

Les directions de programme Aéronautique, Espace et Défense



Trois nouvelles directions : la direction Aéronautique (DA), la direction Défense (DE) et la direction Espace (ES) sont issues de la nouvelle organisation de l'ONERA. Ces trois directions sont rattachées à la direction technique et des programmes (DTP). Structurées de façon identique, elles sont composées d'un directeur, de plusieurs directeurs de programme et de responsables clients/partenaires. Zoom sur les missions et les attendus de ces trois nouvelles directions ainsi que sur leurs interactions avec les départements et la direction scientifique.

10 novembre 2017

Pourquoi créer des directions de programme ?

C'est à la fois une demande de nos partenaires extérieurs de disposer d'entrées finalisées à l'ONERA dans les domaines Aéronautique, Espace et Défense et une volonté de la Direction Générale de réaffirmer la mission de notre organisme relative aux enjeux aérospatiaux de la recherche qui y est menée.

Paroles d'experts

- Romain ASAMA Responsable client partenaire au sein de la direction Défense Palaiseau

- Gérard Ordonneau Directeur du programme Lanceur au sein de la Direction Espace

La création des Directions de Programme est donc la dimension technique qui doit sous-tendre le dialogue avec nos partenaires extérieurs et valoriser le savoir-faire de l'ONERA, sans bien sûr se substituer à la relation technique directe des ingénieurs et chercheurs.

Quelles missions pour une direction de programme ?

Hervé Consigny (DA) résume les missions d'une Direction de Programme en quatre verbes :

Faciliter, Injecter, Coordonner et Représenter. « Une direction de programme **facilite** le dialogue avec les partenaires industriels et institutionnels, **injecte** dans le programme de l'ONERA leurs besoins long terme, **coordonne** les activités et propositions émanant de plusieurs départements et enfin **représente** l'ONERA dans diverses instances comme le CORAC pour la DPA », précise-t-il.

Pour mener à bien ces missions, les directeurs des programmes AED s'appuient sur l'expertise et les compétences de directeurs de programme et de responsables clients/partenaires (**les notes d'organisation sont accessibles via le site DQO**).

« Ce dialogue avec l'extérieur autrement dit la relation client/partenaire est organisée de telle façon à ce que chaque industriel ait un référent unique au sein de la DTP et plus particulièrement à l'intérieur de chacune des directions AED. Soit le choix est évident, car la thématique programme est totalement en ligne avec l'activité industrielle, soit il faut faire un choix, ce qui a été fait. Prenons le cas de l'industriel Dassault. Il a été orienté côté Défense, bien qu'il soit également identifié "aéronautique". En résumé, nous avons voulu obtenir une bijection : un partenaire <--> un garant de la relation » explique Thierry Michal (DTG).

Chaque Directeur de Programme est en charge d'une thématique relevant clairement des missions de l'ONERA et peut, à ce titre, être responsable de plusieurs relations clients / partenaires. À titre d'exemple, Laurent Serre en charge du programme Dissuasion, est responsable de la relation avec la DGA (UM HORUS et UM COE) et le CEA.

Pour les thématiques pour lesquelles l'ONERA souhaite valoriser des compétences scientifiques bien qu'elles ne soient pas stricto sensu dans les missions de l'ONERA, une personne assure la relation avec les partenaires extérieurs et les départements. À ce titre, Romain Asama, responsable de la thématique Export est le point de contact unique des départements, en particulier pour l'"autorisation et gestion des dossiers export" et Hervé Verrièle s'est vu confier la thématique terrestre et navale pour les applications Défense.

Sur la base de quels critères ont été choisis les Directeurs de programme ?

Les Directeurs des programmes AED ont pour dénominateur commun d'avoir une légitimité scientifique et technique interne et externe, reconnue et incontestable. « C'est le critère qui nous a semblé le plus important pour départager les candidats, explique Thierry Michal. Leur légitimité

scientifique et technique devait être reconnue en interne par les départements et en externe par nos partenaires. La personnalité a également été prise en compte, puisqu'il est essentiel que les trois directeurs AED soient en capacité de construire et de développer un réseau, ce qui suppose d'être naturellement ouvert et tourné sur l'extérieur ».

Les directeurs de programmes ont été donc choisis par la DTP et la DRH pour leur expertise dans la thématique concernée par le programme et pour leurs qualités personnelles.

La création de la direction des programmes offre désormais de nouvelles opportunités de diversifier les évolutions de carrières des ingénieurs à l'ONERA et leur permet d'envisager des parcours techniques dont une partie se déroule en dehors des départements.

Comment fonctionneront les Directions AED et quels liens entretiendront-elles avec les Départements ?

Les Directions AED n'ont pas de ressources autres que celles nécessaires à leur fonctionnement. Par ailleurs et il est important de le souligner, ces trois directions n'ont aucun rôle hiérarchique vis-à-vis des départements. Elles s'inscrivent donc dans un rôle de conseil sur les orientations à long terme, le court et le moyen terme étant du ressort du Directeur de département et de son équipe de direction. Pas d'ingérence donc, pas de court-circuit.

Les trois Directions des programmes et les Départements étant rattachés à la DTP, les arbitrages éventuels sont plus rapides que dans la dernière organisation.

En pratique les directions des directeurs de département de la DTP rassemblent systématiquement les sept directeurs de départements et les trois Directeurs AED. Cela permet de disposer d'angles de vue différents, de favoriser les échanges et d'assurer une information réciproque.

« Lorsqu'une affaire présente un caractère pluridisciplinaire, explique Thierry Michal, les DP doivent être capables de proposer à la DTP un traitement global en identifiant le ou les départements, voire les experts les mieux à même de réaliser l'étude, donc émettre une recommandation qui sera soumise à l'arbitrage du DTG. Si l'affaire est générée via les directions de programmes, c'est plus simple. Si elle est générée par les départements, il faut veiller à agir vite afin d'identifier et d'engager les ressources adéquates et éviter ainsi de mobiliser inutilement des personnes au sein des départements ».

Un processus a été mis en place pour faciliter cette démarche. Il repose sur une simplification du formulaire de RIO (Revue d'Intérêt d'Offre) qui prévoit d'affecter l'affaire vers l'une des trois Directions qui transmet au directeur de programme concerné. Ce nouveau *modus operandi* permet de répondre à l'obligation de réactivité et assure, grâce au logiciel Action!, une meilleure traçabilité des affaires et des différentes étapes qui conduisent à sa concrétisation.

Quels seront les liens avec la DSP ?

La DSG continue à définir les orientations scientifiques de l'ONERA et bénéficie pour cet exercice de l'éclairage des Directions de programmes qui lui communiquent la synthèse des besoins exprimés

par nos partenaires. Cette logique collaborative doit permettre à l'ONERA de mieux orienter l'activité scientifique en identifiant en amont des thématiques susceptibles de devenir importantes à l'avenir (p. ex. FCAS). De ce fait, les Directions de programmes seront parties prenantes de l'orientation des appels à projets tels que PR et PRF des départements. Bien évidemment, les départements conserveront la capacité de proposition de sujets guidés par leur logique scientifique et technique de telle manière que la capacité de l'ONERA de préparation de l'avenir ne soit pas bouleversée, mais enrichie.

Les DP devront enfin avoir une vision exhaustive de l'activité scientifique et technique conduite à l'ONERA ce qui suppose qu'ils suivent attentivement les PR et PRF ou encore qu'ils puissent être les clients internes d'actions très finalisées. Prenons l'exemple d'un PRF sur les signatures de missiles qui évidemment se caractérise par des enjeux importants sur le plan de la physique, des méthodes numériques et de la simulation. L'ensemble de ces domaines scientifiques intéresse au premier chef la DSG, mais les résultats obtenus sont également d'intérêt majeur pour les Directeurs du programme Système de Défense ou Dissuasion.

Quels sont les bénéfices attendus de cette réorganisation ?

« Ils sont multiples, conclut Thierry Michal, nos partenaires formulent depuis longtemps le souhait que la mission de l'ONERA soit clairement visible et lisible via une organisation qui identifie les domaines Aéronautique, Espace et Défense et leur fournisse des points d'entrée en conséquence ; avec l'idée également réaffirmée que l'ONERA est un centre de recherche finalisée dont l'action est bien en ligne avec les besoins de long terme exprimés par ses parties prenantes ».

En interne, la mise en place des Directions AED doit faciliter le dialogue des départements avec le monde aérospatial dans un esprit de service et de valorisation des savoir-faire de la maison.