L'INDUSTRIE DE DÉFENSE, UNE SUBTILE GESTION DES COMPÉTENCES

CLAIRE BICHET (2008)
directrice du département ingénierie espace chez Thales, membre du CA de l'AX

Quels axes sont prioritaires dans l'industrie de défense pour la gestion des hommes et des femmes ingénieurs, afin de préparer au mieux la défense de demain ?

La conjugaison des différents facteurs d'évolution accroît la pression sur les acteurs du marché de défense, en particulier sur les acteurs historiques. Si l'évolution de leur stratégie apporte une partie de la réponse, leur évolution interne et notamment celle de la gestion des hommes et des femmes est tout aussi importante. C'est sur ce dernier volet que se focalise le présent article.

Superexperts et millennials

Le premier axe d'évolution, et peut-être le plus essentiel, est la gestion des compétences. C'est l'aspect du métier de manager d'ingénierie qui est le plus consommateur de temps et d'énergie, et pour cause : les collaborateurs sont la clé de voûte de la réussite – ou des difficultés – d'un projet. Pour réaliser des systèmes complexes, il faut mobiliser des compétences hautement qualifiées à tous les niveaux de la chaîne. Certains collaborateurs cumulent jusqu'à plusieurs dizaines d'années dans un même secteur.

Ces superexperts ont acquis une expérience précieuse pour les projets, car ils ont été exposés à une grande variété de situations. S'il est tentant de s'appuyer sur ces ressources sur les sujets compliqués plutôt que de faire appel à de plus jeunes recrues, cela peut engendrer un manque de résilience de la structure. Car, lorsque l'une de ces superressources vient à partir en vacances, se casse un pied ou décide de prendre une retraite bien méritée, l'organisation se retrouve ébranlée et doit (souvent dans l'urgence et des conditions sous-optimales) mobiliser des ressources cumulant individuellement moins d'expérience, ce qui sera plus coûteux car moins efficient.

À cette problématique s'ajoute une nouvelle donnée d'entrée, qui a pris de plus en plus de place ces dernières années : le changement de génération. Sans partager de poncifs sur les *millennials*, on observe tout de même un changement réel dans les attentes de carrière de ces nouvelles recrues qui arrivent, non en se projetant à dix ans dans le même domaine voire le même métier, mais voulant au contraire acquérir des expériences aussi nombreuses que variées. Et c'est là que le bât blesse : comment transmettre la compétence des seniors, qui s'est acquise sur le temps long, en trois, cinq, au maximum sept ans, et la préserver dans la durée ? Un manager m'a un jour dit d'un air perplexe, au sujet d'un jeune qui était là depuis plus de cinq ans et souhaitait évoluer, « il pense avoir déjà fait le tour du sujet ». Et chacun avait raison, dans son propre référentiel. Comment résoudre l'enjeu de maintien de compétences dans des domaines aussi pointus et exigeants que ceux des grands systèmes de défense, et assurer la pérennité de ces activités ?

Travailler sur le contour des postes

Aujourd'hui, les postes clés sont souvent assez larges car, l'historique et l'habitude aidant, les superexperts réalisent une variété de tâches qui dépassent souvent leur seule expertise. Pour gagner en résilience, il est important de détourer, dans ces postes clés, ce qui relève purement de l'expertise et ce qui peut être plus facilement appréhendé par des ressources moins seniors dans le secteur. Ainsi, le poids de la connaissance pourra être mieux réparti entre les acteurs et les postes plus généralistes seront plus faciles à pourvoir. En outre, proposer des postes avec un ticket d'entrée moins élevé répondra à l'une des attentes de la nouvelle génération : faire des rotations rapides et pouvoir appréhender un nouveau secteur sans avoir à y passer des dizaines d'années. Le besoin d'experts et de profils expérimentés présents dans la durée subsistera, mais en nombre plus limité.

Travailler sur le recrutement et la rétention des talents

Le maintien du savoir-faire de l'industrie de défense continuera de passer par la capacité des industriels à attirer et surtout à retenir des talents passionnés et moteurs d'innovation. La question du recrutement, d'abord, est primordiale et doit être abordée le plus tôt possible. S'impliquer activement dans l'orientation des jeunes dès le secondaire, en présentant la variété des carrières et des métiers de demain, permettra ensuite de plus facilement recruter les jeunes en sortie d'école. C'est d'ailleurs dès le secondaire que se joue l'enjeu de diversité, puisque les élèves y font leurs choix d'orientation majeurs. L'industrie doit également répondre aux questions éthiques que peuvent se poser les éventuels candidats qui ne sont pas nécessairement issus de parcours de formation préidentifiés Défense. Il faut ensuite construire un parcours d'intégration adapté et mettre tout en œuvre pour que chacun, avec ses spécificités, puisse déployer son potentiel.

Une fois les jeunes talents recrutés, il faut les retenir, en répondant à leurs attentes de mobilité notamment. Pour cela peuvent être mis en place des parcours accélérés, de type *Graduate Program*, qui ont pour vocation de faire dans un premier temps bouger des jeunes recrues à potentiel sur des postes et des secteurs variés. C'est un moyen de reconnaissance fort, qui permet d'accompagner leur montée en compétences et de leur donner un aperçu des différents métiers. Ils peuvent ensuite choisir en toute connaissance de cause un secteur qui leur plaît et dans lequel ils seront prêts à rester plus longtemps. L'un des points durs de la rétention concerne le manque de reconnaissance que peut avoir l'entreprise pour les experts, qui ne souhaitent pas suivre la voie classique de la promotion managériale. Pour résoudre cette difficulté, l'entreprise doit repenser le parcours de carrière des experts, en le différenciant de cette voie classique. Cela permet d'adapter les étapes, les modes d'accompagnement, mais surtout la reconnaissance : la promotion d'un expert ne s'accompagne pas nécessairement de la prise de responsabilités hiérarchiques, qui fait appel à des compétences tout autres, mais d'un élargissement du spectre d'expertise ou de l'enjeu de rayonnement (*eg* référent national ou international dans telle ou telle technologie). Cela permet de casser l'éventuel plafond de verre rencontré par les profils n'ayant pas vocation à devenir manager.

"S'impliquer dans l'orientation des jeunes dès le secondaire."

Travailler sur la capitalisation

Lorsqu'on est dans le feu d'un projet complexe et que l'on fait face à une multitude de défis et complications techniques, l'objectif premier est la résolution rapide et à moindre coût. La capture du détail des difficultés rencontrées, des pistes de résolution explorées, rejetées ou suivies, n'est pas toujours poussée jusqu'au bout, alors que c'est lors de défis majeurs que l'on apprend le plus sur les bonnes pratiques et sur celles à éviter. Ces intuitions sont captées par ceux qui ont participé à la résolution, bien souvent les superexperts ; il n'est pas rare d'entendre un expert parler d'un incident rencontré vingt ans plus tôt, qui rappelle une situation actuelle, et expliquer ce qui avait alors été entrepris. Mais ces informations ne sont pas toujours consignées de manière systématique, facilement transmissibles et exploitables pour les nouvelles recrues.

REPÈRES

Après plusieurs dizaines d'années d'un marché de débouché national relativement stable et prévisible avec un nombre d'acteurs limité, les entreprises de défense doivent répondre en transformant en opportunités les défis posés par plusieurs évolutions. La détérioration du contexte stratégique mondial s'accélère. Les budgets de défense sont sur une tendance haussière, mais leur maintien et leur répartition sur le long terme en revanche sont plus incertains, surtout en Europe. Dans le même temps, les pays à l'export montrent une volonté croissante de gagner en autonomie dans cette industrie. Les évolutions techniques enfin sont de plus en plus rapides et se traduisent par des ruptures technologiques et une disruption de la performance. De nouveaux entrants font leur apparition, y compris issus du monde civil, et la dualité des systèmes est de plus en plus récurrente. Si l'on prend l'exemple du spatial, civil ou militaire, l'arrivée des technologies dites New Space et d'acteurs comme SpaceX a complètement bousculé une industrie qui s'inscrivait jusqu'alors plutôt dans le temps long, avec des temps de développement et de production drastiquement réduits.

Or une caractéristique de l'industrie de défense est que, par définition, les grands programmes ne sont pas si fréquents. À moins de rester plusieurs décennies sur un poste ou dans un secteur, une ressource n'a pas toujours l'occasion de participer à plusieurs programmes majeurs. Il est primordial de structurer une méthode de capitalisation fiable. Et cela pas par chaque industriel individuellement, mais avec l'ensemble de l'écosystème, partenaires et clients. Il faut à mon sens rester vigilant sur l'exhaustivité, pour consigner tant les solutions que les pistes explorées et non retenues (avec l'explication du pourquoi), la structuration, pour permettre, même plusieurs années plus tard, de suivre l'arbre de raisonnement menant à telle ou telle solution, et la capitalisation en temps réel et non uniquement en fin de projet. Il pourrait être envisagé de prendre en compte explicitement la qualité de capitalisation des connaissances dans l'évaluation individuelle.

Travailler sur la collaboration au sein de l'entreprise

Si jusqu'à présent une seule personne hautement qualifiée concentrait un panel large de compétences, les changements évoqués ci-dessus montrent qu'il faut désormais répartir cette compétence entre plusieurs personnes. L'objectif n'est plus de disposer de *la* bonne personne, mais d'être capable de faire travailler ensemble plusieurs individus, avec chacun son prisme cognitif, pour parvenir à une solution performante. Cela change fondamentalement le rôle du manager : ce dernier ne doit plus seulement recruter et retenir des experts dédiés, capables de travailler chacun sur son domaine spécifique, mais il doit plus que jamais repenser la dynamique de l'équipe, entre experts et profils généralistes, afin d'atteindre une efficience de fonctionnement. Et il n'est pas toujours simple de faire interagir et collaborer des profils spécialistes et des profils de nature plus mobile, puisque les motivations et le rapport au travail sont très différents. En particulier, il arrive que des profils experts se sentent dépossédés de leur valeur si on leur demande de partager leur connaissance avec d'autres ; ces attitudes sont particulièrement délétères non seulement pour la pérennité des compétences, mais aussi pour la dynamique d'équipe, car cela peut mener au départ de jeunes recrues à potentiel auxquelles on a fermé la porte. C'est donc un vrai défi auquel les managers doivent faire face.

Travailler sur la collaboration avec l'écosystème

Dans un projet d'ampleur comme le sont les grands programmes de défense, chaque acteur partage théoriquement un même objectif : trouver le meilleur équilibre possible qualité-coût-temps. Et, si à un moment donné du projet les priorités entre acteurs peuvent diverger, cet objectif doit rester le cap commun. Dans le cas d'un projet de défense, les industriels et la DGA travaillent ensemble à la définition des enjeux, aux choix stratégiques et aux étapes de réalisation. Mais ces interactions entre le client et les fournisseurs, si elles sont limitées aux revues périodiques d'avancement, peuvent se faire dans un mode guichet, d'un côté comme de l'autre, ce qui est sous-optimal. Des expérimentations de mode plateau, inspiré des méthodes agiles, ont pu être menées sur des petits projets de type démonstrateurs, réunissant dans un même lieu tous les acteurs de la chaîne, de l'industriel au donneur d'ordre et même à l'utilisateur final, permettant la réalisation du projet en boucle courte avec la capacité de corriger et adapter

© metamorworks

quasi en temps réel les développements selon les retours des différents acteurs. Ce genre d'approche pourrait être appliqué dans le cadre de grands projets, dans une version adaptée à l'échelle des projets mais avec des principes fondateurs communs : échanger rapidement sur les priorités, faire des retours à chaud sur ce qui fonctionne ou non, ce qui répond aux besoins des forces ou peut être simplifié voire supprimé, pour aboutir à un produit qui est le meilleur compromis entre performance, coût et délai de réalisation. Et cette phase plateau pourrait tout à fait être mise en place avant le début du projet, en veillant à inclure l'utilisateur final pour que la définition du besoin soit la plus juste possible, sans tomber dans le travers de vouloir faire trop performant pour un coût marginal additionnel démesuré.

Les questions évoquées ci-dessus se posent aujourd'hui dans tous les secteurs ; mais elles revêtent une acuité toute particulière pour l'écosystème de la défense, dont les projets conjuguent temps long et haute technologie, et dont le vivier humain est plus national que mondial pour maîtriser l'information. Un échec de la Base industrielle et technologique de défense (BITD) à répondre à ces défis pourrait mener non seulement à la disparition d'acteurs clés du secteur, mais aussi à la perte de notre souveraineté. N'hésitons donc pas à nous inspirer de méthodes adoptées dans d'autres secteurs pour faire face à ces défis !

Cet article n'engage que l'opinion personnelle de l'auteur et ne saurait représenter la position du groupe Thales.