



Louis Gallois

Président exécutif d'EADS
(European Aeronautic Defence and Space Company)

Les ingénieurs sont la colonne vertébrale d'EADS

FAIT INHABITUEL, l'invité d'honneur du petit déjeuner du **club Lamennais** du 9 avril, le président exécutif d'EADS Louis Gallois n'a malheureusement pas pu venir dialoguer directement avec les ingénieurs à cause de circonstances imprévues qui l'ont contraint à modifier son planning à la dernière minute. C'est **Hervé Borensztein**, lui-même ingénieur des Mines (promotion 1982) qui l'a remplacé de belle manière puisqu'il a assuré d'entrée de jeu le président Noël Clavelloux qu'EADS tenait à saluer



Hervé Borensztein et Noël Clavelloux

« le rôle que le **Conseil national des Ingénieurs et des Scientifiques de France (CNISF)** joue dans la promotion des études d'ingénieurs et de scientifiques. Chez EADS, a-t-il précisé, l'innovation est notre moteur et les ingénieurs constituent la colonne vertébrale de l'entreprise ! »

De fait, pour le chargé du développement des ressources humaines d'EADS, « il est essentiel de promouvoir la culture scientifique et technique, et de réveiller l'intérêt des nouvelles générations pour ces carrières fondamentales. La désaffection des jeunes générations est une très mauvaise nouvelle pour la santé de nos entreprises et nos exportations », a insisté Hervé Borensztein. Il n'a pas caché que la « pyramide des âges » au sein même d'EADS (qui recrute chaque année entre 5 et 6 000 ingénieurs) était « assez médiocre » avec le départ programmé des personnels de plus de 50 ans et « un grand creux chez les quadras » comme dans la plupart des entreprises en Europe.

Le représentant de Louis Gallois a présenté les perspectives stratégiques d'EADS en soulignant que le « changement de pouvoir » en 2007 a fait reculer « la logique des camps nationaux ». Il a évoqué la crise de gou-

vernance qui a culminé avec les problèmes de l'A 380 dont les retombées se faisaient encore sentir ce 9 avril avec la décision de l'Autorité des marchés financiers (AMF) de lancer une procédure à l'encontre de certains dirigeants d'EADS.

Le président exécutif d'EADS, Louis Gallois, qui a l'habitude de dire que, « quand le dollar perd dix centimes, EADS perd un milliard d'euros », a bien des soucis. « Le marché de l'aviation civile est assuré en dollars alors que la grande majorité de nos coûts et de nos achats est en euros. D'où la nécessité d'améliorer nos

programmes et de rechercher la rentabilité pour restaurer des marges de manœuvre du groupe », a encore insisté Hervé Borensztein.

Parmi les nombreux défis à relever pour EADS, Hervé Borensztein a cité : les cycles de développement raccourcis qui exigent une plus grande efficacité ; l'émergence de nouveaux concurrents dans le monde comme le Brésil, l'Inde, la Chine en forte croissance ; la hausse du pétrole ; les nouvelles attentes en matière de sécurité ; le développement durable devenu un enjeu crucial ; etc. D'où, selon lui, l'effort massif qu'EADS consacre à la recherche et au développement qui porte sur 2,6 milliards auto-financés, soit 6% du total du chiffre d'affaires d'EADS et la création d'un centre commun de recherche de 600 chercheurs à temps plein.

Au cours de la discussion qui a suivi l'exposé introductif d'Hervé Borensztein, les ingénieurs ont eu tout le temps pour lui poser les questions qui les préoccupent sur les formations d'ingénieurs, les méthodes de recrutement, les axes de recherche et la concurrence des pays émergents.

EADS, une entreprise d'ingénieurs

Avec ses 53 000 ingénieurs, soit 45% des salariés – voire 70% dans le domaine spatial –, EADS est d'abord une entreprise d'ingénieurs. « Ils sont présents à tous les niveaux, dans les bureaux d'études, les laboratoires, mais aussi dans les finances et la recherche », souligne-t-il. « Qualitativement, il existe, dans le recrutement, un changement important qui porte sur les nouvelles responsabilités dévolues aux ingénieurs, indique Hervé Borensztein. On a besoin de trouver des ingénieurs, non seulement compétents



dans leur ingénierie, mais également capables d'assurer le pilotage de programmes complexes avec des partenaires internationaux », a-t-il ajouté.

Comparant les formations d'ingénieurs français et allemands, le chargé du développement des ressources humaines d'EADS a assuré que l'apprentissage sur le terrain et les parcours multifonctionnels étaient davantage favorisés outre-Rhin qu'en France où la formation est excellente. « Le côté opérationnel des ingénieurs allemands complète bien le profil des Français », a-t-il poursuivi.

Mais chez les jeunes diplômés, ce que recherche le chargé du développement des ressources humaines d'EADS, outre un socle de compétences fondamentales de très haut niveau, c'est le goût pour le management en équipe... « Ce qui n'a pas été la grande force des Grandes Ecoles en France même si cela a beaucoup changé depuis quelques années, reconnaît-il. Nous recherchons des gens qui ont un grand savoir-faire, mais aussi un savoir-être comportemental », insiste-t-il.

La culture de l'explication

Interrogé sur la manière de diriger des ingénieurs français et allemands, Hervé Borensztein a indiqué qu'il y avait eu beaucoup d'études pour voir comment travailler ensemble. « Personnellement, a-t-il confié, je ne suis pas très favorable à ce genre de choses, car elles soulignent plus les différences qu'elles ne permettent de résoudre les problèmes. En fait, notre manière de diriger est très pragmatique. C'est une sorte de darwinisme qui fait que ceux qui prennent des responsabilités ont prouvé qu'ils étaient capables de travailler à travers les frontières avec des groupes multiculturels. On recrute des gens qui ont été forcement à l'étranger et qui sont préparés au choc interculturel, précise-t-il. Plutôt que de chercher à réduire les différences culturelles, on les reconnaît et on fait avec. La façon que l'on préconise au niveau du management est celle d'expliquer les choses. » Pour lui, « la culture de l'explication est la meilleure façon de réduire les écarts culturels. »

Hervé Borensztein estime que la plupart des gens qui ont vécu la création d'EADS ont ainsi « la sensation d'avoir participé à la fondation de l'Europe ».

Interrogé sur les perspectives de développement d'EADS face à la concurrence internationale, le chargé du développement des ressources humaines



estime que la « concurrence frontale » avec la Chine se fera plutôt vers 2020 ce qui correspondra à la maturité des Indiens, des Russes, voire des Canadiens et des Brésiliens.

A l'horizon de quinze années, on aura un marché beaucoup plus éclaté qu'il ne l'est aujourd'hui, ce qui est à la fois un risque et une opportunité. Acceptons-en l'augure.