

Entreprises et Défense : un passeur entre deux mondes

En pleine modernisation, le ministère français de la Défense souhaite développer les relations avec le monde de l'entreprise dans des domaines aussi variés que la montée en puissance de la réserve opérationnelle, la reconversion des militaires, l'accès aux marchés publics, les mesures de soutien à l'innovation... Pour Patrice Lefort-Lavauzelle, président de l'Association des entreprises partenaires du ministère de la Défense, les chefs d'entreprise, et notamment les dirigeants de PME, disposent d'une véritable "fenêtre de tir". Sous réserve de mettre en valeur l'ensemble des éléments permettant un partenariat "gagnant-gagnant" avec la Défense : intérêt affirmé pour ce ministère, son évolution et ses contraintes, action globale et différenciée, travail sur le long terme, et bien entendu totale transparence.

Les restructurations en cours du ministère de la Défense s'appuient sur une révision générale de son organisation et de son fonctionnement. Cette véritable révolution ne peut se faire sans l'entreprise. Bonne nouvelle certes, mais celle-ci doit en revanche faire des efforts pour s'investir dans un domaine beaucoup plus large qu'auparavant. Il ne s'agit plus de faire appel au seul monde de l'armement pour répondre à des besoins en matériels ou en systèmes mais à l'ensemble du tissu économique, notamment au niveau régional, et ce dans le cadre d'échanges multiples. Cet intérêt se retrouve ainsi dans des domaines aussi complémentaires que la création de Défense Mobilité, l'agence de reconversion de la Défense, la mise en place en 2007 du plan PME ou, très récemment avec le ministère de l'Économie, de RAPID, un dispositif de soutien aux projets d'innovation stratégique.

Un fil d'Ariane dans le labyrinthe

L'un des premiers écueils qui se pose à l'entreprise réside en ce qu'il n'y a pas un interlocuteur unique au sein de la Défense. Chaque armée, direction, service... travaille souvent sur sa logique propre, sans être forcément en harmonie avec son voisin. L'entreprise se trouve de fait confrontée à de multiples points de passage obligés, avec des règles et des conventions chaque fois différentes. D'où l'extrême complexité pour les entreprises de savoir à qui s'adresser, comment, sur quel mode, dans quel but...

Egarée dans ce labyrinthe, l'entreprise est désarçonnée si elle n'en perçoit ni la logique, ni les tenants, ni les aboutissants. D'où le besoin pour celle-ci de bénéficier d'une fonction conseil sur mesure. Et l'impérieuse nécessité d'une interface opérationnelle, d'autant plus délicate à réaliser qu'elle concerne des mondes où les références à l'argent sont parfois aux antipodes des unes des autres. Il faut dès lors que chacun sache faire montre d'une sérieuse capacité à s'adapter. Ce qui implique de sortir d'une culture monolithique, fondée sur la spécialisation à outrance, pour au contraire élargir le prisme de perception des différents partenaires. A cet égard, on ne soulignera jamais assez combien une bonne capacité d'analyse transverse se révèle être précieuse.

Apprendre à communiquer autrement

Pour gagner, il ne suffit pas de mettre en avant son seul savoir-faire technique. Il faut également se montrer apte à présenter ce savoir-faire sur un mode qui soit compréhensible techniquement et culturellement, sur le fond comme dans la forme, aux interlocuteurs du monde de la Défense. Se pénétrer de cette logique exige que l'on soit capable de changer de mentalité. C'est donc prioritairement une question d'état d'esprit.

Le passeur entre les mondes a pour vocation de fluidifier les rouages. Il s'agit d'amener à se comprendre des gens venant d'horizons différents, de cultures variées, œuvrant sur des logiques dissemblables. Contrairement à ce que l'on pourrait croire de prime abord, il n'y a pas les militaires d'un côté et les civils de l'autre. Il y a des militaires avec des cultures différentes selon leur origine, des civils notamment de la haute fonction publique, des chefs d'entreprise, des cadres du secteur privé... Autant dire que les interlocuteurs sont extrêmement hétérogènes. Et il faut *in fine*, dans l'intérêt de tous, les amener à travailler ensemble en bonne intelligence.

En réalité, le but est de faire en sorte que chacun puisse trouver l'interlocuteur idoine. L'intérêt commun est de parvenir à un point d'ajointement répondant aux exigences des uns et des autres. Les partenaires doivent préalablement comprendre qu'une collaboration active et pertinente ne peut exister sans une ferme volonté de savoir s'adapter, pour parvenir à la juste adéquation entre les besoins et les propositions. A ces conditions seulement s'établira un partenariat "gagnant-gagnant". ■

Patrice Lefort-Lavauzelle

Patrice Lefort-Lavauzelle a été l'un des acteurs du dossier des partenariats "armées-entreprises" au titre des PME-PMI. Il préside l'Association des entreprises partenaires du ministère de la Défense, association qui a pour objet le développement des relations entre les entreprises au sens large et la Défense. Membre du Comité de Liaison Défense du MEDEF, il est administrateur du CELSA (Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication) Paris IV – Sorbonne. Lieutenant-colonel de réserve diplômé d'état-major (ORSEM), il est vice-président de la Réunion des ORSEM, la plus importante association d'officiers de réserve de l'armée de terre.

ENTRETIEN AVEC

PATRICE LEFORT-LAVAUZELLE
(EXTRAITS)

Un secteur devant être abordé sans complexe - "La Défense est beaucoup plus ouverte et réceptive aux entreprises que ne le pensent bien des dirigeants de PME mais également de grands groupes. Il y a depuis plusieurs années un important effort du ministère pour être plus à l'écoute du secteur privé. Je suis frappé par une espèce de timidité qui résulte le plus souvent d'une réelle méconnaissance de l'univers de la Défense, voire d'idées préconçues."

De multiples échanges possibles - "Aujourd'hui, entre la Défense et l'entreprise, de multiples échanges sont possibles qui dépassent les simples relations client-fournisseur : formation, perfectionnement et emploi des personnels de la réserve opérationnelle, reconversion avec des profils variés bénéficiant d'un réel 'savoir-être', emploi des conjoints, actions civilo-militaires dans le cadre des sorties de crise, aide à la recherche et à l'innovation, accompagnement à l'exportation, etc. Bref, l'entreprise a toutes les cartes pour agir mais encore faut-il qu'elle se donne la capacité d'appréhender au mieux ce dossier."

Un profil d'entreprise type ? - "Participer à la modernisation de la Défense, à sa politique sociale... est avant tout une affaire de volonté. Le problème n'est pas une question de taille, de secteur ou de localisation géographique, l'ensemble du monde de l'entreprise, de la TPE locale au grand groupe international, est ou peut être concerné. Le véritable problème est qu'il s'agit d'une approche totalement novatrice. La Défense (et *a fortiori* le monde militaire) a son histoire, son organisation, ses codes... et même son argot ! Avoir une vue uniquement à très court terme est sans nul doute une perte de temps. La véritable difficulté est de faire appréhender la nécessité d'un positionnement spécifique par les dirigeants d'entreprise. Bref, s'il n'existe pas d'entreprise type, il existe sans doute un profil de dirigeant type !"

Pour en savoir plus :

www.defense.gouv.fr/reserves
www.defense-reconversion.fr
www.achats.defense.gouv.fr
www.entreprisespartenairesdeladefense.fr