

Nacelles

ISSN : 2552-6987

6 | 2019

Conception aéronautique : une transformation digitale à bas bruit (années 1960-2010)

Phenix : pourquoi et comment ?

Jean-Yves Mondon

🔗 <http://interfas.univ-tlse2.fr/nacelles/747>

Référence électronique

Jean-Yves Mondon, « Phenix : pourquoi et comment ? », *Nacelles* [En ligne], 6 | 2019, mis en ligne le 04 juin 2019, consulté le 20 mai 2023. URL : <http://interfas.univ-tlse2.fr/nacelles/747>

Phenix : pourquoi et comment ?

Jean-Yves Mondon

TEXTE

- 1 Quelle est la situation de la compagnie en 2006 ? Au cours de l'année, l'action EADS chute de façon très importante et le risque d'être avalé par les fonds de pension ou autres spéculateurs sans connaissance de notre industrie devient immense.
- 2 Je reçois une lettre de mission de Louis Gallois me demandant de diriger le programme Phenix et le 21 janvier 2007, au cours du COMEX (Comité exécutif) du groupe auquel je suis convoqué, Louis Gallois évoque la situation délicate à laquelle le groupe est confronté : en particulier l'A380, qui souffre de retards de livraison de deux ans au minimum et de surcoûts très importants. L'indisponibilité de l'avion pour les jeux olympiques de 2008 est une grande déception pour nos clients, les compagnies aériennes, compte tenu de l'importance symbolique d'un transport haut-de-gamme vers Pékin.
- 3 Je me souviens de ce COMEX. J'étais au milieu d'une table autour de laquelle les directeurs évoquaient les préoccupations de leur entité, qui se ressemblaient beaucoup : le manque d'intégration des échanges à la fois dans le groupe, entre Natcos (national companies) et avec les partenaires extérieurs. L'ambiance était sans doute marquée par les difficultés que traversait le groupe : le différend franco-allemand, les problèmes judiciaires qui élaboussaient quelques dirigeants...
- 4 L'idée directrice du COMEX était de pouvoir démontrer qu'EADS était une société intégrée qui coordonnait bien les dimensions nationale et internationale. Le programme d'harmonisation du PLM, qui est décidé, vise à combler les grandes diversités entre les *Business units*, que traduit à sa façon la grande diversité des logiciels en usage dans ces *Business units*. Pour le COMEX, l'harmonisation PLM était la solution aux problèmes ; elle devait définir les méthodes et les standards devenus nécessaires pour répondre à moyen et long termes à la conception de produits de plus en plus complexes. Les technologies évoluant de façon exogène, les clients étant de plus en plus exigeants, le groupe devait refléter et assumer le changement. Sans compter l'importance

de rendre les délais et les coûts plus bas. Soulignons la profonde différence entre harmonisation et uniformisation. La première consiste à chercher un noyau commun de compétences et de processus, tout en laissant des degrés de liberté ; la seconde, en revanche, restreint les possibilités d'initiatives et de ce fait aurait été inacceptable. Les *Business units* ont des métiers réellement différents et par conséquent élaborent des processus industriels différents. C'était le noyau commun qu'il fallait rechercher. Et s'il fallait résumer pourquoi Phenix a fonctionné, c'est grâce à cette distinction.

- 5 La décision du 21 janvier 2007, prise au plus haut niveau, permet au programme de mobiliser de façon très conséquente les compétences du groupe ; elle va se propager par des sortes d'ondes de choc qu'on peut évaluer à trois. La première est produite par la signature de la lettre de mission et sa large diffusion. Des compétences sont sollicitées dans le cadre d'un *position paper* qui propose un plan d'action et une *roadmap* signée par les deux P.-D.G., Tom Enders président d'Airbus et Louis Gallois président d'EADS. Ensuite une *mission letter* touche les divisions qui ont désigné des experts, et une émulation se crée.
- 6 Je mets en place, entouré d'Amaury Soubeyran, un premier réseau d'experts. Mes dix ans d'expérience à la tête d'un réseau de recherche m'ont puissamment aidé. Du point de vue opérationnel, l'action n'était pas évidente à mener, et ce pour diverses raisons. Du point de vue des hiérarchies intermédiaires, mon besoin de mobiliser leurs forces entraînait en concurrence avec le travail au quotidien qui était déjà lourd. En plus du présent, on demandait des travaux supplémentaires pour le futur. Ce n'était pas simple et il a fallu beaucoup convaincre. Le rappel de la mission confiée par le président Gallois a fonctionné comme un Sésame. Un réseau d'experts se constitue, des *e-rooms* sont montées, les actions se multiplient, elles grossissent en contributions. Quantité de documents (des manuels, des dictionnaires, etc.) vont être produits collectivement.
- 7 La deuxième onde de choc est créée par l'écho positif que renvoient les *Business units* et l'esprit de compétition (sain et salubre) qui les anime. Les spécificités sont conservées, les sources d'harmonisation dans les ressources humaines, dans les processus et dans les standards s'imposent comme des moyens de réduire des coûts récur-

rents (qui apparaissent de plus en plus surdimensionnés), et comme un moyen de rationaliser les échanges techniques avec les fournisseurs et cotraitants. Ceux-ci sont nombreux à travailler pour des *Business units* différentes, comme Airbus et Eurocopter, et des environnements logiciels spécifiques : dispersion des plateformes informatiques, dispersion des compétences, solutions PLM très hétérogènes. De sorte qu'un même sous-traitant peut collaborer avec Eurocopter avec des outils totalement différents d'Airbus. Il apparaît à tous que si les personnes travaillaient avec les mêmes méthodes et outils, les fournisseurs communs s'en sortiraient mieux.

- 8 La troisième onde de choc est le fait de la presse, y compris américaine. Un grand programme de transformation dans une entreprise de la taille d'EADS suscite un certain intérêt. Elle couvre la démarche avec une attention qui n'est sans doute pas étrangère à l'agitation qui perturbait le groupe depuis un moment. Le départ de Noël Forgeard en juin 2006, suivi trois mois plus tard de la démission de Christian Streiff, en désaccord stratégique avec le groupe, puis son remplacement par Louis Gallois, ont attiré les projecteurs médiatiques. Sous cet angle, Phenix arrive à point nommé pour équilibrer le déficit de popularité. La notoriété gagnée fait d'autant plus caisse de résonance. Un article de *01 Informatique* de 2008 a été à ce titre important. Personnellement, une reconnaissance qui m'a touché est celle d'Alfred Katzenbach, le dirigeant de la R&T des usines Mercedes, qui témoigne de sa surprise qu'en un temps aussi court, nous soyons parvenus à de si bons résultats.

AUTEUR

Jean-Yves Mondon