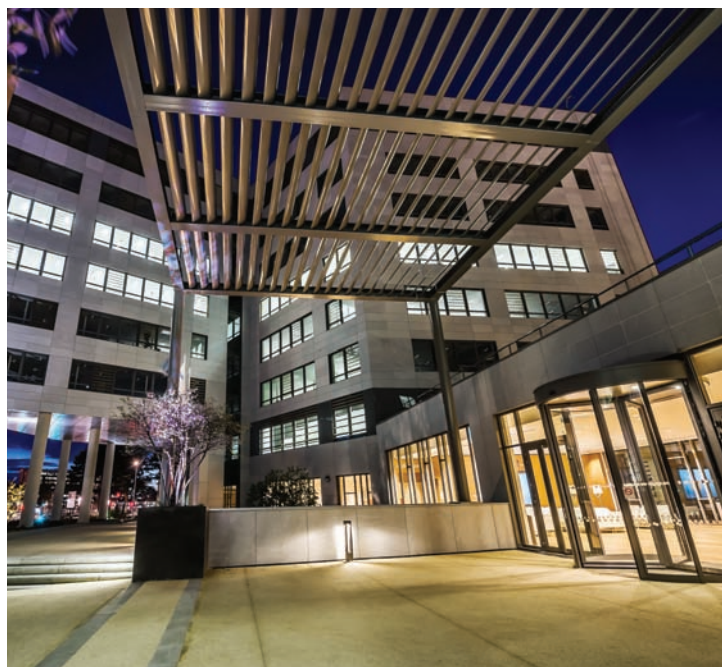




# Le dispositif Copernic de Thales

« Copernic » est le nom donné à un exercice complet de refonte des processus de gestion des Services Généraux du groupe Thales. Mené entre 2010 et 2015, il intègre les instrumentations de gestion, la contractualisation, la conduite du changement et la gouvernance. Cas encore rare de Global FM à grande échelle, Copernic intègre la maintenance des bâtiments ou multitechnique et les services aux occupants ou multiservice.



© Olivier Ouadah

Nouveau site de Thales à Vélizy, 50 000m<sup>2</sup> et 2 300 occupants.

Au début des années 90, le groupe Thomson-CSF devenu Thales, décide de se hisser au niveau des premiers opérateurs mondiaux de la Défense. Il lui faut alors réunir les moyens financiers de son ambition. L'entreprise vend son patrimoine immobilier. Elle devient locataire de ses sites et fait le choix d'externaliser près de 1 000 collaborateurs en charge de son exploitation. Pour maîtriser les conditions sociales de cette restructuration et la qualité des services aux immeubles et occupants, le groupe investit dans une filiale commune avec Cegelec pour accueillir ces professionnels, Faceo. Il lui garantit pendant 10 ans les moyens nécessaires pour se constituer un métier via une exclusivité avec Thales et l'accès à tous les autres clients potentiels. A partir de 2005, Thales réalise progressivement l'investissement et cède Faceo au Groupe Vinci en 2010. Thales doit alors mettre en place un nouveau mode de gouvernance et de pilotage de l'exploitation des immeubles. Le groupe crée une direction des Services Généraux Corporate qui lance le dispositif Copernic.

## Périmètre de Copernic

Copernic correspond à du FM Global, multiservice et multitechnique y compris la sûreté, à l'exception des activités de restauration, reprographie, colis industriels et maintenance des outils industriels de production. La démarche concerne les 85 sites de Thales en Europe, de 100 à 4 300 personnes hébergées sur des surfaces de 2 000 à 100 000 m<sup>2</sup>. L'homogénéité dans le mode de contractualisation et de définition des services débouche sur des marchés qui convergent vers un même coût moyen, dans tous les pays concernés, autour de 64 €/m<sup>2</sup>/an (plus ou moins 2 €/m<sup>2</sup>).

En France, le dispositif Copernic représente une dépense forfaitaire de 80 M€/an. Il est attribué à Vinci Facilities en 2013 et Fiducial pour la Sûreté à partir de 2014. Il concerne les 47 sites majeurs, soient 1,250 millions de m<sup>2</sup> pour 34 000 collaborateurs et environ 38 000 occupants. Thales constitue pour Vinci Facilities un marché de plus de 110 M€/an (forfait FM plus travaux) soit 17 % du CA en France et environ 1 500 personnes employées. Près d'un tiers des activités conventionnellement gérées

par Vinci Facilities sont sous-traitées à des partenaires choisis par ce dernier, notamment pour deux grandes activités multiservices que sont l'accueil physique et le nettoyage.

En Allemagne, un contrat a été signé en 2014 avec Bilfinger pour 4 établissements, 90 000 m<sup>2</sup> et 2,25 M€/an (hors prestations de nettoyage).

En Italie, deux contrats sont signés pour 4 établissements, 125 000 m<sup>2</sup> et 5,5 M€/an avec CD Impianti et Dussman (Nettoyage). 3 autres établissements devraient rejoindre ces contrats.

En Hollande pour 50 000 m<sup>2</sup> sur appel d'offre et en Angleterre pour 155 000 m<sup>2</sup>, des contrats comparables ont été attribués aux filiales de Vinci Facilities.

Les prestations de sûreté sont confiées à des acteurs nationaux pour chacun des pays, compte tenu des législations et réglementations en vigueur.

## Un référentiel en 18 Services Level Agreements

Copernic est d'abord un référentiel de 18 Services Level Agreements (SLA), une

## SERVICES GÉNÉRAUX



instrumentation de gestion tout à la fois : Volumineuse, mais homogène et aisément intelligible ; Exhaustive mais souple ; Imposée par le central comme une norme, mais négociable et amendable localement. Rédigés selon une forme standardisée, les 18 SLA recouvrent 3 catégories : Multitechnique (climatisation, chauffage, électricité, équipements...) ; Multiservice (nettoyage, accueil...) ; Sureté (gardienage). S'y ajoute un SLA portant **sur le Management** de site qui permet de valoriser le poids, la qualité et la nature des coûts spécifiques du pilotage confié au prestataire comme un service à part entière. Le dispositif de gestion distingue les services « standards » des services « spécifiques ». Les deux intègrent le « forfait », objet de la signature d'un avenant site par site, année après année. Le standard correspond à un niveau de service auquel chaque site peut et doit prétendre, fixé sur un mode obligatoire.

Cette homogénéisation s'est traduite par un renchérissement de l'enveloppe de dépenses en 2012 pour moins de 5 sites et, pour la majorité, par une réduction moyenne de 8 %, soit 10 millions d'euros. Le « spécifique » est contenu volontairement à moins de 10 % du forfait. Il correspond aux mêmes définitions relativement aux SLA, mais permet d'adapter les prestations aux particularités des sites (tailles, état de vétusté, types d'équipements et d'activités, nature des processus industriels...).

### Un effort de clarification

Les SLA sont conçus comme le point de référence des besoins, génériques et spécifiques. L'objectif est de dire et écrire, à l'aide d'un référentiel unique et commun aux parties ce que doit être le service attendu dans tous les sites et dans toute l'Europe. Il intègre des chiffrages de coûts, des indicateurs et des spécifications de management.

Rédigés en français, puis traduits en anglais, allemand et italien, les SLA s'efforcent de préciser ce que recouvre chaque intitulé de service pour détailler les : Objectifs ; Acteurs ; Prestations attendues (limites et exclusions) ; Fréquentiels ; Conditions de services ; Procédures de déclenchement ; Délais de mises en route ; Éléments à fournir par le client ; Éléments à fournir par le prestataire ; Décomposition du prix forfaitaire annuel ; Un jeu spécifique pour chaque SLA de 5 à 10 Key Performance Indicators (KPI) : Les définitions des modes opératoires (ou consignes associées) ; et les listes des équipements entrant dans le périmètre.

Il est validé chaque année pour chacun des sites entre le site (Thales et Vinci) et la direction des services généraux de Thales. Il comporte un ensemble de macros facilitant les saisies uniques et des consolidations automatiques sur un document Word. Un référentiel particulier de SLA représente de 5 à 15 pages environ. Pour le SLA Chauffage, Ventilation, Climatisation par exemple, le document comporte 10 pages. Il détaille les prestations standards et spécifiques de maintenance, mesure, le suivi des consommations... Pour les prestations de nettoyage, plus de 30 pages détaillent le service, notamment par l'indication des fréquences, par type de bâtiments et d'usage (accueil, salles de réunion, salles blanches...).

### Une écriture des processus et du pilotage

Service par service, y compris le « management », les activités sont prescrites en regard d'une description des contenus « requis » pour les prestations et d'une liste précisée des équipements : Méthodes

## « L'objectif est de dire et écrire, à l'aide d'un référentiel unique et commun aux parties ce que doit être le service attendu dans tous les sites et dans toute l'Europe. »

de désignation des moyens (dédiés, mutualisés) avec organigramme, maintenance de niveau 4 incluse dans le forfait, outil de reporting de type « helpdesk », indicateurs (ou KPI) et pénalités, méthode de chiffrage des prix (par SLA) relativement à des « équipements » listés systématiquement et distinguant le standard du spécifique. Ils sont enrichis et modifiés chaque année en fonction des évolutions de périmètre, des besoins et des capacités du marché.

La « gouvernance » de l'ensemble est également prescrite. Elle est assurée à trois niveaux et sur une fréquence croissante : une fois par an, une réunion au niveau National rassemble les responsables Corporate de Thales et les prestataires (Strategic Business Review) pour la France, le Royaume Uni, l'Allemagne, l'Italie et la Hollande. Une fois par trimestre, les responsables immobiliers des différentes activités, présentes en général sur plusieurs sites, sont réunis en Quaterly Business Review, en France avec les chefs d'entreprises Vinci Facilities concernés. Enfin, mensuellement, des réunions de reporting ont lieu sur chaque site avec les respon-

sables gestion de site de Thales et le responsable d'affaire Vinci Facilities.

De plus, un Comité de Déploiement Copernic Hebdomadaire a lieu tous les vendredi entre la Direction des Services Généraux et les achats Thales, soit 3 personnes, et une organisation miroir Vinci pour s'assurer du déploiement dans toutes ses dimensions pour chacun des sites et en consolidé à l'échelle nationale: SLA, prix, KPI, reporting, faits marquants, chantiers spécifiques, arbitrages, etc...

### Un contrat cadre et des avenants sites

Techniquement, Copernic est un contrat cadre commercial. La discussion juridique a été portée par la direction centrale des Achats, accompagnée par la direction des Services Généraux. La signature a été obtenue le 24 juillet 2012, à effet au 1er janvier 2013 pour les 47 sites majeurs en France. Ce « contrat cadre » se présente comme un gros classeur, décliné et documenté sur chaque site. Il reprend les 180 pages du « Catalogue des services de

Facility Management » (SLA, KPI et listes d'équipements) et y ajoute 20 pages seulement de contrat à proprement parler.

Ce contrat précise : l'objet du contrat ; le cadre réglementaire ; la formule de révision des prix ; les pénalités et plages de responsabilité ; la gouvernance. La durée est de 5 ans, sans engagement de chiffre d'affaire.

### Des organisations non alignées

Vinci Facilities est organisée, par contraste avec Thales, sur un mode très décentralisé avec plus de 80 entreprises locales de 50 à 100 salariés (en moyenne 10 M€ de CA annuel) sur 9 régions et 4 pôles en France. Les responsables Vinci Facilities de site et leurs équipes sont rattachés à un chef d'entreprise, manager et responsable des personnels dédiés pour différents clients ou sites. Ce dernier possède une large délégation et une forte autonomie sur son portefeuille de clients. Sur les 47 sites et les 18 SLA, un algorithme statistique est élaboré. Partagé avec le prestataire, il permet de situer, site par site, SLA par SLA en regard des équipements et des personnels présents, le



positionnement des prix. Pour l'élaboration des tarifs, des « reference costs » sont construits avec l'équipe centrale de Thales. Ils distinguent les coûts directs (salariaux surtout) et indirects (supports, structures), mais également, les fournitures et la sous-traitance.

Une Capacité à définir le juste prix en réponse à un juste besoin. Les prix sont à la fois confrontés au marché via des ratios, mais aussi reconstitués internationalement pour en comprendre la teneur.

Copernic a été signé en France pour 5 ans, une durée significativement plus longue que celles pratiquées habituellement par le marché. Il sera renégocié à son terme en 2017 par appel d'offre.

Coté Vinci, on souligne que le chiffrage détaillé des prestations du contrat a été réalisé en commun et que la politique de prise en compte des coûts a été respectueuse : D'une marge, certes jamais suffisante mais « décente » ; Et surtout, d'une prise en compte, non de coûts moyens théoriques (la fiction d'une réalité de prix « concurrentiels »), mais de coûts réels,

est perçu comme une avancée très significative sur plusieurs chapitres.

- *Une qualité de définition et de précision au « sommet de l'état de l'art ».*

Le travail fait est reconnu. L'objet constitue un marqueur de professionnalisme. Il est fréquemment évoqué avec une forme de fierté professionnelle. Copernic aurait ainsi une portée de valorisation du métier, de dynamisation de la communauté immobilière. Au-delà des critiques (certains KPI pas assez significatifs par exemple ou des SLA à retravailler), les avis convergent pour souligner l'impact important de ce référentiel sur un plan symbolique et managérial.

- *Un outil d'appréciation de la performance opérationnelle et de suivi pertinent à l'aide des KPI.* L'outil de reporting permet notamment la traçabilité et les comparaisons inter sites. Cet aspect est diversement commenté sur sa dimension de contrôle et de ranking. Ceux des responsables rencontrés qui se sentent « bien placés dans les comparaisons » ne manquent pas d'y faire allusion. Les

peu consulté entre deux négociations annuelles, comme si ce qui y est contenu « va de soi », prête peu à discussion ou à interprétation. Les processus une fois écrits et acceptés seraient donc suffisamment intuitifs et adaptés, applicables de manière souple au quotidien, pour n'avoir pas besoin de s'y référer sans cesse.

Il y a cependant une lecture plus cynique ou réaliste des effets de cette normalisation. Les obligations que précise Copernic sont des prescriptions qui portent surtout à contraintes sur le prestataire alors qu'elles sont un confort pour les responsables de Thales ; « cela vient d'en haut, ce n'est pas négociable à notre niveau ».

Cela vaut pour les obligations de résultats comme sur les moyens à mettre en œuvre coté prestataire.

La forme des SLA relève de la norme, plus souple que la règle. Si elle contraint, la norme permet le dialogue sur l'activité et sa performance. Cet arsenal normatif soutient des métiers réputés pauvres, encore peu constitués. Si l'effort de normalisation prescrit d'un côté, il reconnaît et anoblit de l'autre. Il met en visibilité des activités qui ne faisaient jusque là « même pas l'objet d'une vraie gestion » et ouvre la voie de la professionnalisation.

**« Si elle contraint, la norme permet le dialogue sur l'activité et sa performance. Si l'effort de normalisation prescrit d'un côté, il reconnaît et anoblit de l'autre. »**

constatés, associés notamment aux niveaux de qualification et d'âges (ancienneté) des titulaires des emplois réels sur chaque site.

Bien sûr, certains aspects de la politique de contractualisation que porte Copernic restent discutés : La limite de « 10 % » de spécifique est qualifiée par certains d'arbitraire, de théorique et technocratique. La volonté de contrôle et de centralisation que porte l'outil est soulignée et parfois dénoncée comme excessive pour les directions des différentes activités et les responsables gestion de site Thales. Elle n'est cependant pas remise en cause sur son principe.

Le primat accordé à Vinci Facilities pour le hors-forfait (clause de travaux sans appel d'offre) est également parfois critiqué comme : Un risque d'abus du prestataire ; Mais aussi comme une responsabilité retirée aux responsables FM des sites et aux Responsables Achats Réglés coté Thales.

### Outil professionnalisant

Si ce type de référentiel avec SLA n'est pas une innovation en soi - il existait déjà dans les outils (contrats) précédents - il

autres insistent sur les spécificités de leurs sites, sans pour autant remettre en cause la légitimité des comparaisons, quand bien même elles leurs sont défavorables.

- *Le vecteur d'une « prise de pouvoir du Corporate ».*

Dans ce métier, les responsables de gestion de site Thales vivent une forme d'isolement aussi bien géographique que fonctionnel. L'intervention renforcée du Corporate constitue un appui. Elle est parfois stigmatisée comme tatillonne mais s'attache à être toujours porteuse de valeur ajoutée.

### Un « Métier » normé ?

Si l'outil cherche explicitement à décrire les services attendus, il dit en même temps une politique.

L'effort de description comme de positionnement des niveaux de services vise une base de « consensus » entre le prestataire et le bénéficiaire, mais aussi entre les responsables gestion de site Thales et leurs « clients internes ».

Il apparaît à l'usage que l'outil rencontre les « bons standards du métier ». De fait, après la phase d'acquisition, l'outil paraît

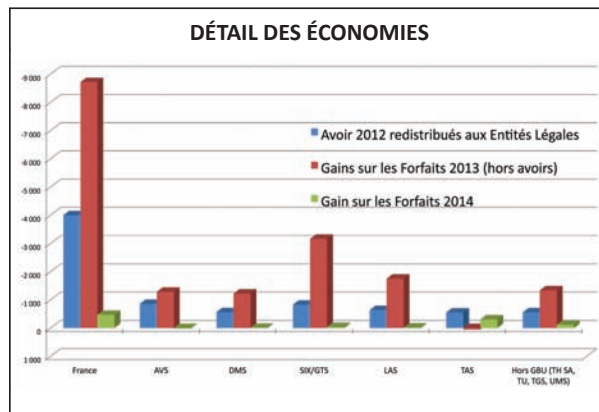
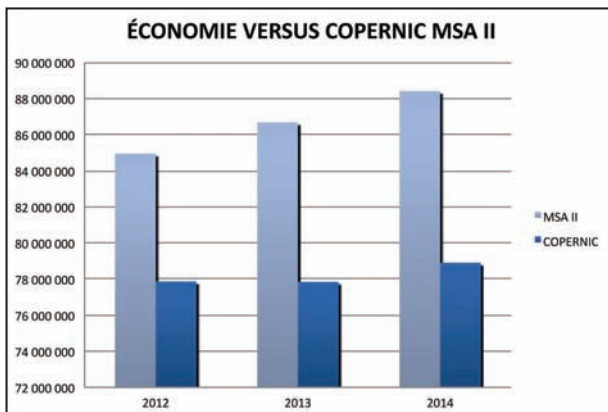
### Recensement des compétences et formation

L'élaboration de la Job Family JF 15.01 est une autre originalité du projet Copernic. Il s'agit d'un effort de recensement et de description des activités de FM et des personnes en charge chez Thales. Il a permis d'établir une cartographie des emplois de type Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Sans reconnaissance « professionnelle », les personnels Thales n'étaient jusqu'alors présents qu'en effectifs dans une rubrique « divers » (Job Family générique 15.00), avec les assistantes, les médecins, la sécurité, la HSE... Reprenant la forme d'outils RH existants, une mise à jour descriptive et chiffrée est diffusée avec l'ensemble de l'outil Copernic. En 2013, la Job Family 15.01 – Facility Management et Work Projects Tasks – recense un peu moins de 200 personnes en France (moins de 400 dans le monde) répartis en 3 sous-familles et 11 emplois types (ou métiers) :

- Les « pilotes » de l'activité FM de site ; 50% des personnes en 4 postes, directeurs, managers, ingénieurs et techniciens.

- Les « acteurs intervenants », distingués entre les métiers : Multitechnique (ou « hard services »), 30% des personnes sur 3 postes, essentiellement des techni-

## COPERNIC EN CHIFFRES



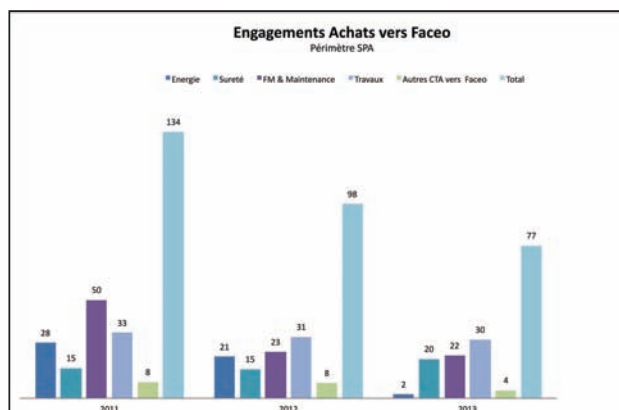
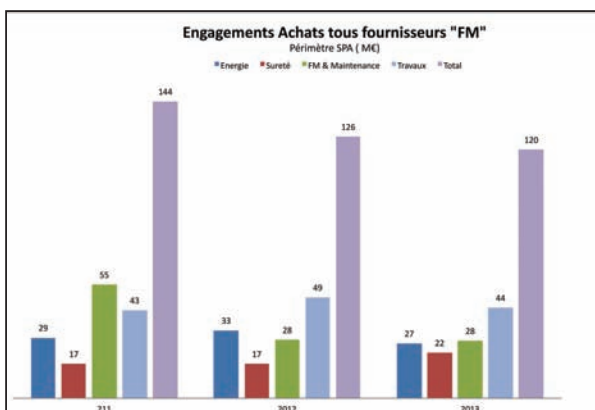
Le résultat de l'exercice Copernic pour la France est une économie de 10M€/an sur un périmètre constant de prestations désormais forfaitisées, de 88,2M€ à 78,3M€ comparativement au contrat précédent MSAII.

Le montant des prestations Hors-Forfait, commandées à Vinci Facilities et à d'autres fournisseurs est passé de 67M€ en 2012 à 60M€ en 2013 puis 54M€ pour un même périmètre.

Enfin, un outillage de suivi des variations de périmètre a été mis en œuvre permettant de suivre les évolutions de surfaces, de nature des surfaces, le nombre et la nature d'équipements et le niveau de prestations.

Les engagements sur les années 2011-2014 sont à la baisse pour un même niveau de prestation que ce soit chez Vinci Facilities mais aussi pour tous fournisseurs confondus.

En 2010, Faceo représentait environ 500M€ de CA, dont 160M€ pour les seuls contrats Thales, auxquels s'ajoutaient 25M€ de contrats d'achat/vente d'énergie. Acquis par le groupe Vinci, Faceo intègre Vinci Énergies ; 9 000 collaborateurs pour un Chiffre d'Affaires de 9Mds€. Cette division appartient au groupe groupe Vinci (183 000 collaborateurs dans 60 pays et 35Mds€ de CA).





ciens de maintenance qui interviennent sur les machines servant aux process de production ; Multiservice, 20% des personnes sur 4 postes dont la moitié sont des chauffeurs.

Ces personnes correspondent aux deux tiers des effectifs FM de Thales en Europe. Ils correspondent à cette échelle, à un ratio moyen de 3 ETP pour 10 000 m<sup>2</sup> gérés, ou 1 ETP pour 230 personnes hébergées.

S'y ajoutent enfin les emplois spécifiques de Project Management, ingénieurs travaux investissements.

Un programme de formation a été conçu et déployé pour renforcer le savoir-faire et le savoir-être des personnels Thales ainsi recensés. Il porte sur la compréhension du rôle du responsable de site FM Thales, la fabrication des SLAs et la compréhension des chiffreages (ratio et méthode analytique), le contrat, le hors-forfait, les travaux, notions de responsabilité et les réglementations en vigueur. Un premier pilote de formation s'est déroulé en octobre 2014. Un déploiement sur 2 ans formera 90 personnes en France. Une extension pour les « hors-France » est programmée à partir de 2017 pour former à nouveau 90 personnes en 3 ans.

Copernic a pour ambition de valoriser et promouvoir ces métiers du FM, d'abord en interne puis chez les prestataires. Ils recouvrent des emplois peu « nobles » dans la culture française. Ils relèvent d'une ré-

## INTÉGRATION DE LA SUBJECTIVITÉ

La philosophie explicitement proposée pour le reporting de Copernic est que la « métrique » des indicateurs n'est pas supposée a priori comme « vraie » ou pertinente en soi.

L'outil, classique dans sa forme est voulu comme une incitation à la coopération. Il est là pour « forcer le débat » entre acteurs, pour laisser la responsabilité d'appréciation au niveau des acteurs de terrain. Un indicateur en rouge ne dit pas nécessairement l'insatisfaction (locale, subjective, contextuelle) du client final, de l'habitant. Un indicateur qui sort en rouge du système peut donc être requalifié en vert par accord entre les acteurs de terrain (avec explication cependant). Surtout, inversement, un indicateur au vert n'exclut pas la nécessité d'un travail d'amélioration. En rupture avec la culture du contrôle, l'indicateur (toujours porteur de tolérances) n'est pas, par exemple, « un droit à retard » dans une intervention. Que le rouge soit interprétable fait également que le vert ne dispense pas d'une recherche d'améliorations. Les remontées du reporting intègrent des plans d'action à l'initiative des sites. Ils sont présentés comme plus importants que la distribution des couleurs. La consigne donnée est ainsi que les synthèses, vues par les décideurs de niveau supérieur, trimestriellement pour les entités Thales ou annuellement en central, ne sortent pas directement de l'outil, mais résultent d'un dialogue.

Le reporting est conçu pour instaurer un dialogue et non comme un outil de contrôle. Il veut aider à construire une compréhension « des contraintes » de l'autre. *(Ceci rejoint une définition de la coopération : « le fait de travailler en tenant compte des contraintes de l'autre ».)*

férence à un monde ouvrier qui est en voie de disparition dans des entreprises comme Thales. Ils restent proches du « domus » et de la servitude, un « état » qui décerne peu de droits et beaucoup de devoirs.

Cette mise en visibilité est un facteur important pour ces métiers affectés d'un

grave déficit d'image. Leur contribution à la performance globale, précisément parce qu'elle relève du service, ne débouche pas sur des productions tangibles, en quantité dénombrables et en qualité aisément mesurables. Ce sont des emplois qui n'appartiennent pas au « cœur de métier » du donneur d'ordre. Les qualifications y sont en général plus modestes. Ce sont pourtant des métiers en croissance, externalisés mais ni délocalisables ni aisément automatisables malgré des conditions de travail contraignantes (pénibilité, astreintes, horaires et organisation des durées de travail...).

## L'instrumentation de reporting

Les modalités, contenus et processus de reporting de Copernic font partie du contrat. Spécifiés par Thales, ils sont reproductibles et transposables à d'autres prestataires et dans d'autres pays. La mise en œuvre informatique (saisies, mise au point, éditions) des outils fait partie des prestations mais le contrat réserve une totale liberté pour Thales d'y accéder à tout moment. Les supports de reporting mensuel, trimestriel et annuel sont produits automatiquement. Classiquement, si des indicateurs apparaissent en rouge, ils doivent être commentés, expliqués et faire l'objet d'actions correctrices. Des clauses contractuelles prévoient des pénalités en cas de manquements. Elles ne sont pas mobilisées en pratique.



SERVICES GÉNÉRAUX | 

De manière innovante, plusieurs aspects de ce reporting retiennent l'attention : Les KPI par SLA sont construits de telle manière qu'ils soient normalement en vert. Il est du coup très fréquent qu'un tableau de reporting soit « intégralement vert », une fois toiletté des indicateurs en position non conformes du fait d'erreurs de saisie.

Plus important, un indicateur sortant rouge peut être « requalifié » par les partenaires locaux, s'ils considèrent d'un commun accord que la conformité à l'esprit de la coopération est respectée.

Inversement, les indicateurs sortant « verts » peuvent être « forcés en rouge » si le partenaire Thales estime que la prestation n'est pas conforme, appelant ainsi à

- La décentralisation de la signature des SLA site par site donne la main aux acteurs locaux ;
- L'existence de seuils de commande (20 K€) en gré à gré avec Vinci pour les travaux mobilise le levier des économies d'adoption ;
- Le mode d'animation des reportings mensuels et trimestriels dépasse l'usage traditionnel d'instruments le plus souvent pensé pour le contrôle, pour ouvrir des espaces de dialogue et de controverses professionnelles ;
- La fréquence et la relation aux structures d'animation centrale du fournisseur dégage un champ de coopération politique au-delà d'intérêts encore vécus comme dominés ou divergents ;

services malgré des productions apparemment modestes, difficiles à mesurer mais nécessaires au vivre et travailler ensemble. Copernic comme projet, comme contrat et comme support de management, est un prototype d'outil d'accompagnement des changements induits par la mutation d'une économie tirée par l'industrie à une économie tirée par les services qui invite à une compréhension Ecosystémique des enjeux.

C'est un véhicule du changement nécessaire des représentations sur ce que sont les services et leur valeur économique, pour sortir des impasses du modèle industriel et des rapports de force financiers qui tirent le FM vers le bas, au profit d'un écosystème de performances partagées. Copernic est ici un parti-pris de conduite des changements qu'impose la mutation d'une économie industrielle vers une économie servicielle, d'un travail subordonné à un travail autonome.

Cela dépasse évidemment un contrat particulier et le secteur du FM qui peine à émerger en France, comparativement à certains pays anglo-saxons. Il s'agit des mutations liées à l'environnement, au développement durable et à la RSE ; aux restructurations d'entreprises devenues moins communautaires et intégrées mais largement plus ouvertes et interdépendantes de leurs environnements, qu'ils soient clients ou fournisseurs ; aux mutations des métiers de l'industrie et du tangible, vers les métiers de services, d'information et de relation, exigeant en engagement subjectif. Copernic est une recherche s'agissant de passer d'un modèle économique industriel fondé sur la transformation de matières et le transactionnel, à une croissance servicielle centrée sur le relationnel et la transformation de l'état des bénéficiaires ; une économie de l'usage par des acteurs tout à la fois coproducteurs, co-évaluateurs, clients et sujets...

## « Copernic comme projet, comme contrat et comme support de management, est un prototype d'outil d'accompagnement des changements induits... »

une action correctrice. Le reporting trace également tous les plans d'actions mis en œuvre.

### Des innovations servicielles

Tout en empruntant des formes très convenues (prescription, massification, centralisation, standardisation...) Copernic constitue une innovation relativement aux pratiques habituelles du secteur. Par des inflexions apparemment limitées prises une à une, l'ensemble dégage des pistes en faveur d'une trajectoire innovante en rupture avec les logiques industrielle et financière qui dominant habituellement dans les relations entre donneurs d'ordre et prestataires :


- La renégociation de gré à gré par anticipation avec le repeneur de l'opérateur historique valorise la possibilité d'une coproduction ;
- La durée contractuelle de 5 ans favorise un espace élargi de solidarité ;
- L'introduction systématique de la maintenance de niveau 4 est un pari sur la qualité plutôt que sur le moins disant ;
- L'espace réservé aux prestations spécifiques réintroduit la pertinence de l'initiative locale ;
- La précision et le détail de définition des Services Level Agreements (SLA) constituent les bases d'un référentiel nécessaire à la coopération ;
- Le mode partenarial d'élaboration des prix est un pari sur la confiance ;

- L'effort d'explication puis d'ajustement progressif de la « conduite du changement » disent la dimension expérimentale et commune à tous ;
- Un message récurrent sur le dialogue et sur la confiance expriment la volonté d'une culture de l'interdépendance,
- L'effort de valorisation des métiers dans l'entreprise rappelle opportunément l'importance du travail comme source centrale de la valeur économique...

### La conduite du changement...

Copernic est en lui-même un changement. Il fait l'objet d'une « conduite du changement » faite de communications, de conventions, de formations, de comité de pilotage... C'est surtout et au-delà, un pari opératoire et ambitieux. Il se veut une réponse à un contexte transformé par l'émergence d'entreprises étendues, performantes sous conditions d'une coopération renouvelée avec ses partenaires, très au-delà du rapport de force ou de prédation avec des « sous-traitants ». C'est une tentative d'accompagner les mutations plus vastes qui touchent nos économies. C'est ce qui en fait une innovation à la fois, à enjeux technique et politique, en rupture avec le modèle économique hérité du passé industriel.

Copernic explore les manières de vivre cette entreprise étendue, de promouvoir la coopération et la confiance au-delà de la coordination, de valoriser des métiers de

**F** **Nicolas Cugier,**  
Directeur  
des Services Généraux  
de Thales  
Photos Daniel Watelet 

**F** **Xavier Baron,**  
Sociologue,  
ATEMIS,  
Professeur à l'UPSAY  
et l'ESCP Europe 