

SYNERGIES ENTRE OPÉRATIONS ET INDUSTRIES AU CŒUR DU MCO DES ARMÉES

HÔTEL NATIONAL DES INVALIDES - FEVRIER 2016

Du Sahel au Moyen-Orient, les théâtres d'opération de l'armée de Terre sont rudes et exigeants, non seulement du point de vue de l'adversaire auquel nous sommes confrontés, mais également en ce qui concerne les conditions de l'action de force. Autant que les hommes, les matériels engagés consomment leur potentiel. Il apparaît donc indispensable que ce potentiel soit régénéré avec efficacité et de manière réactive. Dans ces conditions « abrasives », le défi du Maintien en condition opérationnelle des matériels (MCO) est définitivement structurant pour le ministère de la Défense, comme l'ont récemment rappelé les députés Alain MARTY et Marie RÉCALDE dans leur rapport sur les conséquences du rythme des opérations extérieures sur le MCO des matériels, présenté le 9 décembre dernier, à l'Assemblée nationale.

C'est donc cette problématique que le Cercle Prospective Terre a voulu aborder lors de son dernier débat du 2 février 2016, en tentant de mettre en perspective toutes les facettes de ce dossier complexe. En outre, malgré la diversité des interventions, un point de convergence a pu être relevé : pour maintenir le rendement opérationnel de notre appareil de défense, l'urgence est plus que jamais de renforcer le dialogue et la complémentarité entre les armées et leurs partenaires industriels.

Grands témoins



Thomas PEAUCELLE
Directeur général délégué COFELY INEO

En 1991, Thomas Peaucelle rejoint la Société d'études et d'entreprises électriques (SEEE) en tant qu'ingénieur, avant d'y exercer des fonctions de cadre dirigeant, notamment en qualité de Directeur de projet Energie à l'international. Avec la création d'INEO en 2001, suite à la fusion des groupes GTMH, Entreprise Industrielle, Verger Delporte et SEEE, Thomas Peaucelle prend la Direction des risques et des financements. Il est par la suite nommé Directeur général adjoint chargé de la stratégie chez INEO-GDF SUEZ.

Depuis mars 2012, Thomas Peaucelle est Directeur général délégué de COFELY INEO, société spécialiste du génie électrique, des systèmes d'information et de communication et des services associés. Plus particulièrement, il est en charge de la stratégie et du développement, de l'innovation et de l'ensemble des actions contribuant à l'évolution de l'entreprise.



Général de corps d'armée Jean-Yves DOMINGUEZ
Directeur central de la Structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (SIMMT)

Après avoir intégré l'Ecole supérieure d'application du génie (ESAG), le Général de corps d'armée Jean-Yves Dominguez débute sa carrière au 17^e régiment du génie parachutiste de Montauban en 1981 où il sera successivement chef de section, commandant d'unité, chef du bureau opérations et instruction puis commandant du régiment.

Entre 1996 et 2004, il rejoint l'Etat-major de l'Armée de Terre où il exerce en tant que chargé d'études au bureau « planification-finances », officier traitant chargé du suivi des programmes d'armement puis de la programmation du « Titre V » de l'Armée de Terre, chef de section « Titre III » et enfin chef de section « Etudes financières ».

Après avoir pris le commandement du 17^e régiment du génie parachutiste de Montauban en 1999, il devient chef d'état-major de la 11^e brigade parachutiste, basée à Toulouse. De 2006 à 2011, le Général de corps d'armée Jean-Yves Dominguez est muté à la direction des affaires financières du Secrétariat général pour l'administration (SGA), avant de rejoindre l'inspection de l'Armée de Terre. En 2011, il est nommé Directeur central de la Structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (SIMMT).

L'éditorial du Président



Le dernier débat du Cercle, en octobre 2015, avait permis d'approfondir la question des défis qui s'attachent désormais au rééquilibrage de l'offre opérationnelle sur le Territoire national (TN). Comme nous le confiait le général de brigade Gaëtan Poncelin de Raucourt, commandant Terre pour le TN à l'EMAT, le « TN » n'est certes pas une découverte pour l'armée de Terre. Ce qui a changé, ajoutait-il néanmoins, c'est bien la nature et l'ampleur de la menace. C'est dans cette logique que s'inscrit la thématique retenue dans le cadre de ce nouveau Prospective Terre : le MCO doit lui aussi intégrer la nouvelle ampleur des défis contemporains et ce, afin de garantir le niveau d'excellence capacitaire que nos armées attendent.

De ce point de vue, la vieille formule bien connue, « La logistique suivra ! », n'est plus de mise, fort heureusement. Il vaut bien mieux, en l'espèce, rappeler les mots du général Eisenhower : « La logistique influence toutes les batailles - elle est même souvent décisive »... Pour sa part, le général de Villiers, chef d'état-major des Armées, ne manque jamais de souligner l'importance des aspects capacitaires et techniques, en particulier lors de ses auditions devant la représentation nationale. Le projet « Au Contact » de l'armée de Terre aboutit, quant à lui, à un renforcement de la composante opérationnelle du MCO, sous les ordres d'un commandement de la maintenance des forces.

Cette préoccupation, cette ambition, cette urgence, les 200 adhérents du GICAT la partagent naturellement. Ils sont prêts à y répondre, comme en témoignent les groupes de travail que nous avons mis sur pied et qui travaillent depuis des mois sur la question des partenariats renforcés, du reverse logistics et de la remontée en puissance. Partage des tâches et des responsabilités, ou encore nouveaux cadres contractuels, ces défis ne sont pas minces, convenons-en ! Ils nécessitent notre engagement et justifient pleinement la mission de réflexion et de débat que s'est donné notre Cercle.



Stefano CHMIELEWSKI
Président du GICAT

Créé à l'initiative du GICAT (Groupement des Industries Françaises de Défense et Sécurité terrestres et aéroterrestres), le cercle « Prospective Terre » est un rendez-vous de débats et d'échanges sur les enjeux du secteur terrestre. Régulièrement, à travers des rencontres organisées à l'Hôtel National des Invalides, parlementaires, militaires, industriels, chercheurs ou journalistes y débattent de problématiques opérationnelles et industrielles.

Les échanges entre les industriels de l'armement terrestre et les armées témoignent d'une relation de confiance, construite sur le terrain et dans le temps long, au travers de séminaires et d'ateliers, comme en 2009 lors de la création de la Structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (SIMMT). Cette dernière a su rassembler les PME du GICAT, fournisseurs des grands maîtres d'œuvre, dans les « plates-formes » pour les principaux parcs en service dans l'armée de Terre.

« Ce défi de la logistique, c'est celui de la maintenance opérationnelle au contact, de la maintenance industrielle, de la régénération des potentiels. Il nous engage tous. Il s'agit là d'un devoir, d'une garantie que nous devons à nos soldats. »

**Stefano Chmielewski ,
Président du Gicat**

Le nouvel équilibre de la composante maintenance industrielle va reposer sur des « partenariats renforcés » entre les entités étatiques et les industriels concernés, par la maintenance des systèmes terrestres. Réussir la transformation nécessite de travailler en confiance. Celle-ci existe d'emblée, mais les relations de travail d'aujourd'hui sont « bordées » par des contrats en cours. Ainsi, aller de l'avant demande de la réflexion et du dialogue pour faire évoluer le cadre formel des relations et partager les expériences. Ce sont les conditions de ce dialogue qui ont été évoquées à l'occasion de cette soirée.

Au cours d'une présentation riche et complète, le premier intervenant de la soirée, le général de corps d'armée Jean-Yves DOMINGUEZ, directeur central de la SIMMT, a remis en perspective la question de la maintenance dans le cadre du nouveau modèle de l'armée de Terre « Au contact ». Selon lui,

le « MCO-T 2025 » est un pilier majeur de ce standard et s'articule autour de trois points principaux : garantir la soutenabilité du contrat opérationnel de l'armée de Terre « Au contact », conserver un temps d'avance afin d'anticiper l'ère technologique nouvelle qui accompagnera le programme SCORPION et enfin, anticiper les conséquences de l'érosion de la ressource RH étatique. Pour le général Dominguez, il est nécessaire que le MCO génère davantage de capacité. Il faut aussi « consommer mieux », d'autant que d'anciennes générations de matériel (P4, TRM 10000, GBC) cohabitent déjà avec des matériels rénovés (VAB, AMX10RCR, XL, VBL, FAMAS). Dans le même temps, de nouvelles générations arrivent ou s'annoncent (VBCI, CAESAR, PPT, LRU, JAGUAR, GRIFFON, FELIN). La maintenance doit devenir « prédictive » : il faut inventer le MCO de demain.

« Il faut tendre vers plus d'horizontalité pour s'approcher le plus possible du besoin opérationnel, favoriser la fonctionnalité et les partenariats (...) Le Chef du SMITer NG devra aller vers une prise en compte croissante des industriels qui sont considérés comme de véritables partenaires. »

**Général de corps d'armée
Jean-Yves DOMINGUEZ,
Directeur central de la SIMMT**

Le SMITer de nouvelle génération vise à prendre en compte la maîtrise de la maintenance industrielle lors de la signature des contrats et tendrait donc à devenir un véritable acteur de la reconstruction. Il le fera en possédant des compétences en matière d'ingénierie, de pilotage et de management de contrats. Dans le cadre de la Base industrielle et technologique de défense (BITD), l'innovation impliquera aussi

de faire évoluer les formations des techniciens qui seront ainsi comprises dans les contrats de MCO. Le général Dominguez a donc particulièrement insisté sur cet enjeu des ressources humaines : « le facteur humain est un élément clé à prendre en compte avec des recrutements de qualité. »

Cette première intervention a suscité une question de Gilles ROUSSET, directeur Stratégie et Marketing Services, THALES, et président de la Commission transformation du soutien (CTS) du GICAT, qui observe que les contrats de la SIMMT avec l'industriel, de plus en plus longs, élargissent le périmètre des prestations, en particulier du point de vue de l'externalisation des stocks chez l'industriel.

Aussi, comment se coordonner avec le projet de l'EMA qui est consacré à la transformation de la Supply Chain, notamment au niveau interarmées ? Répondant à cette interrogation, le général de division Richard BIENFAIT, directeur de projet Supply Chain à l'EMA, a observé que la Supply Chain s'appuyait sur la maîtrise de trois flux, financiers, physiques et d'informations, qui concernent tant les militaires que les civils. Dans ce sens, la fusion des deux chaînes sera une condition de l'excellence opérationnelle.

« J'évoquerai les principes de l'excellence opérationnelle qui se résument ainsi : efficacité, efficacité, amélioration continue et innovation. J'en rajoute deux : compétences (face à des métiers nouveaux, avec des spécificités fortes) et relations humaines. »

**Général de division
Richard BIENFAIT,
directeur de projet
Supply Chain à l'EMA**

Répondant à une question de Vincent ROUX, journaliste du pôle étranger-Défense-Europe de TF1-LCI, portant sur le coût que représente l'usure prématurée des matériels de haute technicité en OPEX, le général Dominguez indique que les matériels ne sont pas trop sophistiqués et répondent bien aux besoins. L'armée de Terre ne souhaite pas être mise en difficulté par des individus dont les matériels seraient plus performants.

« Certes, il y a des dommages de guerre, des incidents, des véhicules qui vont sauter sur des mines... mais intrinsèquement, les matériels militaires sont engagés pour correspondre à des spécifications qui sont des spécifications de guerre ».

**Général de corps d'armée
Jean-Yves DOMINGUEZ,
Directeur central de la SIMMT**

Deuxième intervenant de la soirée, Monsieur Thomas PEAUCELLE, directeur général délégué de COFELY INEO, observe que les synergies entre opérations et industriels sont au cœur du MCO et sont à mettre en lien avec l'évolution de l'armée de Terre.

L'alternance constante entre temps de guerre, de paix et de crise implique une plus grande agilité pour les matériels. De ce point de vue, les dérives budgétaires ne facilitent pas toujours les règles liées au MCO. Ainsi, nous observons une préexistence de matériels à « bout de souffle », en attendant la montée en puissance du programme SCORPION, qui lui-même impliquera de prendre en compte les besoins afférents aux nouvelles technologies.

C'est toute la question du Maintien en condition sécurité. Avec le programme SCORPION et ses

équipements connectés, il est nécessaire de mieux prendre en compte le volet cyber ainsi que celui des télécoms dans le MCO. Il faut ainsi anticiper et permettre l'optimisation des transitions pour le MCO de SCORPION. De la nécessité d'organiser un dialogue permanent pour un meilleur pilotage des activités (via la création d'un comité de gouvernance au niveau stratégique qui comprendrait des maîtres d'œuvre, des sous-traitants et les services donneurs d'ordres), jusqu'à la mise en cohérence du calcul prévisionnel des besoins pour une gestion plus efficace des stocks, en passant par l'introduction des formations dans les contrats de MCO, Thomas Peaucelle a évoqué devant le Cercle les travaux de la CTS du GICAT. Ces derniers s'accordent sur la nécessité d'un plus grand partage des informations et des responsabilités, la confiance demeurant un prérequis pour la construction de partenariats.

Dans cette optique, le général Barrera, sous-chef Plans Programmes de l'EMAT, est intervenu sur la question de la réactivité, pour indiquer l'importance des stocks de pièces détachées mis à disposition au plus près des forces. Jean-François Nedelec, Domaine Soutien et Services Clients de Nexter Systems, a d'ailleurs indiqué que la réactivité est de mieux en mieux prise en compte par les industriels, qui intègrent aujourd'hui de manière très fine les modèles de prévision.

« Lorsque l'opération Serval a été déclenchée, le 5^e Régiment d'Hélicoptères de Combat a dû partir en urgence. C'est grâce aux 70 tonnes de pièces détachées du 9^e BSAM (Bataillon Soutien Aéro Mobile) que le régiment a pu fonctionner pendant trois mois de manière quasiment autonome, avant de

se réapprovisionner avec une gestion qui s'est faite au fil du temps. »

**Général Barrera, sous-chef Plans
Programmes de l'EMAT**

Concluant les débats de la soirée, le Major général de l'armée de Terre, le général de corps d'armée Bertrand Houitte de La Chesnais, a rappelé trois principes clairs et complémentaires pour comprendre la problématique du MCO, au-delà de sa technicité : il n'y a pas d'opération sans maintenance (l'impasse est trop souvent faite sur l'empreinte logistique et on le paie après), pas d'équipement sans MCO et pas de MCO sans industriels.

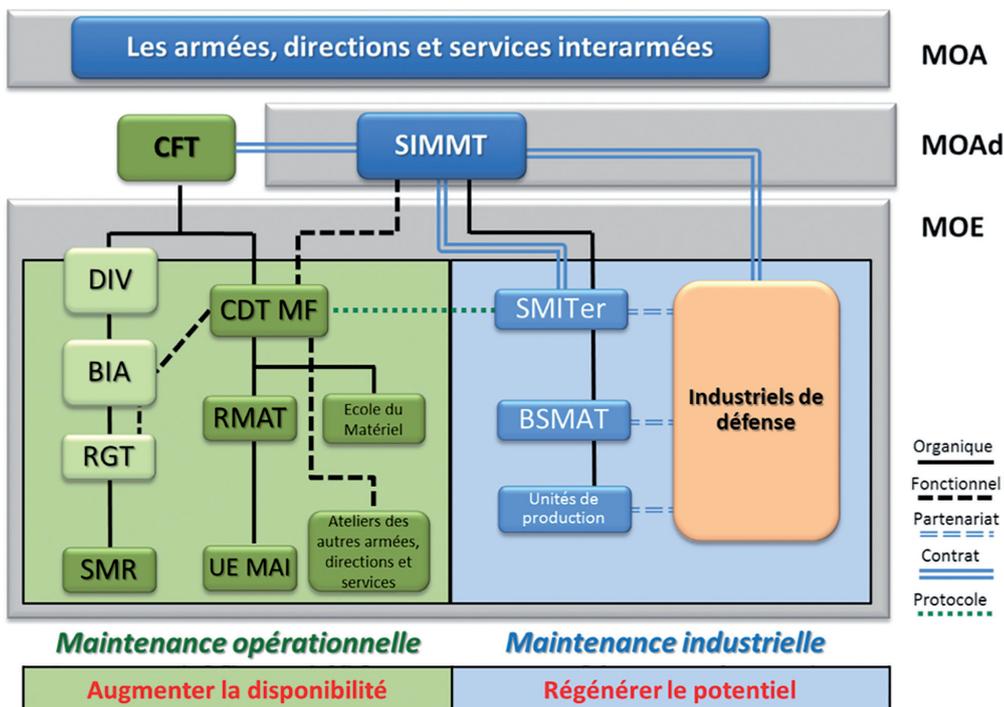
Distinguer le soutien industriel et le soutien opérationnel permet de remonter la disponibilité technique. Il est nécessaire de travailler sur la performance des contrats, les outils, les emplois, la qualité des données et des indicateurs permettant de dialoguer. Il faut également assurer la performance de la chaîne logistique et enfin bâtir une véritable stratégie de RH au sein du MINDEF. Le modèle « Au contact » de l'armée de Terre s'inscrit pleinement dans cette logique, avec sa déclinaison « Au contact des industriels », qui sera présentée lors d'Eurosatory 2016.

« Les industriels prennent de plus en plus de place dans le dispositif d'où la nécessité de travailler ensemble et de manière plus intégrée. Nous sommes condamnés à réussir puisque c'est la contrepartie de ce que font l'Etat et les armées au profit de la BITD, soit la préservation de la souveraineté. »

**Major général de l'armée de Terre,
le Général de corps d'armée
Bertrand Houitte de La Chesnais**

Le modèle MCO-Terrestre 2025

Lisible et puissant
dans un *continuum paix – crise – guerre*



CFT : commandement de la forces terrestres
BIA : brigade interarmes
RGT : régiment des forces terrestres
SMR : section de maintenance régimentaire
CDTMF : commandement de la maintenance des forces
RMAT : régiment du matériel
UE MAI : unité élémentaire de maintenance

SIMMT : structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres
SMITer : service de la maintenance industrielle terrestre
BSMAT : base de soutien du matériel
MOA : maîtrise d'ouvrage
MOAd : maîtrise d'ouvrage déléguée
MOE : maîtres d'oeuvre

Dîner du 2 février 2016



- 1 - Thomas Peaucelle, Directeur Général Délégué chez INEO - Cofely Ineo
- 2 - Général Jean-Yves Dominguez, Directeur central de la SIMMT
- 3 - Général Bernard Barrera, Sous-chef d'état-major des plans et des programmes de l'armée de Terre

- 4 - Vincent Roux, Journaliste TF1
- 5 - Général Bertrand Houitte de La Chesnais, Major général de l'armée de Terre

Le prochain rendez-vous Prospective Terre se déroulera le 18 mars 2016 à Toulouse sur les enjeux opérationnels et industriels de l'aéroterrestre.