

# Une journée d'un ingénieur Icam

Sylvain Barthe (104 ITO)



Depuis 13 ans, je travaille au sein d'Airbus Commercial, la branche « aviation commerciale » du groupe Airbus dont le siège mondial est à Toulouse. Le groupe est structuré en trois branches : l'aviation commerciale, les hélicoptères et les activités liées à la défense et à l'espace.

En 2018, le Groupe a fait un chiffre d'affaires de 64 Md€ et compte, environ, 135 000 collaborateurs réunissant 130 nationalités.

Marié et père de 3 enfants, à 37 ans, je fais partie de l'équipe ingénieur en chef centrale du programme A380, autrement dit la direction technique du programme. Au sein de cette équipe de 6 personnes, j'ai la totale responsabilité des opérations. A travers le pilotage des bureaux d'études, j'assure le suivi des modifications standard et customisées de l'avion, le lancement de nouveaux développements et la gestion du budget engineering du programme A380...

Ceci nécessite d'acquérir une large connaissance technique de l'avion (structure et systèmes) afin de poser un regard généraliste sur

l'ensemble des problématiques techniques et de gestion de projet :

- S'appuyer sur un réseau de spécialistes techniques dans leurs domaines de compétences.
- Mobiliser l'ensemble des fonctions : les achats, la production, les essais en vol, la certification... pour répondre à une problématique technique donnée : réponse à une exigence client, problème technique en livraison, exigence réglementaire...et, le tout, en respectant les délais, le budget et en assurant une parfaite qualité.
- Pouvoir passer rapidement d'un sujet à un autre avec de multiples interlocuteurs dans un environnement international.

## Une journée type...

- Arrivée au bureau (open-space) vers 8 heures au sein de la chaîne d'assemblage de l'A380 pour préparer la journée et traiter les mails.
- A 8H30, réunion mensuelle du projet A380 FAA ETOPS certification, dont je suis chef de projet. Revue de l'avancement des livrables : engineering, points bloquants, plan d'actions, état des discussions avec les spécialistes FAA/EASA...
- Ensuite, entretien téléphonique avec mes collègues anglais pour finaliser un essai, la semaine suivante, sur notre avion de test (MSN 001) et réglages avec le manufacturing engineering et l'équipe des essais en vol.
- 10H30 – réunion hebdomadaire avec mon équipe de sous-trai-

tants, laquelle me soutient bien dans ma mission : actions, questions et revue d'agenda.

- 11H30 – rendez-vous avec l'équipe du marketing A380 pour identifier les derniers développements à mettre en avant auprès des clients afin de stimuler le marché d'occasion.
- Après 45 minutes de jogging et un repas rapide à la pause déjeuner, je passe un peu de temps à continuer d'écrire un mémo sur le statut des développements engineering suite à l'annonce de l'arrêt de la production de l'A380 en 2021.
- 15H00 – réunion d'avancement sur la prochaine version de l'A380 pour Emirates, livrable à partir de 2020, puis entretien téléphonique, en plus petit comité, avec l'équipe de livraison à Hambourg, à propos d'un problème Green A/C à résoudre rapidement (fuite de carburant au niveau du caisson central de la voilure).
- 17H00 – temps de travail avec la finance pour revoir la projection budgétaire pour l'engineering A380 sur la période 2019-2020-2021 et identifier les risques et opportunités, sachant qu'une nouvelle réduction de l'enveloppe budgétaire a été demandée par la fonction centrale finances.

Dans mon poste, je bénéficie d'une grande autonomie d'action et de décision de la part de ma hiérarchie (jusqu'au directeur de programme) dans une relation basée sur la confiance (mais ça se construit!). Dans cette fonction programme, je dois être au contact permanent avec l'ensemble de mes interlocuteurs afin d'identifier des difficultés, des retards ou autre, sachant qu'une communication (en anglais) fluide, précise et intense (!) est primordiale.

De plus, une bonne connaissance de l'entreprise et de ses processus est essentielle afin d'être efficace et prendre des décisions rapides toujours en s'appuyant sur des experts métiers ou sur l'expérience d'autres programmes.

Pour mon travail, au quotidien, je m'appuie sur mes expériences passées au bureau d'études et au service clients. Mais ce qui est essentiel c'est la relation humaine bâtie au jour le jour afin de pouvoir s'appuyer sur un réseau riche et fiable au sein de l'entreprise et au-

dela. Cet aspect-là, l'axe fort d'un Icam, est vraiment important !

Je suis amené à me déplacer régulièrement sur nos sites en Europe et, plus rarement, chez des clients ou des fournisseurs. Mon agenda est très varié, pas une journée ne se ressemble, mais c'est chargé, ce qui nécessite d'être rigoureux et organisé dans le travail au quotidien. D'autant plus que la boîte-mail se remplit rapidement...

Aujourd'hui mon poste me permet d'être visible dans mon organisation programme et donc

d'être sur une pente de carrière intéressante. Mon but est que, dans quelques temps, je puisse prendre d'autres responsabilités dans un autre domaine.

Si j'ai un conseil à donner, surtout aux plus jeunes : « **N'ayez pas peur! Osez!, soyez fier de qui vous êtes, tout est possible si l'on se donne la peine d'être maître de son destin** ».



# Le Management de Transition, et tout redevient possible

Marc Petitqueux (82 ILI)

*Le management de transition, une vraie solution pour exploiter son expertise accumulée*

C'est Louis de Montety (81 ILI) qui m'a dit un jour : « tu devrais te lancer dans le management de transition, appelle Bernard Hocepied (81 ILI), il connaît bien le sujet ». Lors de mes échanges avec Bernard, j'ai découvert à la fois le métier, le marché et les principaux acteurs. Au bout d'une semaine, ma décision fut prise : je voulais devenir manager de transition, je ne rechercherais donc pas de contrat CDI pour 2 raisons : à 59 ans ? je ne voyais pas quelle entreprise pouvait me recruter et, par ailleurs, je souhaitais continuer à habiter Toulon tout en restant très mobile dans le cadre des missions.

J'ai contacté les majors du secteur, cabinets très majoritairement parisiens. L'accueil fut à chaque fois courtois, les rencontres instructives et encourageantes. Elles m'ont aidé à reprendre confiance en moi. J'ai beaucoup apprécié de pouvoir échanger avec les personnes en charge de la sélection et les directeurs de mission de ces cabinets. Je découvris que mon parcours professionnel, qui paraissait trop complexe pour les cabinets de recrutement, se révélait très à-propos pour correspondre à des contextes souvent rencontrés en management de transition. Quelle bonne nouvelle !

En définitive, je ne devins jamais Manager de Transition. En effet, au bout de 3 mois, j'ai rejoint Delville Management, cabinet parmi les 5 premiers acteurs du marché en 2017 et désormais le 3ème, qui m'a recruté comme Directeur de Mission. J'y ai découvert une ambiance un peu « start-up », très dynamique, associant avec bonheur les générations X, Y et Z. Pour illustrer mon rôle, voici comment se répartit mon emploi du temps : 40% à rencontrer, aider, accompagner et qualifier les candidats, 20% à rencontrer et écouter nos clients pour comprendre leurs challenges et leurs besoins, 10% à faire des offres, 30% à accompagner chaque manager de transition jusqu'à la pleine réussite de sa mission. Ce métier me plaît : au service de nos clients et de nos managers je suis un homme heureux.

## Les missions du management de transition

Les missions correspondent à une réponse aux contextes suivants :

- 1) A la suite d'un départ soudain, il est important de remplacer un cadre dirigeant,
- 2) L'entreprise est en forte croissance, il faut renforcer l'équipe dirigeante,
- 3) L'entreprise est en retournement, il faut piloter sa transformation,
- 4) Une ressource clé, un expert est indispensable pour réussir.



Plus de 60% des missions menées concernent des entreprises industrielles sur des fonctions de CO-DIR groupe ou usine. En général, nos managers ont entre 50 et 70 ans. L'âge n'est pas un sujet, nous recherchons prioritairement de l'expertise, une capacité à s'adapter vite dans des contextes parfois délicats, du professionnalisme et un dynamisme contagieux. Toutefois, face à la croissance soutenue de la demande, nous faisons parfois appel à des profils plus jeunes avec des managers autour de la quarantaine.

Pour un ingénieur Icam, le management de transition est une alternative intéressante pour gérer avec brio l'aboutissement de sa vie professionnelle et retirer le meilleur de son parcours, y compris ses échecs qui apportent un peu d'humilité et une forte capacité à gérer les situations de crise. Attention, ce n'est pas une mission de conseil, le manager de transition prend réellement les commandes avec une feuille de route précise. Pour les équipes, il est rassurant car il écoute, diagnostique, prend ses responsabilités, redonne de la cohérence au présent et prépare l'avenir. En fin de mission, il passera avec soin le relais à la personne qui lui succèdera.

A toi qui lis ces lignes, si tu penses que le Management de Transition est une bonne solution pour ton entreprise ou pour toi-même, n'hésite pas à me contacter ou à contacter Bernard, manager très expérimenté, ce sera pour nous un plaisir d'échanger avec toi pour éclairer les possibles.

J'aime beaucoup cette répartie de Coluche : « La chance, c'est gagner des concours de circonstances ». C'est ce que nous pouvons faire ensemble !

Marc Petitqueux (82 ILI), Directeur de Mission chez Delville Management, [marc.petitqueux@delvillegroup.com](mailto:marc.petitqueux@delvillegroup.com), portable : 06 78 36 57 30  
Bernard Hocepied (81 ILI), Manager de Transition depuis 10 ans, [b.hocepied@orange.fr](http://b.hocepied@orange.fr), portable : 06 79 11 65 40



# Mon expérience de manager de transition

Bruno Vannieuwenhuysse (74 ILI)

*Le management de transition se définit habituellement comme « le recours à des compétences opérationnelles externes de haut niveau pour une durée limitée afin d'accomplir une mission spécifique ».*

Contrairement au consultant, le manager de transition est opérationnel, non seulement, il doit analyser la situation, établir un diagnostic, mais aussi, proposer un plan d'actions pour répondre aux objectifs fixés dans le cadre de sa mission et le mettre en place. Il doit mobiliser les ressources humaines en place pour conduire ce plan. Le manager de transition intervient pour une durée définie, révisable en fonction de l'état d'avancement des objectifs fixés.



### Quelques exemples

Au cours de ma vie professionnelle comme manager de transition, j'ai exercé ces missions dans le secteur de l'Hygiène Beauté Santé, soit en amont dans des activités de Packaging, soit en aval dans le conditionnement à façon.

Les missions ont porté sur des postes de Direction Générale :

- dans le cadre d'acquisitions de sociétés, mise en place de l'ensemble des synergies pour :
  - faciliter l'intégration des équipes opérationnelles en place,
  - relancer les produits afin de mieux répondre à la demande des clients par l'innovation,
  - recadrer la qualité,
  - développer et mettre en place les plans prévisionnels d'évolution des effectifs avec les partenaires sociaux pour assurer la pérennité de l'entreprise.
- plan de cessions de sociétés
- fermetures de sites industriels, en respectant la législation sociale en vigueur dans le pays concerné.

### L'humain au cœur de la transition

Au terme d'une vingtaine d'années, ces missions ont, bien sûr, été l'objet de succès ou d'échecs. Je prendrai le cas d'une mission de fermeture de site industriel en conditionnement à façon en cosmétique. Après un entretien de 30 minutes, j'ai été retenu pour conduire celle-ci, ayant obtenu, de la part de l'Actionnaire, la non-fermeture du site si je démontrais rapidement la viabilité du site. Comme pour toute mission de transition, le temps se décline en trois temps, 30 jours consacrés à l'analyse de la situation, 30 jours pour l'élaboration du plan d'actions, 30 jours pour validation par le client et début de la mise en place.

Ayant travaillé depuis toujours dans ce secteur d'activité, l'expérience acquise, la connaissance des coûts, des clients sont des atouts pour analyser et élaborer le plan.

Toutes les missions que j'ai conduites entraînaient des conséquences sociales (salaire, effectifs, durée du travail, avantages acquis...), l'humain se trouve au cœur du succès ou de l'échec : écouter, diagnostiquer, faire partager ses interrogations pour confirmer ses choix, créer un noyau de collaborateurs pour créer une dynamique afin d'éviter une fermeture de site. Impossible de recruter, il faut susciter auprès de tout le personnel l'envie de poursuivre, ce qui n'est pas toujours le cas, et de donner le maximum... Cela vous mobilise 100% de votre énergie, car vous disposez de peu de temps, surtout dans le cas où vous souhaitez démontrer la viabilité. La viabilité, une fois démontrée, avec des dispositions sociales revues à la baisse (comme ce fut, et très souvent, le cas), la conduite du changement est cadencée par un calendrier légal à respecter, c'est la période la plus difficile, une année pour convaincre de continuer en l'occurrence en travaillant plus (au lieu de toucher une indemnité de licenciement), maintenir la confiance des clients, faire face à tous les recours administratifs... et inverser le résultat d'exploitation (de la chute à la lente remontée...). Le terme de cette mission a été reconduit à plusieurs reprises afin d'assurer l'actionnaire de la récurrence des actions mises en place. Ce succès a été obtenu par la mobilisation d'un noyau qui a entraîné l'ensemble du personnel. Le plan d'action que vous élaborez, dans une mission de transition, doit être simple, et compréhensible par tous, avec des échéances courtes, sous-tendues par un plan moyen terme. En effet, vous êtes, sans arrêt, sollicité par vos collaborateurs, pour prendre des décisions, qu'ils n'osent plus prendre, de peur de perdre leur emploi et les expliquer régulièrement. C'est la ressource humaine (et non la technique), sa mise en musique qui conduit au succès, pour écrire une nouvelle page de l'entreprise pour laquelle vous avez été mandaté.

## Nouveaux Sites Internet pour l'Icam...

Le site internet de l'Icam vient de connaître une refonte profonde mais nécessaire, l'ancienne version était en ligne depuis plus de 10 ans !

Le site présente les différents parcours ingénieurs généralistes, l'offre de formation professionnelle, les prestations R&D proposées aux entreprises et les activités de recherche.

Venez le redécouvrir : [www.icam.fr](http://www.icam.fr)

## ... et pour Icam liaisons

Le site internet de la revue Icam liaisons vous permet de consulter ce numéro et les anciens numéros ainsi que les dernières nouvelles concernant la "vie des promos", la "vie des régions" et "le carnet". Ces rubriques sont mises à jour tous les mois. Vous avez la possibilité de vous abonner à notre nouvelle newsletter, le "Flash" mensuel, si vous ne le recevez pas déjà.

Visitez : [www.icam-liaisons.fr](http://www.icam-liaisons.fr)

## Nouvelle Newsletter "Flash"

Dorénavant, vous pouvez consulter les rubriques "vie des promos", "vie des régions", "carnet" et "agenda" dans le Flash mensuel et sur le site [www.icam-liaisons.fr](http://www.icam-liaisons.fr)

FLASH  
Juillet / Août  
2019

