
Présentation de Loïc MAHE / Vice Président RH THALES

Thalès groupe de 68 000 personnes, présent dans 50 pays dans le monde.

Entreprise orientée sur la Recherche et l'innovation, sur des produits de haute technologie, des services et des solutions, qui propose une offre globale pour ses clients aussi bien que sur des produits spécifiques ou d'équipement.

C'est une entreprise d'origine industrielle avec une organisation bâtie autour de l'idée de la maîtrise des développements et de ses innovations propres.

Entreprise duale dans le sens où elle est répartie sur plusieurs grands domaines d'activités qui se résument en 2 grands domaines : la défense et des activités civiles et commerciales dans des domaines assez variés.

Une des originalités du groupe : Thalès offre des réponses et des solutions, des produits à des clients dans des domaines variés : satellites, systèmes de communication, systèmes de sécurité, électronique de loisirs pour des cabines d'avions commerciaux (les vidéos une fois sur 2 = Thalès), des activités de pilotage d'avion...

Ce qui fait l'Unité par rapport à la cohésion du groupe et sa Force finale : c'est la préoccupation de développement technique et de maîtrise technologique commune à l'ensemble des activités.

Ce qui amène à travailler sur des questions de compétences, de maîtrise de compétences et ce qui explique la mise en place d'une Université au sein du groupe dont Alain(OUMEDOUR) est le responsable.

Présentation de Alain OUMEDOUR / DG de l'Université Thalès

Diplômé d'HEC, a travaillé pour le groupe de presse Hersant (Figaro...)

Depuis 6 ans à Thalès et depuis 3 ans, responsable de Thalès Université

Le bâtiment de L'université a été créé depuis 30 ans pour un des clients de Thalès dans le cadre d'un gros contrat pour recevoir les équipes (pilotes d'avion) à Paris et pour les former à l'opération d'un système vendu.

Sauf que les équipes se sont retrouvées à Jouy en Josas au lieu d'être dans Paris.

Deux ou trois promos de pilotes ont donc quittés les lieux et les promos suivantes ont demandées à être dans Paris même.

Ainsi, Thalès s'est retrouvé avec ce site d'une très grande capacité (peut accueillir entre 400 à 500 stagiaires, 80 chambres, 1 amphithéâtre de 100 places...) et a donc décidé de créer l'Université Thalès

Les 1ères universités d'entreprises sont apparues aux EU pendant l'entre 2 guerres et en Europe après la guerre II y a des tas de grandes entreprises qui ont leur université et de très belles (Philips ou Siemens) qui sont antérieures à celle de Thalès

Cependant, la particularité de Thalès université, c'est sa taille et l'importance qu'elle a dans le développement des compétences dans le monde

En quelques mots, histoire des 25 premières années

Au début, il y avait dans le groupe la problématique de la conservation et le développement de savoirs faire techniques et technologiques très particuliers que l'on ne trouvait pas ailleurs ou chez les concurrents...

Il fallait assurer la permanence d'un certain nombre de savoirs faire stratégiques

Au départ le lieu s'appelait Campus Thomson et la base ligne était : « Thomson enseigne à Thomson » : Comment je crée un lieu spécifique de transmission de savoirs internes.

La spécificité de l'université Thalès : elle a toujours accompagné voire précédé les grands enjeux stratégiques de l'entreprise

Activité duale : Défense civile et Non défense

Les activités non militaires exigent un certain nombre de savoirs faire en terme de marketing et en terme d'approche clients qui sont des savoirs faire qui n'étaient pas détenus dans l'Entreprise il y a 25 ou 30 ans.

L'Université au départ tournée vers l'interne puis a fait rentrer petit à petit des savoirs faire qu'elle ne maîtrise pas.

Au départ, Thomson Entreprise franco française puis internationalisation, intensifiée fin des années 90 avec l'acquisition d'une Entreprise anglaise, ce qui a marqué le point de départ du caractère international du groupe.

Aujourd'hui, Site Jouy en Josas + 8 autres sites dans le monde

L'université du Savoir devient l'université de la Culture qui par un mouvement de balancier rebascule sur l'université du Savoir...

Pourquoi parle-t-on d'université et pas de centre de formation ? Parce qu'elle répond et accompagne les transformations stratégiques de l'entreprise.

Quelques chiffres : THALES : 70 000 salariés / 20 000 en formation

Cible principale : Ingénieur et Cadres = 70 à 75 % de l'effectif de Thalès

En moyenne un « thalésien » vient à l'université au moins une fois tous les 3 ans

C'est une institution importante dans le développement des individus et cela montre pourquoi c'est l'université de tous : les dirigeants ont d'abord été des étudiants de l'université, et cela crée un fort attachement

Complément de Loïc MAHE

L'université est destinée en priorité aux ingénieurs et cadres mais par principe, c'est une université ouverte à tous les salariés de l'entreprise.

Quelques programmes, qui doivent être développés sont des programmes de soutien de reconversion sur des métiers.

Une des vocations de l'université est de relayer un certain nombre de priorités ou de politique RH mises en place dans le groupe.

Une expérience très intéressante a notamment été pilotée par l'université sur des politiques de production, et des opérateurs sur des métiers qui perdaient de l'intensité, du volume, et de la charge d'activité dans le groupe et sur lesquels on a pu travailler ou proposer des reconversions sur de nouvelles filières de métiers.

L'université est un levier de la transformation du groupe sur des reconversions qui sont nécessaires

28 :46 minutes

Question de Mickael Viegas / MCF à l'UVSQ

Inaudible

Réponse Alain Oumeddour

La question de la coopération internationale n'est pas simple à résoudre

Exemple de Coca-cola :

On dit que Coca cola est une entreprise internationale, mais en fait c'est une entreprise américaine installée partout...ce qui n'est pas exactement pareil, à tel point qu'ils ont failli (pas en mourir car avant de tuer coca cola il va couler de l'eau sous les ponts...), mais il y a une quinzaine d'années, Coca Cola s'est rendu compte que les méthodes de marketing, notamment de marketing direct qui étaient inventées ou conçues à Atlanta ne s'appliquaient pas partout.

Ils se sont dits : comment faire passer la consommation de 3 canettes par jour à 3 canettes ½, ce qui fait des milliards de bénéfices supplémentaires à la fin de l'année.

Et donc, leur technique était de dire « on va faire en sorte que quelque soit l'endroit dans le monde dans lequel vous vous trouvez, le pays, ou les conditions, que vous ne soyez jamais à plus de 3 secondes d'un Coca Cola, et donc, ils ont inventés des méthodes extrêmement agressives de marketing direct, ont tenté de les diffuser, et ça n'a évidemment pas marché.

Ce qui est curieux, c'est que ce sont des gens extrêmement intelligents, mais en dépit de ça, il y a eu dans toutes les filiales des mouvements considérables de licenciement de directeurs marketing...

Il leur a fallu une bonne dizaine d'années pour se rendre compte que le modèle américain ne fonctionnait pas partout parce que chacun pense que son génie national est plus puissant que n'importe quel autre génie national dans le monde, et au fond, quand on parle de « best practices », on pense à ce qu'il y a de plus intime dans l'identité nationale, c'est du ressort de la fierté nationale, et on est dans une zone de tension.

Moi franchement, pour travailler au quotidien avec 9 personnes de nationalité différentes, je peux vous dire que l'échange de bonnes pratiques est un rêve : déjà si on arrive à échanger c'est pas mal.

Quand on pose la question : comment identifier les bonnes pratiques, je crois que ça pose la question de la coopération et de la confiance, et un peu du « lâcher-prise ».

L'identification des bonnes pratiques, au fond, ce n'est pas une question d'ordre intellectuel, mais plutôt d'ordre sentimental.

Prise de parole de Loïc Mahe

Nous avons organisé notre suivi de compétences et de savoir faire dans le groupe autour de 15 familles professionnelles, par exemple des familles techniques, qui sont les plus volumineuses en terme d'effectifs (hard ware, soft ware qui en terme d'ingénierie est une structure technique, les achats, la qualité, la conduite de projets, les RH...)

Comment sont pilotées ces familles ?

On propose à un opérationnel de la famille d'être le pilote de tout ce qui va se faire en terme d'organisation du métier dans le groupe et en terme d'analyse et de besoin de formation et de suivre cette famille ; on lui propose d'être associé à quelqu'un de l'équipe des RH, qui, soit à temps plein, soit à temps partagé, va avoir la responsabilité de suivre les populations qui sont dans ces familles là, soit, sur un plan macroéconomique : est-ce que aujourd'hui on est au volume attendu ? Est-ce que l'on a les qualifications attendues, le profil attendu ?

Et puis aussi quelquefois d'aider ou d'apporter des réponses à des situations individuelles de mobilité ou de gestion de carrière.

Et, le besoin de formation qui va être discuté et challengé avec l'université passera souvent par ces familles professionnelles.

Donc je pense que ce découpage est aussi une manière en quelque sorte d'organiser la circulation des pratiques, de la connaissance des savoirs faire et aussi de créer une certaine cohésion.

Je vois beaucoup de consultants, et il n'y en a pas un qui est capable de dire à quel moment votre organisation est à la bonne taille, parce que finalement quand vous êtes grand, plus volumineux, vous pouvez en espérer des synergies donc une efficacité plus importante, vous pouvez gérer de la complexité pour apporter des solutions plus complexes à des clients mais enfin de temps en temps vous créez forcément des difficultés d'organisation et donc vous créez des fictions pour gérer la complexité, donc à un moment donné vos économies d'échelle peuvent basculer dans la « déséconomie » d'échelle et le coût de la bureaucratie que vous créez pour faire ça devient supérieur aux gains que vous avez en synergie.

En tout cas, en gérant notre complexité interne par famille professionnelle, on se donne un gage de discernement d'un certain nombre de priorités, à l'intérieur des grandes familles professionnelles, et pour nous c'est très utile.

Prise de parole de Jean-Pierre BOUCHEZ / Professeur Associé à l'UVSQ

inaudible

Question du public d'un ancien Thalès sur la problématique de l'internationalisation et des sous traitants qui deviennent eux-mêmes internationaux.

Réponse de Loïc MAHE

2 remarques pour répondre à cette question :

On a été comme toutes les entreprises, tenté à un moment donné, de se dire que l'on a beaucoup de soft ware beaucoup de logiciels à développer, et que ce serait peut être pas idiot de travailler avec l'Inde et puis nous avons quelques activités en Inde...alors on a fait cette tentative, et c'était une tentative pas très réussie ; c'est toujours délicat pour une entreprise, on aime pas dire qu'il y a quelque chose qui ne marche pas bien, mais enfin, celle là n'a pas très bien marché et il faut le reconnaître.

Pourquoi ? Probablement parce que Thalès, qui est une entreprise qui est sur de la haute technologie, mais sur des choses qui sont très calées sur une offre assez customisée pour les clients ; on est quand même beaucoup sur du « sur mesure » alors, évidemment, on essaye d'avoir des « briques technologiques » parce que on en a besoin pour faire des coûts acceptables en terme de compétitivité pour nos clients, il faut qu'on arrive à avoir un certain nombre de briques développées pour plusieurs solutions, c'est comme ça que l'on va faire des économies d'échelle.

Mais il n'empêche que le produit, la solution, le service qu'on va rendre au client et donc de ce point de vue là, on a des difficultés à développer des standards qui vont être applicables sur des grandes séries, donc on a plutôt aujourd'hui une approche plus modeste et on revient sur des approches de marchés plus locaux.

Ce qui va dans ce sens là aussi, c'est que nous avons changé notre organisation depuis 3 ans, et nous sommes passés d'une organisation « monde » par division et par grande ligne de produits, à une organisation « par pays ». C'est chaque pays qui a la responsabilité de gérer son compte de résultat et sa relation avec le client, ce faisant, nous donnons plus de responsabilités aux pays, donc nous allons avoir des arbitrages faits par le pays qui vont être aussi plus locaux dans certains cas.

Voilà, notre organisation, je dirais de ce point de vue là, a évolué et on a moins de réponses systématiques de type « supply chain monde » ce qui ne veut pas dire que l'on a pas d'autres problématiques à traiter quand

même, mais on est un petit peu plus prudent sur ce type de sujet là et je pense qu'il y a maintenant, un peu plus de modération que dans les approches que l'on pouvaient peut-être avoir, il y a encore 5 ou 10 ans.

Question de Mickael VIEGAS

Vous avez évoqué cette structuration en familles professionnelles comme un moyen de favoriser la coopération, la confiance, le « lâcher prise », qui permettent cette diffusion des « bests practises »

Ma question porte sur l'animation et le pilotage de ces fameux professionnalisés ; est-ce que vous pouvez nous en dire un peu plus sur ce que recouvre ce pilotage, cette animation de ces familles.

Réponse de Loïc MAHE

Sur le plan du management de l'organisation de l'entreprise, le responsable opérationnel d'une famille professionnelle est sollicité très régulièrement par les directions du groupe pour expliquer ou sont ses priorités, ce qu'il fait.

Par exemple, celui qui va être désigné pour piloter la famille « achat » sera un senior qui a de l'expérience dans la famille correspondante, qui est reconnu par sa compétence, sa connaissance du groupe aussi. Il va travailler en réseau avec les responsables achats des différents pays, donc il va créer son réseau, il va l'animer, et on va lui demander régulièrement d'être contributeur en politique du groupe de ce domaine, et il viendra lui-même selon les opportunités expliquer au comité exécutif ou il en est en fonction d'un certain nombre de plans d'action pour développer des approches, maîtriser la « supply chain », internationaliser la population...ce sont des enjeux qui peuvent être importants pour le groupe, dans la famille.

Donc, je dirais que une famille professionnelle, c'est un réseau de gens qui sont contributeurs à l'animation par leur fonction opérationnelle de la famille, et qui se réunissent et qui vont s'appuyer sur l'Université, ce qui permet d'apporter des réponses en matière de formation.

Intervention Alain OUMEDOUR

La famille professionnelle a un rôle en matière de diffusion, au fond, elle a pour mission, pour rôle, de définir la doctrine de Thalès sur le sujet qu'elle traite.

Quelle est la doctrine de Thalès en matière de management de projet ? Ce qui n'est pas exactement la même en matière de doctrine que PSA.

Thalès a une doctrine qui est très spécifique à la nature des métiers, des secteurs sur lesquels elle opère.

Une fois que la doctrine est établie, la question, c'est celle de sa diffusion qui s'appuie sur l'université.

En gros, la mission qui m'est confiée est de recueillir de la part de la famille des éléments de doctrine, de faire sur le terrain une évaluation de l'écart qu'il peut y avoir entre les éléments qu'on constate et les éléments de doctrine et d'en déduire des programmes de formation, non seulement pour aujourd'hui, mais aussi pour demain, c'est-à-dire en gros si je reprends l'exemple du management de projet, notre mission n'est pas de sortir un catalogue à plat de thématiques sur le management de projets, notre mission c'est de dire à un individu qui est un jeune « Project manager », voilà comment l'université peut t'accompagner sur les 10 prochaines années de ton développement professionnel.

A tout moment, on doit être capable de dire à chaque individu de Thalès et ce quelle que soit sa famille : voilà ce que l'on prévoit pour ton développement dans les 10 années qui viennent dans l'état de nos connaissances de la doctrine du Project management d'aujourd'hui

Voilà comment on s'interface avec les familles pro.

Mais, on voit que d'une certaine manière, c'est un peu la tête et les jambes ; il y a bien un réseau pensant, et c'est ce réseau famille pro qui définit la doctrine, et nous Université qui avons pour rôle d'aider au déploiement de cette doctrine.

Prise de parole de JP Bouchez

J'ai envie de prolonger la question de Mickaël. Quels sont finalement les dispositifs méthodologiques, je ne pense pas forcément aux référentiels de compétences classiques, mais est-ce qu'il y a des dispositifs pour bien avoir les marqueurs référents de la mondialisation des compétences ? Et le 2^{ème} aspect de ma question, c'est la

thématique de la gestion des compétences qui est très franco française, comment dans cette culture multinationale, cette notion de métier de compétence est-elle reçue ?

Réponse de Loïc MAHE

Il y a un exemple qui est intéressant, qu'on est en train de vivre et qui est d'ailleurs assez difficile à vivre, c'est la certification dans le domaine des « ...Projects », c'est-à-dire que aujourd'hui, un client qui va adresser des entreprises comme Thalès veut avoir la garantie en quelque sorte que les équipes qui vont piloter les projets complexes dans lesquels il y a beaucoup de systèmes, beaucoup d'ingénierie, du software...le client veut être sûr que ceux qui vont piloter ces projets vont bien les maîtriser, car il y a des enjeux financiers forts mais aussi de temps, de délais, et toutes les failles en quelque sorte de l'entreprise vont créer des délais et donc des difficultés à l'entreprise cliente et donc il y a une volonté en quelque sorte de valider que le niveau requis est bien atteint.

Il y a des certifications notamment dans le domaine du pilotage des projets, et nous sommes amenés via l'université à garantir ce niveau là. L'université sort un peu de son rôle habituel qui est de proposer des modules de l'université sur le standard Thalès tel que nous on l'estime utile et de bon niveau pour passer sous les fourches caudines, je dirais de cette certification standardisée internationale, et là on a une évaluation à faire.

Alors, c'est intéressant parce que quelquefois, ce n'est pas tout à fait en phase, disons avec notre manière d'aborder la question, et pourtant, on est bien obligé de faire des compromis parce que on a cette visibilité internationale qui nous oblige à passer par ces standards.

Donc, je dirais que comme c'est l'université qui cale ces diplômes, de manière à ce qu'ils soient les plus visibles possibles, les plus reconnus possibles à une échelle large et donc de temps en temps c'est contraignant et ce n'est pas exactement en phase avec le projet que l'on aimerait avoir, donc on est amené à avancer dans ce sens là.

Question de Saphia Richou

Dans ces conditions, je me posais la question de savoir, puisque la doctrine fait loi, en tous les cas dans un 1^{er} temps, et que vous, vous allez justement travailler les écarts pour voir comment vous pouvez transmettre à travers l'université j'allais dire la parole sacro sainte, celle qui fait loi, comment faire dans ces conditions pour découvrir les terres immergées des innovations managériales qui pourraient être le fruit du terrain, mais qui pour autant ne sont pas calées justement dans la doctrine, ni même se trouveraient à je ne sais quel niveau des écarts possibles.

Comment allez-vous les évaluer ceux-là ? Et peut être les utiliser à terme dans l'avenir...

Réponse d'Alain OUMEDOUR

On n'est pas dans une relation bilatérale et fermée entre les agents qui sont au siège dans des équipes et l'université. C'est un risque.

Effectivement, ça laisse assez peu de place aux chemins de traverse et à l'innovation.

1^{er} point ; il y a à peu près 20 000 personnes qui passent à l'Université tous les ans.

2^{ème} point ; les gens qui travaillent à l'université sont devenus des pédagogues par la force des choses mais ils ne le sont pas au départ, donc, c'est-à-dire que leur identité professionnelle est d'être spécialiste du sujet, ce qui veut dire, qu'ils sont au carrefour d'un ensemble de capteurs dans le groupe qui leur permet d'avoir une VA dans l'élaboration des produits.

Je prends un exemple en terme de management et de leadership, l'organisation dont parlait Loïc, qui est le fait de rééquilibrer l'organisation en faveur des pays, ce qui est une nécessité puisque ça nous rapproche à la fois de nos sous traitants, de nos clients, ect...

Cette réorganisation est porteuse de risques, c'est-à-dire une perte du sens collectif, de l'intérêt collectif.

Pour caricaturer, je suis patron d'un pays, je suis responsable du PNN de mon pays.

Hier, j'étais responsable de faire en sorte que la division, c'est-à-dire que la ligne de produits fonctionne bien ; aujourd'hui, je suis responsable faire du résultat à la fin de l'année, donc au fond, le sens de l'intérêt collectif, je peux le perdre, et nous, à l'université, à force de voir passer des managers, des patrons d'opérations dans des pays, etc, on a senti émerger ce besoin que l'université, elle, a retrouvé le sens collectif. Ce qui veut dire, que en terme de formation par rapport au management au leadership, on était très centrés surtout sur la question du

leader, comment il entraîne ses équipes, comment est ce qu'il influe sur le climat de son équipe etc, et puis on s'est rendu compte qu'on prêchait un peu dans le désert parce que après un an, un an ½, on voyait passer des gens qui disaient oui oui, c super d'enseigner toutes ces choses là, sauf que moi, ce que je ressens, c'est autre choses, je ressens un besoin de retrouver au delà de l'organisation et en dépit de l'organisation, si je puis dire, qui a été construite et qui a beaucoup de qualités, j'ai besoin de retrouver le sens de l'intérêt collectif, et une certaine citoyenneté Thalès.

Et donc, ça nous a amené à modifier comment d'une certaine manière, de l'innovation, c'est-à-dire du fait d'être au carrefour de toutes ces demandes qui émanent d'individus, de DRH, de partenaires sociaux, de certains grands opérationnels, et pas seulement des familles pro, fait qu'on est effectivement le plus grand dénominateur commun, et qu'il y a des avis et des besoins qui ont un peu plus de poids que d'autres, sauf que nous, en tant qu'université, on a vraiment pour rôle d'écouter tout le monde parce que si on écoute qu'une seule voix, effectivement on se ferme et on innove plus et on entend plus la voix du terrain, et on a aussi la responsabilité d'être les porte paroles de cette voix du terrain.

Question Saphia

C vrai que rares sont ceux qui ont assez confiance dans les grosses structures pour être en capacité d'avoir un avis divergent qui sera justement porteur d'innovation managériale et on le voit dans les grands groupes...

Réponse de Loïc MAHE

On a, comme tous les groupes, le problème à résoudre qui est d'être à la fois bien organisés et suffisamment standardisés pour être compétitif car comme je vous le rappelai tout à l'heure, il faut des économies d'échelle, donc il faut des standards, donc il faut des briques communes, et puis en même temps, on sait bien que si on standardise tout, à la fin, on va être très bons à « l'instant T », mais le coup d'après, on est tellement plus innovants que on est sorti du marché, et plus vous êtes dominants, plus c'est difficile...

On a autant d'exemples que l'on veut d'entreprises, qui en devenant dominantes risquent de tout perdre.

On verra comment Apple règle son problème ; à mon avis, ils ont déjà commencé à avoir des difficultés... Quand vous êtes dominants, vous êtes trop confiants dans votre système alors, nous on a la chance, on a la volonté d'être toujours d'être toujours d'être toujours sur le podium dans les différents marchés sur lesquels nous sommes, mais on ne peut pas dire que l'on soit vraiment dominants sur aucun marché, et on est donc challengés régulièrement par des marchés qui ont aussi un mérite c'est d'être aujourd'hui, très largement internationalisés.

Alors, on a encore quelques niches protégées par rapport à des questions de défense mais, de moins en moins, donc, de ce fait, le fait d'être exposés à la compétition ça vous oblige à vous réinterroger régulièrement sur la compréhension du « pourquoi » le concurrent a réussi à passer la rampe et pourquoi vous êtes restés sur le bord de la route, et du coup, vous êtes obligés de vous remettre en cause donc je pense que l'on a cet aiguillon de la compétition sur l'échelle internationale qui est bonne pour nous, mais cela reste un vrai sujet.

Pour ce qui concerne la culture Thalès, on est en train de faire en ce moment un travail avec la demande technique sur des équipes qui ont des compétences techniques dans le monde et donc pour faire un « mapping » de ce que l'on appelle les « compétences center » (ou les métas compétences lorsque ça croise plusieurs pays et plusieurs business)

L'idée, c'est de se dire, nous avons des équipes qui étudient et développent des demandes technologiques assez proches, et il faut absolument qu'on les aide à rentrer en relation, même si elles ne sont pas dans l'instant T sur les mêmes priorités produits marchés ect, mais comme elles travaillent sur des développements assez proches, il faut qu'on les aide à se mettre en relation pour favoriser la synergie des innovations des « best practices » aussi dans ces cas là.

Ce travail en fait, est difficile, mais finalement on est un peu éparpillé avec un peu d'innovation partout et on a plutôt un effort à faire pour rééquilibrer le dispositif et faire 1 petit peu de plus de cohésion et de standard : c'est plutôt la situation de Thalès.

Intervention de Saphia Richou

Est-ce que pour vous appuyer à cet arbre de la connaissance vous vous appuyez sur les travaux qu'avaient faits il y a une vingtaine d'années déjà Pierre Levy et Michel Serres sur les arbres des connaissances, qui avaient quand même été assez intéressants au niveau de ce qu'est une entreprise à un moment pointée avec son arborescence et ses savoirs dédiés et où Michel Serres avait même été assez loin puisqu'il avait intégré dans ses savoirs les blasons qui étaient un peu hors savoirs formels avec justement les savoirs informels et qui permettaient justement de faire héberger les connaissances dont chacun était porteur et qui au fond à terme peuvent être très valorisantes pour l'entreprise.

Réponse de Loïc MAHE

On n'a pas la prétention de traduire et d'appliquer la pensée de Michel Serres, mais en revanche, on a fait quelque chose qui marche bien, on s'est interrogé sur l'identification des compétences dans le groupe et pas uniquement dans les familles techniques, mais dans l'ensemble de nos familles pro.

Quand vous rentrez chez Thalès, en général, il y a un job mais j'aime plutôt dire que l'on rentre chez Thalès pour faire un parcours, parce que on est plutôt sur des gestions de moyens ou longs termes, mais, en tout cas, quand vous rentrez chez Thalès, vous êtes sur une mission, et on va vous dire vous êtes dans telle ou telle famille. Et on découpe en sous famille et il y a en général 7 ou 8 familles dans votre famille, donc vous êtes identifiés comme ayant une place dans l'organisation, mais on s'est dit que ce n'était pas suffisant pour identifier des savoirs faire et des savoirs peut être un peu plus larges, un peu plus périphériques pour nos missions.

Alors, 1^{er} réflexe, on a dit, on va faire une sous catégorie complémentaire, comme ça on va détailler mais ça devient infernal, alors j'ai refusé parce que après, c'est la famille RH qui est chargé de coder tout ça et pour coder, il faut aller voir quelqu'un et lui dire : « Qu'est ce que tu fais exactement, c'est quoi ta mission, tu peux me passer ta « job description » ? »

C'est une bureaucratie infernale, alors j'ai dit non ; ça a été dur parce que évidemment tu t'opposes à la connaissance du groupe, cela dit on a défendu avec quelques uns l'idée de plutôt tout simplement demander à tout le monde « Quelle est votre compétence, ou plutôt quelles sont vos compétences? », en faisant le pari que chacun était en capacité de déclarer ses compétences lui-même.

C'est plus ou moins vrai, à vrai dire pour être honnête, parce qu'on est plus ou moins clairvoyant sur soi même : certains ont tendance à trouver qu'ils sont compétents partout et en tout et puis d'autres sont plutôt prudents alors qu'ils sont très compétents dans certains domaines.

Ce qu'on a fait alors, on a dit : on vous offre la possibilité sur la base du volontariat de déclarer vos compétences sur notre système d'info Thalès. Chacun a un « individual profil » il accède à son cv interne et peut le modifier et donc on a créé une zone de compétences...et en l'espace de 2 ou 3 mois (c'était l'an dernier), on a eu 70% de réponses auto déclaratives. C'est-à-dire que une grande majorité était intéressée à pouvoir dire, moi j'ai une compétence dans tel ou tel domaine, ou, moi j'ai une compétence acquise que je n'exerce pas aujourd'hui mais que j'ai déjà exercé et que je pourrais réactiver parce que ça m'intéresse.

Et, cette base là nous est très utile maintenant, pour adresser des personnes sur des projets en cours, puisque finalement on passe d'une gestion des mobilités physiques qui restent vraies, on peut proposer dans un parcours de carrière à quelqu'un une mobilité géographique, mais on passe plutôt maintenant à une mobilité des savoirs tout simplement ou on dit à quelqu'un par exemple : « Ecoutes, tu es compétent, tu es à Sydney et tu travailles sur quelque chose qui est assez proche de quelqu'un qui est à Los Angeles, alors vous pourriez rentrer en connexion parce qu'ils ont besoin de compétences complémentaires.

On a fait un 1^{er} test qui a très bien marché sur Android (même si on ne développe pas tellement d'applications Google dans nos systèmes) ; mais on avait besoin de gens capables pour l'électronique de cabines de loisirs d'avion, et en 3 clics, on avait 15 personnes qui étaient compétentes. C'est pas beaucoup comparés à nos 22 000 ingénieurs, chercheurs développeurs, n'empêche que ces 15 là s'étaient déclarés et qu'on les a adressés tout de suite à Los Angeles et il y en a un qui est parti faire une mobilité temporaire.

On n'aurait jamais pu faire ça avant en l'espace de quelques semaines avec notre système de gestion vertical.

Donc, ça, ce sont des choses qui sont intéressantes et qui se développent.

Juste derrière, il y a le « social Networking » que l'on est aussi en train de développer pour favoriser la circulation des savoirs sur une base spontanée...

C'est-à-dire que l'on crée une communauté de métiers et on se dit que après tout, puisque vous utilisez tous j'imagine Facebook, pourquoi ne le feriez vous pas dans votre propre activité professionnelle dans une séquence de travail, et on essaye donc de mettre à profit aujourd'hui ces outils là. C'est des échanges de pratiques à mettre à disposition permanente en quelque sorte ;

A nous de trouver le bon équilibre.

Intervention JP Bouchez

On va clore cette 1^{ère} partie mais je voudrais simplement avant que Mickael pose de manière courte la dernière question qu'il avait prévue.

Question de Mickael

Je voudrais savoir ce que fait l'Université sur l'aspect de la création d'une culture commune si elle le fait

Réponse d'Alain OUMEDOUR

Très rapidement, on s'est intéressé aux problèmes d'intégration de jeunes ingénieurs il y a quelques années, alors c'est moins vrai maintenant car les rythmes de recrutement ont diminués.

Si on prend la période 2008-2012, la moitié des personnes arrivées au 01 janvier 2008 ne seront plus présentes au 31 décembre 2012, ne serais ce que par le jeu du turn over, des recrutements, des départs... Alors ça pose assez simplement la question de permanence de la culture, c'est-à-dire qu'au fond, une culture, ça ne se décide pas, ça ne se décrète pas...

Vous rentrez dans un groupe comme l'Oréal par exemple, qui sont des groupes avec des cultures très fortes (ce qui ne veut pas dire que la culture Thalès n'est pas forte mais qu'elle est foisonnante), donc, 3 mois après être rentrés chez l'Oréal, vous êtes « l'Oréalien », alors que 3 mois après être rentré chez Thalès vous n'êtes pas « Thalésien ». Donc, la question de la culture est permanente.

C'est un combat de tous les jours, et l'université est 1 facteur extrêmement important de création de culture commune.

La création de la culture est par exemple de partager des savoirs faire communs.

Intervention Loïc MAHE

Moi, je crois très fortement que la cohésion de l'entreprise et donc sa pérennité est autant lié à son résultat qu'à sa culture ; la culture est un facteur de cohésion, comme le projet commun, l'envie de se retrouver dans une aventure commune et nous, on essaye de la construire tous les jours.

Cela passe beaucoup par tous les échanges que l'on essaye de créer entre les collaborateurs, toutes les coopérations que l'on essaye de nouer et cela passe beaucoup par Thales université.

On est en train de rediffuser en ce moment sur un support interne, la politique humaine et sociale du groupe, et on a justement un chapitre intitulé : « Partager une culture commune » qu'on a transformé en « Partager des valeurs communes », alors les valeurs communes elles sont connues dans le groupe, parce que comme tous les grands groupes internationaux, on essaye de diffuser les valeurs partagées ; ce n'est pas le vecteur le plus fort mais ça nous permet d'avoir en permanence une réflexion sur « Comment on veut travailler dans notre quotidien ? »

Cela est quand même intéressant parce que les valeurs qui sont très banales comme de s'occuper du client ou du personnel, on n'est pas allé chercher des choses extraordinairement exceptionnelles et on a bien sur parlé d'innovation et, tous ces thèmes là, on le ré-adresse régulièrement dans nos entités et dans nos pays pour qu'on en discute, car en fait, ce sont des objets de réflexion partagées.

On a dit que dans notre culture, le marqueur que l'on voulait voir aussi était le dialogue social dans toutes les entités, donc le dialogue avec le management et tous collaborateurs mais aussi le dialogue dans le champs de la représentation syndicale dans tous les pays où on est et c'est pas très facile car lorsque vous êtes dans beaucoup de pays dans le monde, arriver à être partout en terme de représentation sociale, ce n'est pas facile car les systèmes culturels et légaux ne sont pas les mêmes partout.

On a mis aussi que l'on souhaitait maintenir partout des relations sociales éthiques de niveau standardisé avec nos fournisseurs et nos sous traitants, donc on s'est fixé un certain nombre de règles et ces règles là, on les diffuse, on en parle et on essaie de bâtir grâce à Thalès Université qui est le carrefour pour toutes ces questions de culture et de cohésion commune. C'est une dynamique.

Intervention JP Bouchez

Inaudible

Intervention Christophe Assens

Donc moi, je voulais intervenir sur un sujet qui m'intéresse beaucoup. Il y a presque une vingtaine d'années, j'ai travaillé pour un grand groupe qui était un ancien fleuron de l'industrie française puisqu' il s'agit de la « Compagnie générale des eaux », et c'était à une époque où Facebook n'existait pas et où j'avais repéré que le « Social Networking » fonctionnait via l'université d'entreprise et c'est un peu sur cette thématique que j'aimerais vous interpeller.

Ce que j'avais observé à l'époque dans ce groupe, c'était que quelque part, la transmission des techniques, des savoirs, des compétences, de la culture, tout ça c'était classique et on pouvait le retrouver au sein de l'université d'entreprise qui avait un enjeu qui était sous-jacent qui était l'enjeu de permettre à chaque Cadre de se créer son propre réseau relationnel et dans un groupe qui de surcroît était dénué d'organigramme et où dans la culture de cette entreprise il fallait impérativement nouer des relations avec les autres collaborateurs pour trouver sa place dans la structure et justifier de son rôle, de son utilité, de sa valeur ajoutée, donc cela n'était pas acquis et donc de ce point de vue, il y avait 2 aspects : le contenu et le contenant au sein de l'université et le contenu était d'une certaine manière relayé au 2^{ème} plan par rapport au contenant c'est-à-dire que l'université jouant le rôle d'une plate-forme relationnelle.

Je suis persuadé également que dans des groupes comme le vôtre extrêmement performants, à la pointe de toutes les technologies, toutes les techniques, au bout d'un moment, on arrive aux limites taxées en terme de compétitivité des compétences des ressources etc...et il y a un autre enjeu à ce moment là qui est plus difficile à maîtriser qui est la relation ; la relation comme une ressource en soi, la dimension relationnelle.

Alors, cette dimension relationnelle on la retrouve un peu au cœur de toutes les problématiques d'innovations technologiques, d'avancées compétitives dans les groupes technologiques et donc, je voulais vous interpeller un petit peu sur ce sujet et notamment par rapport à ce que je considère comme des tensions, le management sous forme de tension. D'un côté, je crois qu'il y a comme vous l'avez dit à plusieurs reprises une volonté de rationaliser les relations entre les acteurs et donc de construire de la proximité, de la cohésion, notamment à travers les communautés de métier, les groupes professionnels et en même temps on aperçoit dans la littérature d'aujourd'hui que si on veut innover il faut sortir de son métier et de façon non prévisible ; autrement dit, est-ce que vous avez la possibilité au sein de votre Université d'entreprise, à la fois de rapprocher les gens, de faire de la rationalisation, mais aussi d'organiser le chaos pour produire de l'innovation autrement dit de voir à la fois quelque chose qui est prévisible et inattendu au même moment.

Réponse d'Alain OUMEDOUR

Roland Moreno a publié en 1990 « La Théorie du bordel ambiant » (éd. Belfond), un ensemble de réflexions sur le monde. Quand on sait qu'il est l'inventeur de la carte à puce, c'est intéressant.

Il y a des gens pour lesquels « le désordre est inacceptable », et ces gens là dans l'entreprise (je ne parle pas particulièrement de Thalès, mais je parle aussi de Thalès) ces gens là, leur mission sur terre est de « ranger leur chambre » et de « faire ranger leur chambre » aux autres.

Je ne suis pas un spécialiste de l'analyse transactionnelle, mais il y aurait probablement beaucoup à dire sur certains types de relation que d'aucuns essaient de mettre en place dans les organisations.

J'ai entendu parler d'entreprises qui, pour valider les connaissances des uns et des autres, sur un certain nombre de sujets, voulaient leur faire passer des examens, leur mettre des notes, et leur dire par exemple, « en dessous de 12/20, vous n'avez plus le droit de travailler. »

Alors je voudrais bien savoir comment ça va se terminer, parce que, celui qui a 11.5 et qui reçoit sa note le vendredi soir, est-ce qu'il revient au bureau le lundi matin ? C'est une vraie question, assez intéressante !

Donc effectivement, le chaos est forcément créatif, mais il faut qu'il soit quand même un peu organisé.

Il y a cette histoire de chaos, et il y a cette histoire d'incertitude, alors, c'est intéressant, parce que c'est précisément ce sur quoi on est en train de travailler en ce moment à l'université.

Pas tant le chaos qui de toute façon se crée en dehors de notre communauté que ce qui s'installe le plus spontanément dans les organisations, à savoir le conflit, le désordre et les mauvais résultats.

Au fond, on n'y échappe pas non plus, donc, il faut quand même que l'on resserre un peu les organisations, pour au fin du fin créer des bénéfiques, donc le chaos est un sujet un peu compliqué, en revanche, ce qui est intéressant, c'est l'incertitude.

Au fond, la grande faiblesse, qu'on pourrait, je veux pas dire reprocher, mais trouver à une organisation comme l'université Thalès, c'est qu'elle forme les gens dans un périmètre assez certain c'est ça dire en gros 7 organisations donc 15 grandes familles professionnelles très structurantes et très utiles pour créer ce que Loïc évoquait tout à l'heure, c'est à dire des sphères d'appartenance qui s'imposent à d'autres sphères comme la nationalité, comme la division d'origine, etc., et qui vont créer des relations, de la confiance, etc....

Donc, les familles professionnelles ont quand même un énorme inconvénient, c'est, qu'elles enferment les gens (alors je ne veux pas utiliser le mot « silo » parce que c'est une « tarte à la crème »), mais en tout état de cause, elles enferment les gens dans un périmètre connu : je suis « ingénieur système », et je vais être formé à « l'ingénierie système », puis ensuite, je vais être formé à « l'architecture système », puis ensuite je vais être formé au « management des équipes d'architecture système » etc., etc., etc....et tout ça, dans un cadre relativement, je dirais, organisé, mais au fond, assez virtuel parce que dans la réalité, c'est jamais comme cela que ça se passe, au fond, dans la réalité, j'adhère avec ce qui généralement met le désordre dans le bel ordonnancement de mon métier, de mes savoirs faire, etc, etc...

Qui est l'autre ? Et l'autre, c'est mon collègue de travail, c'est mon client, c'est le sous traitant, c'est le marché, c'est la faute à « pas de chance », etc., c'est les aléas de la vie d'un projet, etc., etc....

Au fond, nous, notre défi aujourd'hui, c'est d'essayer de recréer le réel et donc le réel c'est évidemment de l'incertitude, évidemment de l'inconnu, c'est évidemment de l'inattendu, et, recréer le réel dans l'université est ce qui n'est pas simple.

Et pour nous même c'est compliqué, alors très pratiquement, ça veut dire quoi, ça veut dire que plutôt que de former quelqu'un à la maîtrise d'un savoir faire, je vais essayer de l'accompagner dans l'appréhension d'un réel un peu compliqué, et, typiquement, je vais le faire travailler avec des collègues sur des cas qui vont essayer de recréer les conditions du réel, et puis, en tant que Université, je ne vais pas avoir un message pré-formaté à lui délivrer, mais je vais apprendre avec lui.

Donc, je vais mettre autour de la table avec lui des gens qui viennent de métiers différents, je vais les mettre à des cas qui sont très ouverts, des « business cases », et puis, je vais voir ce qui se passe et je vais prendre le risque de ne pas en tant que formateur avoir une réponse toute faite, mais, avoir un peu de modestie et être capable d'interagir pour dire, au fond, voilà, on vient d'envisager une situation qu'on ne maîtrise pas, pour laquelle il n'y a pas de réponse, a priori, mais, voilà, collectivement, les apprentissages que l'on peut en tirer et voilà comment ça peut rétroagir sur le réel, c'est-à-dire en d'autres termes, je me suis rendu compte que dans une situation donnée, l'entreprise n'était pas forcément bien organisée pour traiter la situation, donc je vais rétroagir sur l'entreprise en allant voir le management et en disant « on a essayé de traiter un cas et on s'est rendu compte, que le processus qu'on avait imaginé n'est pas efficace parce qu'il ne répond pas à la certitude... » Etc., etc....

Donc, voilà comment on essaye de résoudre la contradiction qu'il y a entre la professionnalisation des acteurs, et ce que vous appelez la « sortie de son métier » et « gérer des choses imprévisibles », ce qui nécessite une vraie modification du savoir faire du formateur.

C'est-à-dire que ce n'est pas celui qui arrive dans la salle en sachant déjà quoi raconter, mais celui qui arrive dans la salle en étant prêt à envisager avec les participants qu'il n'a pas de réponses aux questions qui sont posées, et le bénéfique, c'est que au moins, on ait posé les bonnes questions.

Voilà comment aujourd'hui on envisage cette question là, mais ce n'est pas simple.

Complément de Loïc MAHE

Un tout petit complément sur la partie Innovation Recherche qui est évidemment le cœur de notre préoccupation parce que c'est très bien d'innover sur un certain nombre de domaines autres, mais enfin, dans Thalès, la 1^{ère} innovation à faire est dans la recherche sur les solutions pour nos clients.

On a des centres de Recherche, dont le principal est à Palaiseau, sur le campus de Polytechnique, et en fait, ce que l'on fait régulièrement, c'est que les chercheurs qui sont dans ce centre là, irriguent l'organisation parce qu'ils vont travailler en commun sur un certain nombre de projets.

En fait, on fait un petit peu de Recherche fondamentale, on a quand même récemment eu un prix Nobel partagé avec le CNRS ¹.

¹ (Prix Nobel de Physique 2007 décerné à Albert Fert, professeur à l'Université Paris-Sud 11, directeur scientifique au sein de l'Unité mixte de physique CNRS/Thalès pour la découverte de la magnétorésistance, une avancée qui a permis d'augmenter prodigieusement la capacité des mémoires tout en les miniaturisant.)

Comme le disait notre ancien Président : « Quand vous rentrez chez Thalès, il y a 2 types de carrière possibles : vous pouvez devenir le Président de la boîte, ou vous pouvez aussi devenir Prix Nobel ; Vous faites le choix que vous voulez. »

Alors cela dit, c'est un peu de Recherche fondamentale, mais on a surtout une Recherche d'application, mais qui est quand même poussée assez loin.

Donc, notre organisation vise à essayer de faire de l'irrigation en proposant à nos chercheurs de travailler en commun sur des projets, avec des équipes qui sont dédiées à des segments d'activités des domaines produits et puis de faire aussi de la mobilité de carrière c'est-à-dire qu'en fait, on peut ne pas être chercheur à vie, on peut à un moment donné passer sur un domaine d'application, et suivre un cursus opérationnel ; donc, on essaye d'avoir ces irrigations là en permanence.

Chaque année, on remet aussi et on fait attention à ce que ce soit une cérémonie rituelle au sein de Thalès, on remet des « awards » qui ne sont pas purement techniques parce que on peut très bien remettre un award d'innovation managériale, d'innovation d'organisation d'une équipe qui a fait une belle réalisation, mais il y a aussi tout un domaine technique. On remet aussi un chèque, parce que la reconnaissance passe aussi par la rémunération.

C'est aussi une façon de célébrer entre nous la capacité à reconnaître des innovations, et donc chaque année, une équipe et des équipes vont dire : « On propose notre innovation cette année sur telle ou telle affaire, sur tel ou tel développement nouveau, et il y a un jury fait de gens de différents secteurs de Thalès qui vont remettre les prix donc, on va essayer de créer du chaos.

Je ne sais pas ce qu'est le vrai chaos, c'est assez naturel et j'aurais plutôt tendance à penser tous les matins qu'il faut que je lutte contre le chaos ambiant alors c'est peut être une vision un peu pessimiste ou réductrice, mais j'ai l'impression que le chaos se développe naturellement.

Intervention Philippe Hermel inaudible

Intervention Christophe Assens

.J'avais une autre question un peu naïve, qu'on avait abordé en aparté avec Alain Oumeddour.

On part quand même d'une société qui a des caractéristiques spécifiques liées à l'intérêt national et quand on regarde la structure actionnariale, on voit que 27% du capital est détenu par l'état, et 26% par Dassault, et si on fait le calcul, ça fait quand même un peu plus de 50%, donc cela veut dire que c'est vraiment une entreprise d'intérêt national qui ne doit pas être soumise à des risques d'OPA ou a des risques de « raid hostile » sur les marchés financiers compte tenu de la nature des métiers, notamment dans l'industrie de la défense.

Alors, la question que je me pose, c'est, comment faciliter au sein de l'Université d'entreprise, le partage d'informations, l'ouverture d'esprit, et en même temps se prémunir contre les risques liés à l'intelligence économique, à la veille concurrentielle, auxquels tous les grands groupes sont confrontés.

Comment gérer ces contradictions ; d'un côté, il faut ouvrir, décloisonner, et de l'autre, on l'a vu récemment dans l'actualité économique, comment se prémunir contre des risques industriels majeurs, comme la perte d'infos ou la manipulation d'informations à travers ses échanges.

Réponse Loïc MAHE

Alors, on est vulnérables, on est vulnérables parce que Thalès est une entreprise ; je ne sais pas si c'est lié au fait qu'on ait une grosse concentration de matières grises ou de développeurs..., mais on n'est pas hyper obsédés par cette religion du contrôle de l'info et donc, je pense que l'on est vulnérables.

Alors, on essaye de se former un peu, c'est-à-dire que régulièrement, nous diffusons les bonnes pratiques en disant : « Faites attention à ne pas faire circuler sur n'importe quel canal des informations confidentielles de la société. »

Bien sur, on a une organisation qui clarifie des informations à ne pas faire circuler, alors pas uniquement dans le domaine de la défense ; dans ce domaine de la défense on est quand même contrôlé car évidemment il y a des choses très sensibles mais c'est vrai et c'est comme ça que vous l'abordiez d'ailleurs j'ai bien compris on a aussi

des savoirs de l'entreprise qui sont forcément intéressants pour nos concurrents, donc on essaye de se discipliner en partageant entre nous sur les bonnes pratiques.

L'université à certains moments le rappelle dans les formations que nous déployons, mais il faut reconnaître que c'est un enjeu très fort de l'évolution de toute la numérisation de l'information c'est-à-dire que en fait aujourd'hui, par exemple, on rappelle à l'ensemble de nos collaborateurs qu'il n'y a pas très longtemps, l'utilisation des réseaux sociaux privés dans leur vie personnelle quelquefois était mélangée avec l'échange d'informations professionnelles, ce qui peut être très bien en terme de circulation du savoir, parce que après tout, c'est très compliqué de faire une différence aujourd'hui entre le moment où vous êtes dans l'entreprise et où vous échangez avec un tel qui est à l'autre bout du monde sur telle ou telle préoccupation technique professionnelle et le soir ou vous pouvez faire la même chose en continuant sur votre propre réseau social.

Bon, la seule limite que vous devez avoir en tête quand vous faites ça finalement, c'est à un moment donné, se dire attention, je suis détenteur d'une partie de l'entreprise, d'une partie de son savoir, de sa connaissance, et évidemment, c'est à moi d'avoir une discipline en quelque sorte, dans le fait de ne pas faire circuler n'importe quel type d'information partout, et même je dirais dans un univers bienveillant car en fait, je ne crois pas du tout à la bienveillance des réseaux sociaux ; je pense qu'ils sont l'humanité, et donc en partie bienveillants et en partie malveillants ; on se doit donc une discipline.

Mais, je reconnais que l'on balbutie un peu sur ces territoires là, ils sont nouveaux pour nous, comme pour beaucoup d'entreprises je pense, et c'est un vrai sujet ; donc je ne peux pas dire que l'on ait défini aujourd'hui des normes extrêmement rigoureuses ; on essaye plutôt de faire de la sensibilisation en diffusant de l'info.

Intervention d'Alain OUMEDOUR

C'est vrai que je n'utiliserai pas le terme de naïveté en matière d'intelligence économique parce que on est pas complètement novices, mais, on est probablement moins hyper sensibles à ces sujets là que d'autres organisations, alors, paradoxalement, je trouve que l'université d'entreprise est une bonne réponse à ces problématiques là, c'est à dire, que un des vecteurs d'échange d'informations, c'est quand vous allez vous former dans n'importe quel organisme où, vous avez dans la salle quelqu'un d'EADS, de Schneider, de Thalès...Là, vous avez de vrais risques que quelqu'un, sorti de son cadre professionnel habituel parle un peu.

Mais Thalès, dans l'université, vous n'avez que des gens de Thalès, et par ailleurs, ce que je veux dire par là, c'est que l'on a pas de risque de diffusion d'informations à l'extérieur de l'entreprise quand on est dans l'université, au contraire, on est entre nous, donc il n'y a pas de risque.

On est en plus et quand le sujet le nécessite, par exemple lorsque l'on forme des équipes de développement produit, sur des sujets d'avioniques, militaires, etc. etc....dans ces cas là, les entités nous demandent de venir les former dans leurs locaux, donc typiquement aujourd'hui, l'université d'entreprise est une bonne réponse à ces questions de confidentialité, enfin, je trouve. C'est au contraire un lieu assez sécurisé.

Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ

J'avais une question, qui finalement a déjà été pas mal abordée mais que je reprends d'une autre façon et qui concerne toujours la notion de tension entre culture d'ingénieur (alors que moi-même j'ai bien vécu en ayant passé plusieurs années au sein de ce groupe ; d'ailleurs on parlait de culture tout à l'heure et je suis toujours imprégné de celle de ce groupe ce qui veut dire que même ceux qui en sont partis n'oublient pas...), et innovation, mais innovation au sens organisationnel. Je crois que aujourd'hui, il y a des tas de travaux, de pratiques, de recherches, qui montrent que effectivement de grandes organisations de type bureaucratiques établies créent des dispositifs internes, des formes d'entrepreneuriat que l'on appelle « îlots de créativité », et il y en a dans beaucoup d'entreprises qui sont intéressants et on crée à l'intérieur de la grande bureaucratie (pour reprendre des termes un peu conceptuels), des « îlots d'innovation » ou des groupes d'entrepreneur internes prennent des risques et c'est un des systèmes d'innovation qui est assez pratique.
Est-ce que c'est quelque chose qui vous parle ?

Réponse d'Alain OUMEDOUR

Alors, modestement, on est en train dans l'université de déployer un dispositif issu de ce que l'on a pu observer en Californie dans la Silicon Valley. On se rend régulièrement avec des groupes de 30 à 40 Cadres dirigeants

dans des grandes régions économiques du monde ; cela s'appelle des « Learning Expeditions ». Donc, on va dans ces régions là, et ce sont des voyages d'études dont on peut apprendre des choses. Alors, on est allé en Inde, en Chine, on va fin juin à Singapour (qui est un exemple intéressant de développement économique), et il y a 3 ans on est allé dans la Silicon Valley, et on a vu de près un concept que certains d'entre vous connaissent peut-être, qui s'appelle le « design sitting ». Ce sont des méthodes d'innovation qui ont été créées très précisément dans ce qu'on appelle la « design school » de Stanford. Alors, c'est pas du design au sens chaises, tables, meubles, ect, sauf que cela s'inspire un peu des méthodes de travail des designers c'est-à-dire d'une manière de faire de l'innovation de rupture en respectant un certain nombre de principes assez simples dans leur énoncé mais assez compliqué à mettre en œuvre.

Alors, ces principes, c'est quoi ?

1er principe : mettre le client au centre de l'innovation et je vais donner un exemple.

Il y a quelqu'un qui a appliqué ce principe de mettre le client au centre de l'innovation dans une étude qui lui avait été demandé dans une ville de Californie sur le « réseau de transport urbain », et donc, cette personne là, pour mettre le client au centre, elle n'a pas fait ce que l'on fait d'habitude en marketing et qui consiste à segmenter la population dans ce cas précis, des utilisateurs du réseau de transport urbain, à faire un questionnaire , à dépouiller etc....

Il s'est dit qu'il fallait qu'il se mette à la place de l'utilisateur et puis il s'est dit que au fond, un des grands utilisateurs du réseau des transports urbains étaient les personnes âgées, et donc là, plutôt que d'aller interroger les personnes âgées sur ce qu'elles pensaient du réseau de transport urbain, ce qui met déjà un filtre entre ce que dit la personne et ce que vous entendez, ce que vous comprenez, ce que vous en déduisez et ce qu'elles pensent elles mêmes...donc, plutôt que de faire le marketing habituel qui consiste à interroger, à faire du quali, du quanti, ect, cette personne là s'est grimée en vieille personne.

Elle s'est mis un dispositif pour l'obliger à marcher courbée, elle s'est mis des « culs de bouteille », des cheveux gris, des dispositifs pour l'empêcher de courir, ou pour baisser son audition...enfin bref, tout ce que l'on suppose comme caractéristiques des vieilles personnes, et puis il est allé essayer le réseau de transport et il a compris des choses qu'il n'aurait jamais compris si il s'était contenté d'interroger les gens.

Donc, le « design sitting », c'est se mettre d'abord à la place du client mais ce n'est pas une image, c'est vraiment se mettre à la place du client.

2ème principe : la multidisciplinarité

C'est-à-dire, que plutôt d'envisager des problématiques d'un simple point de vue, on va prendre le point de vue de l'ingénieur, le point de vue de l'utilisateur, du directeur financier, de celui qui a acheté chez le client, du sociologue, de l'ergonome, enfin il y a des tas de points de vue et donc, regrouper des équipes multidisciplinaires.

3^{ème} principe : la maquette

Alors là, ça a été emprunté au design c'est-à-dire que quelque soit l'objet ou le système sur lequel vous êtes en train de travailler, très vite, vous en faites une maquette, mais pas une maquette virtuelle, une maquette physique, car la maquette physique permet de donner une structure réelle à une idée, et ainsi de pouvoir discuter la manière dont on l'améliore.

C'est-à-dire que typiquement, vous allez réunir une équipe autour de la ville du futur et de l'information dans la ville du futur et, plutôt que de rester à un niveau extrêmement théorique, avec du papier, des cartons, des crayons, des ciseaux, de la colle, vous allez créer une maquette d'une ville du futur et dire, là , j'imagine qu'il y aura ceci, et là, j'imagine qu'il y aura cela, et vous allez engager le dialogue autour d'un objet réel.

4^{ème} principe : l'application de techniques de créativité libre

Alors, typiquement, la disposition d'une salle en amphitheâtre comme aujourd'hui produit un effet, alors l'amphitheâtre comme une des formes les plus anciennes de l'enseignement (ça existait déjà chez les grecs quand même), donc, l'amphitheâtre produit, de la part des gens qui sont assis dans l'amphitheâtre là où vous êtes, et de la part des gens qui sont assis dans l'amphitheâtre là où nous sommes, produit un comportement, donc, si vous voulez faire créer des gens, ne les mettez pas dans un amphitheâtre.

Si vous voulez qu'ils puissent s'exprimer sans contrainte, vous mettez des murs avec des tableaux, des craies, des post it, et puis, vous leur dites, « Allez-y, c'est à vous ! ».

Et si vous voulez qu'ils se sentent bien, vous leur dites qu'ils se sentent bien c'est-à-dire, que au fond, ils se sentent dans un environnement dans lequel ils puissent être créatifs, et vous leur dites, si vous avez un animal de compagnie, je sais pas, un chien, une tortue, vous leur dites vous venez avec si ça vous permet de vous sentir bien, alors, c'est ce qu'on a vu en Californie, c'est-à-dire ce genre de salle où les gens arrivent...

Si, au fond, à 12h vous avez faim, mais que vous avez encore une idée, vous allez pas vous arrêter et faire une pause pour aller passer une heure et demi au restaurant ; il va y avoir dans la salle même où vous travaillez, une cuisine, dans laquelle au fond vous allez pouvoir vous faire un sandwich et boire une bière ou un coca ect..pour continuer à bosser, ect..Tout ça, c'est des principes que l'on a volontairement voulu mettre en œuvre pendant cette expédition en Californie et qu'on a vu appliqués à des sujets extrêmement techniques, typiquement, aujourd'hui, l'armée américaine, ce sont des gens qui réfléchissent au concept opérationnel en utilisant ces techniques là, et le concept opérationnel c'est en gros comment on intervient demain sur les champs ect

Procter et Gamble, utilisent ces techniques là pour créer de nouvelles lignes de produits ; ils étaient un peu en perte de vitesse il y a une dizaine d'années et se sont dits « Pour que les gens soient plus créatifs, on va utiliser ces techniques »

L'i phone (que tout le monde ici connaît !) a été inventé dans des boîtes de design, et proposé à Apple ; Apple n'a pas inventé l'i phone, c'est une boîte de design, c'est quelqu'un (je sais pas si ça s'est passé comme ça, mais probablement...) , c'est un gars, qui devait être dans une salle comme ça, et qui a dit « Ben ça serait sympa si je pouvais tourner les pages de l'écran comme je tourne les pages d'un bouquin », idée complètement folle, a priori, mais qui a donné lieu à l'i phone.

Donc, ces techniques là, que l'on appellent le « design sitting », sont des concepts qui sont culturellement extrêmement éloignés, des concepts que l'on utilise habituellement dans les entreprises, alors pas uniquement à Thalès, mais dans les entreprises à dominante technologique et à dominante d'ingénieur ; un ingénieur, il prend un problème, il le découpe, il le calcule, il le teste et ça crée ce que l'on appelle de l'innovation incrémentale, c'est-à-dire que à un objet donné je suis tout à fait capable de l'améliorer, mais ça crée pas de l'innovation de rupture.

Donc, on a créé à l'intérieur de Thalès Université, alors que l'on parlait de culture et du rôle que peut avoir l'université dans l'innovation, on a créé ce que l'on appelle 1 « design center » dans lequel, on invite les unités à venir tester de nouveaux systèmes, des politiques de service, parce que ça s'applique à plusieurs choses...Vous imaginez une nouvelle politique ou une nouvelle stratégie, eh bien, vous pouvez utiliser ces approches là pour faire de la créativité, ect...

Ca ne s'oppose pas à des approches plus rationnelles ou on va tester, calculer, mesurer, concevoir des systèmes avec des méthodologies d'ingénierie très rationnelles, mais ça le complète extrêmement bien. Donc, voilà le type d'initiative qu'une université d'entreprise peut développer pour modifier la culture de travail des équipes.

Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ

L'exemple est tout à fait intéressant...je crois que vous voulez poser une question ; alors je vais vous passer la parole, puis on va conclure après, parce que on est déjà passé par beaucoup de chemins passionnants.Allez-y...

Intervention salle

D'une certaine manière, Thalès Université prend le relais pendant 20 ou 30 ans des écoles d'ingénieur et des écoles de management au sein desquelles les étudiants passent 2 ou 3 ans.

Eu égard aux évolutions que l'on connaît, est-ce que vous avez des exigences nouvelles par rapport au monde des écoles d'ingénieur ou des écoles de management sinon des relations de partenariat. Comment cela se passe-t-il ?

Intervention de Loïc MAHE

Alors, on a effectivement des relations de partenariat et on les entretient plutôt avec des écoles d'ingénieur qu'avec des écoles de management, parce que c'est notre dominante je dirais, en terme de recrutement, et donc, nous contribuons aussi à un certain nombre de comités de pilotage de programmes et de réflexions sur le contenu des programmes des écoles.

Je vais mettre un peu de côté le champs international parce que on a une première difficulté qui est d'être présent dans les écoles dans tous les pays où nous voulons être présents naturellement, et, de par l'histoire que rappelait

tout à l'heure Alain, nous sommes plutôt bien implantés, reconnus et associés au système éducatif français, et après, il faut que l'on se batte pour être présents dans certaines écoles dans d'autres pays.

Si je reviens une minute sur la France, où on a beaucoup de discussions dans les écoles, on a une difficulté, c'est que beaucoup d'ingénieurs, enfin beaucoup d'étudiants qui prennent des options scientifiques, qui les poussent au-delà de leur BAC scientifique pour rentrer dans des écoles d'ingénieur, ont plutôt comme cible, après, de ne pas prendre le métier d'ingénieur, mais de sortir de la technique en quelque sorte, et c'est pas une critique, c'est un peu mercantile...mais chacun a besoin de gagner « sa croûte », et donc c'est évident que quand vous avez un arbitrage à faire, il y a une tentation depuis quelques années et je pense qu'elle va se modérer avec la crise actuelle, mais qui est d'aller plutôt vers la finance et la banque.

On a donc une réflexion qui est : « Comment créer, susciter, entretenir de l'intérêt pour la filière technique, industrielle, au sens de la vocation des écoles d'ingénieur ? ». Après, je pense que les écoles d'ingénieur ont beaucoup développé des doubles formations, en disant « Il faut absolument que vous vous formiez au management en même temps que vous vous formez à la science de l'ingénieur. »

Personnellement, je ne suis pas tellement convaincu par ça, parce que je trouve que si on est justement dans une filière scientifique, c'est pour développer plutôt ses aptitudes dans le domaine de la science.

En revanche, ce qui est très utile, c'est d'avoir un lien avec les aspects comportementaux, c'est-à-dire effectivement, qui dit « étude scientifique » spécialisée ne dit pas forcément « être isolé », au contraire, c'est là, maintenant que tout se fait dans le travail collectif, voire dans le pluridisciplinaire. Il y a donc une ouverture d'esprit nécessaire, alors je crois beaucoup à l'enseignement de la culture générale, pas forcément au sens d'une culture générale de contenu, parce que le problème de la culture générale de contenu, c'est qu'elle peut aussi séparer, parce que finalement, la culture prise dans des contenus trop précis, isole, car chacun croit avoir la bonne. En revanche, la culture générale au sens d'une ouverture d'esprit, d'un intérêt pour ce qui se passe dans le monde, une capacité à relativiser, en regardant et en étudiant ce qui se passe dans d'autres zones du monde, ça, je crois que c'est vraiment très utile.

Donc là, il y a vraiment des évolutions nécessaires à Thalès Université ; on essaye de faire par la nature des choses puisque maintenant on accueille des collaborateurs, des ingénieurs de l'entreprise qui deviennent des étudiants à l'Université, de tous les pays, et on essaye de faire de l'interculturel et ça c'est très enrichissant, et c'est absolument pour moi déterminant dans la qualité de l'enseignement que l'on peut donner en interne dans l'entreprise.

Les discussions que l'on a aujourd'hui avec nos écoles d'ingénieur tournent beaucoup autour de la curiosité, de la créativité, de l'envie d'expérimenter différents champs, et je conclurais la dessus, sur le lien qui me paraît très utile entre un dosage de Recherche et de formation, c'est-à-dire que je pense que les meilleures écoles aujourd'hui, sont celles qui arrivent à développer tant leur activités de Recherche qu'elles proposent à une partie de leurs ingénieurs dans leur cursus, car c'est évident que cela nourrit.

Alors je peux prendre un exemple, à vrai dire, je participe à la commission de polytechnique sur les programmes, et leur sujet, c'est d'équilibrer formation / études / recherche, mais, c'est vrai que dans beaucoup d'écoles : Supélec, HEC, pour vous comme dans n'importe quelle université y compris les meilleures comme ici, et d'être toujours dans cet équilibre entre la formation, l'enseignement et la recherche.

Je pense que c'est extrêmement fructueux, et nous avons besoin dans les entreprises particulièrement chez Thalès, de cette culture Enseignement / Formation / Recherche. Cette curiosité qu'il faut avoir, ça, je pense que pour nous, c'est extrêmement important, et c'est beaucoup plus important, (enfin de mon point de vue) que de faire Management en même temps que scientifique ou je sais pas si vous vous préparez à être généraliste de tout.

Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ

Tu viens de faire la belle conclusion que l'on attendait et qui tient en cohérence.

Je voulais avant de conclure, simplement, Loïc et Alain vous remercier parce que l'on a fait un très beau voyage pendant 2 bonnes heures.

On a parlé de formation, d'innovation, d'expérimentation, sur des terrains extrêmement concrets, sur des pratiques, et je crois que la conclusion à travers cette conférence, c'est l'ouverture de combiner le savoir académique, l'enseignement, la recherche et les expérimentations, avec les rouages pratiques.

Je vais demander à Philippe Hermel de venir pour conclure cette séance et dire le mot de la fin.

Intervention de Philippe HERMEL

Merci bien.

J'ai juste peut-être 2 ou 3 focus par rapport à ce que vous avez avancé, et sur lesquels on est particulièrement sensibles.

Le 1^{er}, c'est un petit peu la logique de paradigme que l'on essaie de voir et de développer ici, et vous avez développé notamment au début, par rapport à la logique de « standardisation », alors on parle de paradigme, c'est-à-dire de référentiel culturel qui permet à la fois de se sentir en communauté avec quelqu'un d'autre, et en même temps qui doit laisser la possibilité d'avoir de la spécificité. C'est une logique de balance qui n'est pas simple et alors, vous avez souligné un point sur lequel on insiste généralement et ici notamment dans les approches du management culturel et interculturel international, c'est la logique qui consiste à dire, par exemple, que IBM (et vous l'avez évoqué tout à l'heure), qui était un excellent applicateur du concept de « l'international management power », et ça, c'est le concept de « Harvard business school », et les dirigeants de cette entreprise, avaient ça en tête, et en fait, on adapte un peu le modèle, qui est quand même la religion principale .

Il y a aux Etats Unis et en Europe surtout un autre concept (qui est parti des Etats Unis) et qui est « l'international management », et ça, c'est ce que l'on essaye de travailler avec nos étudiants et que nous travaillons nous même en recherche.

C'est effectivement comment intégrer cette diversité dans un référentiel qui fait qu' on appartient à la même maison et qui de ce fait pose la question de la standardisation de près ou de loin et donc de ce fait la culture comme un ciment, et alors le ciment, selon que l'on met plus ou moins de barres de fer dedans ou qu'il y a plus ou moins d'ingrédients, quelquefois il est indestructible, ou alors, il s'effrite...et là encore, c'est un dosage qui n'est pas simple.

On aurait pu conclure sur ces points en se disant que effectivement, le point important, c'est que votre modèle n'est pas fini, il est en progression, et vous essayez de travailler cette problématique en marchant, ce qui est un bon éclairage pour nous mêmes chercheurs, et aussi pour les étudiants.

Pour les chercheurs, un peu moins, mais pour les étudiants, il y a une approche un peu plus miraculeuse, qui est : mais c'est quoi la bonne réponse ? C'est quoi la bonne solution ? Et quant on dit, ça c'est contingent, ça dépend, ça ouvre des éléments d'interrogation, voire de complexité, et pourtant, la maîtrise des organisations, c'est ça.

Ce qui mène au 2^{ème} point important que vous avez su développer au cours des interactions avec mes collègues, et qui est de chercher à comprendre la complexité. C'est-à-dire, et on a entendu dans vos paroles la logique « il faut faire simple », mais ne pas oublier non plus, qu'il faut faire simple pour gérer une complexité et que cette complexité hélas, et c'est probablement le challenge des managers futurs ou actuels qu'on a ici, et qui ont des logiques de responsabilités d'entreprise, c'est effectivement cette logique où le balancement, encore une fois ce dosage peut faire qu'à certains moments soit on se détache devant la complexité et auquel cas effectivement souvent, il y a une action, soit on rentre dans une facilité qui est de rendre tout simple et qui est une réalité qui elle-même n'est pas simple.

Et puis, il y a la logique antagoniste effectivement entre standardisation et chaos, en tout cas, cette logique qui permet tout en ayant au moins un sens si ce n'est un ordre, puisque chacun croit bien faire mais ne le fait pas dans le sens de l'autre et c'est une problématique que l'on oublie souvent, mais ce dosage n'est pas simple entre à la fois donner du sens, et notamment lorsqu'on est une multinationale, et ce sens est d'autant plus complexe quand il est autour de la planète et pas simplement dans une même culture nationale, parce que on est passé vite, mais bien sur , vous êtes confrontés à ce problème qui n'est pas simplement la culture d'entreprise mais la différence de culture nationale qui nous parle moins, et qui fait que même si certaines études à un moment donné semblaient dire que la culture d'entreprise pouvait quelque part dominer, on sait bien maintenant que c'est pas si simple que ça et qu'il y a une interaction extrêmement délicate entre ces 2 types de culture, voire notamment 2 types de cultures qui rentrent dans des catégories socio professionnelles par pays.

Et donc, oui c'est une problématique, et merci de l'avoir posée. Laisser le bouillonnement, c'est obligatoirement ne pas être déficient et en même temps, donner du sens pose la question de la marge de manœuvre concernant des acteurs innovants, et, on essaye de dire à un moment donné dans ce sens, c'est de toute façon du rôle du manager d'être proactif, et puis, à un moment donné, c'est le rôle du manager supérieur de dire, en fait si c'est

envisageable ou pas, et c'est là où on voit si on a une bonne chaîne de management c'est-à-dire, qui ne fait que reproduire la conformité ou bien qui laisse de la place à l'innovation.

Merci vraiment pour tous ces points et pour vos témoignages qui renvoient à des éléments qui ne sont pas si simples.

On passe d'un management lui-même très ouvert à la complexité et on a un état d'esprit, une capacité de compréhension et d'interaction qui pourraient rappeler à un certain nombre de personnes ici présentes que, quelque soit la performance de l'entreprise, quelque soient les niveaux de responsabilités et j'ai tendance à dire que plus on prend de responsabilités, plus on doit prendre de la hauteur et plus on peut philosopher sur la logique de l'entreprise puisque c'est du niveau de la responsabilité et de la création de valeur.

Bravo et merci encore à tous.