alenia Space :
« La relation est devenue beaucoup
plus constructive, plus saine, entre
les achats et les équipes projet ».

Lorsque le service achat du numéro un européen des satellites met en place un logiciel léger de reporting et de gestion de projet, l'objectif est double. Il s'agit non seulement d'améliorer le pilotage et le suivi des équipes achats, mais aussi d'assainir les relations entre les équipes achats et projets en fournissant à ces dernières des rapports hebdomadaires détaillés.

40

Entre les 48 satellites de télécommunications nouvelle génération de la constellation Globalstar, la série des satellites d'observation COSMO-SkyMed, ou encore le programme de système GPS européen Galileo, Thales Alenia Space travaille sur des dizaines de projets transnationaux de construction d'engins spatiaux et de systèmes au sol. Dans ce cadre, le numéro un européen du secteur, qui emploie 7.200 employés répartis sur

4 pays, avec 11 sites industriels, s'appuie sur de nombreux fournisseurs, dont la relation est gérée par le service des achats. C'est au sein de ce service qu'est apparu en 2006 le besoin de faciliter le suivi d'activités, de fluidifier la circulation des informations sur l'état d'avancement des projets avec les clients internes et d'améliorer le pilotage des équipes. Les acheteurs perdent trop de temps à rédiger leurs rapports hebdomadaires sous Word, si bien que les informations sont parcellaires. De plus, elles ne remontent pas toujours vers la direction des achats d'une part, ni vers les chefs de projets d'autre part, qui veulent pouvoir suivre le bon déroulement du processus d'achat des produits concernant directement leur programme. « Quand nous en avons parlé à notre direction informatique, ils nous ont indiqué un logiciel très simple qu'ils utilisaient de manière embryonnaire pour leurs besoins propres de gestion de projet », se souvient Jean-Jacques Bruniera, Directeur du groupe achats projets, une structure chargée de jouer le rôle de charnière entre les chefs de projets du groupe et les acheteurs. Rendez-vous est pris avec la start-up toulousaine System qui édite le logiciel Beam Report.



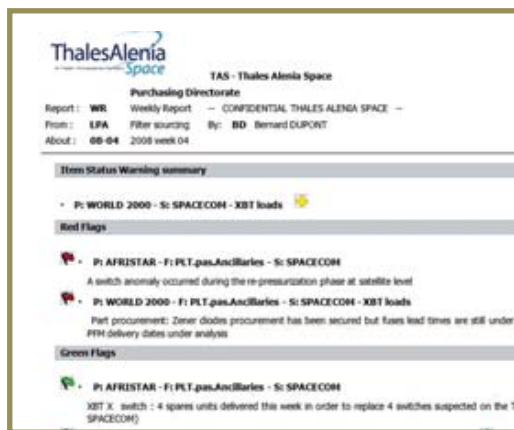
L'originalité de l'approche transversale

Il apparaît rapidement que le logiciel répond à une partie du cahier des charges, puisqu'il structure, fait remonter et concatène l'information textuelle à l'aide d'un système de petites iconographies (contrat, planning, problème technique ou management) et de drapeaux de couleurs (nature de l'information, niveau d'importance, action à effectuer, suite à donner), selon différents critères et paramètres prédéfinis pour chaque groupe d'utilisateurs (acheteurs, direction des achats, direction des opérations). De plus, il s'installe très simplement sur des postes Windows et ne requiert aucune base de données. « *En revanche, System n'avait jamais développé l'aspect transversal, horizontal, dont nous avons besoin, car les acheteurs sont responsables d'une famille de produits qui servent à plusieurs projets, sites ou entités d'affaires. Il fallait élaborer un système matriciel pour pouvoir commuter automatiquement, sans faire appel à de fastidieux copier-coller, et passer de rapports par produits à des synthèses pour chaque programme en cours, qui intéressent directement les chefs de projet* », explique Jean-Jacques Bruniera.

Convaincre les utilisateurs

Au total, la mise en œuvre de l'outil va durer environ neuf mois, de janvier à septembre 2007, incluant le développement complémentaire du logiciel avec System, sa mise en place (en version anglaise) sur 180 postes sur la quasi-totalité des sites de Thales Alenia Space et la formation. Priorité est donnée à la simplicité : l'intégration avec l'ERP ne se justifie pas car Beam Report ne concerne que des données qualitatives (état d'avancement des activités, remontée d'informations sur les problèmes techniques éventuels, obstacles à la livraison, dates de rendez-vous, etc.), qui s'avèrent très différentes, mais très complémentaires aux données de coûts, délais, performances gérées par les autres outils informatiques. « *Si vous voulez que cela marche, commencez par convaincre les utilisateurs que c'est un outil utile et pertinent* », précise Jean-Jacques Bruniera. Même si au début, certains acheteurs se font un peu tirer l'oreille pour rendre leur rapport hebdomadaire le jeudi soir, tout rentre rapidement dans l'ordre. « *Pour atteindre le même niveau de reporting avec Word, le temps requis aurait été multiplié par trois minimum, avec un risque d'hétérogénéité des rapports* ».

La rédaction, qui s'appuie sur des espaces préfor-



L'outil Beam Report, développé par System, structure et fait remonter de manière simple les informations textuelles balisées à l'aide d'un système d'iconographies et de drapeaux de couleurs.

matés, est beaucoup plus aisée et moins empirique que sous Word. Ensuite, il appartient aux chefs de groupes de faire la synthèse, en quelques clics, puis de faire remonter au directeur des achats, qui reporte lui-même au directeur des opérations à l'aide du même outil. Parallèlement, l'équipe du groupe achats projets va concaténer, consolider en quelques clics de souris une quinzaine de rapports par programme, fournisseur, famille de produit et envoyer une synthèse hebdomadaire aux chefs de projets satellite par exemple, pour qu'ils puissent sereinement préparer leur réunion hebdomadaire du lundi. La négociation est-elle terminée, le contrat est-il signé, la revue est-elle finie ? Le rapport, lisible au format Word, RTF ou PDF, apporte des réponses à ce genre de questions.

Extension envisagée aux opérations en interne

Résultat, depuis quelques mois, les rapports entre les achats et les équipes projets gagnent en fluidité et en clarté, là où auparavant le moindre problème entraînait de nombreux e-mails et coups de fil à l'encontre des équipes achat, ce qui ne manquait pas d'affecter l'efficacité du travail. « *Au lieu d'argumenter et de contre argumenter, la relation est devenue beaucoup plus constructive, plus saine, basée sur le partage des informations* », constate Jean-Jacques Bruniera. L'outil trace aussi l'information avec la date à laquelle elle a été écrite. Des hyperliens pointant vers des documents stockés dans la base documentaire informatique de l'entreprise peuvent aussi être ajoutés. Les différents rapports sont conservés par chaque acheteur, qui peut ainsi s'appuyer sur un historique lorsqu'il va négocier avec tel ou tel fournisseur. Un bilan d'autant plutôt positif que l'investissement reste limité à quelques centaines d'Euros par poste. D'ailleurs, l'entreprise envisage désormais d'étendre l'utilisation de Beam Report aux opérations en interne, soit un total de 500 postes à équiper au premier semestre 2008. Les différents chefs de projets du groupe seraient ainsi informés de la même manière en ce qui concerne les achats que pour l'état d'avancement des éléments produits en interne.

Jean-Luc Rognon



©Thales Alenia Space