



TECHNOLOGY COMPANY



DOSSIER SPÉCIAL

LA DIFFICILE ÉQUATION RH DE L'INDUSTRIE DE DÉFENSE

Une publication de



TASK FORCE
DEFENCE



SOMMAIRE

1. INTRODUCTION : LE CAPITAL HUMAIN, ANGLE MORT DE L'ÉCONOMIE DE GUERRE	3
1.1. Une montée en puissance industrielle contrainte par le facteur humain	3
1.2. Une pénurie de talents devenue structurelle dans la BITD	3
1.3. Vers une nouvelle lecture de l'économie de guerre : l'équation RH	3
2. FACE À L'ATROPHIE DES COMPÉTENCES, UNE NÉCESSITÉ DE "CRÉER RAPIDEMENT" DE LA RESSOURCES	4
2.1. Ouvriers qualifiés : talents à retrouver dans un socle industriel fragilisé	4
2.2. Techniciens : le pivot de la montée en puissance industrielle	6
2.3. Commerciaux : repenser une fonction clé pour attirer des profils rares	7
3. TENDRE VERS UNE LOGIQUE DE GUERRE ÉCLAIR CÔTÉ RH	8
3.1. Passer d'un marché de l'emploi à un marché de ressources	8
3.2. Accélérer drastiquement le "Time to Hire"	10
3.3. Recruter autrement : sortir du réflexe de clonage	11
4. AU-DELÀ DE LA PRODUCTION : RENFORCER LES RESSOURCES "GO TO MARKET"	12
4.1. S'entourer de profils capables d'évoluer dans un environnement institutionnel	12
4.2. Mobiliser les bonnes ressources le temps de l'après-vente	14
4.3. Adapter les modèles d'engagement pour sécuriser les ressources	15
5. CONCLUSION : VERS UNE SOUVERAINETÉ RH DE DÉFENSE	16
5.1. Ce dossier en synthèse	16
5.2. De l'économie de guerre à l'économie des compétences	17
5.3. [Pépité.] et sa "Task Force Defence": les alliés de la BITD	17

INTRODUCTION :

LE CAPITAL HUMAIN, ANGLE MORT DE L'ÉCONOMIE DE GUERRE

25 à 30k

Recrutements
nécessaires par an dans
la BITD d'ici 2030 pour
répondre aux exigences
de réarmement.

60%

des entreprises de la
BITD font face à des
tensions fortes à très
fortes sur leurs métiers
critiques

1.1. Une montée en puissance industrielle contrainte par le facteur humain

Les annonces récentes d'augmentation de la production d'équipements militaires, qu'il s'agisse du doublement des cadences de fabrication des canons Caesar ou de l'accélération des chaînes de production des missiles Mistral, traduisent un basculement stratégique majeur en matière de capacité après une érosion de la force industrielle hexagonale.

Pourtant, derrière cette dynamique industrielle appréciable, un facteur critique demeure encore insuffisamment adressé : **la ressource humaine, qui constitue désormais un des principaux facteurs limitant de l'économie de défense.** En effet, un panel de ressources est incontournable pour relancer l'activité industrielle.

1.2 Une pénurie de talents devenue structurelle dans la BITD

La Base Industrielle et Technologique de Défense (BITD) est aujourd'hui confrontée à un défi inédit. Elle devra recruter entre 25 000 et 30 000 collaborateurs par an d'ici à 2030 pour répondre aux exigences de réarmement.

Dans le même temps, près de 60 % des entreprises du secteur déclarent faire face à des tensions fortes à très fortes sur leurs métiers critiques. **La contrainte n'est plus marginale : elle est systémique et structurelle.**

1.3. Vers une nouvelle lecture de l'économie de guerre : l'équation RH

Dès lors, l'économie de guerre ne peut plus être pensée uniquement comme une problématique de production ou de capacités financières. Elle doit être abordée comme une équation RH globale, où la capacité à attirer, former et fidéliser devient un enjeu de souveraineté.

Ce dossier propose d'explorer cette équation à travers trois axes : la reconstruction accélérée des compétences, l'adaptation des métiers RH dans un environnement sous tension, et l'ouverture vers des modèles agiles de collaboration.

2

FACE À L'ATROPHIE DES COMPÉTENCES, UNE NÉCESSITÉ DE "CRÉER RAPIDEMENT" DE LA RESSOURCES

2.1. Ouvriers qualifiés : talents à retrouver dans un socle industriel fragilisé

2.1.1. Une érosion structurelle des savoir-faire

La désindustrialisation progressive observée en France a profondément affecté la disponibilité des compétences techniques. Des métiers clés comme soudeur, chaudronnier ou ajusteur ont vu leurs effectifs chuter. La difficulté actuelle relève autant d'un **déficit quantitatif** que d'une **perte de savoir-faire critique**.

Ce phénomène s'accompagne d'une rupture générationnelle marquée. Dans plusieurs filières, l'âge moyen dépasse quarante ans, fragilisant la continuité des compétences. Le **renouvellement des ressources devient ainsi un enjeu immédiat** face à un socle humain vieillissant et insuffisamment renouvelé.

La reconstruction de ces compétences se heurte cependant à une contrainte structurelle : l'apprentissage technique repose sur des cycles longs, difficilement compressibles. **Le temps de formation industrielle est incompatible avec l'urgence stratégique** imposée par le contexte géopolitique actuel.

2.1.2. L'impasse des politiques d'orientation et ses conséquences

Les tensions actuelles trouvent leur origine dans des choix structurels anciens.



Crédit photo : JHM

Les filières industrielles ont été progressivement dévalorisées au profit de parcours académiques. Le **déficit d'attractivité des métiers techniques** est aujourd'hui la conséquence directe de ces orientations.

Cette désaffection a durablement réduit les flux de formation vers les métiers industriels. Elle a également contribué à déconnecter les systèmes éducatifs des besoins opérationnels. Le **désalignement entre formation et industrie** constitue un facteur aggravant de la pénurie actuelle.

Comme le souligne Bernard Espannet :



« L'enjeu est double : attirer et transmettre plus vite. Cette équation révèle une tension majeure. »

Bernard Espannet (ex-Secrétaire Général du GIFAS et actionnaire de [Pépité.])

Le temps éducatif ne répond plus aux exigences du temps stratégique imposé par l'économie de défense.

2.1.3. L'enjeu critique des trajectoires professionnelles



« Un programme de défense, c'est vingt ans de conception pour quarante ans de service. »

Joël Barre (Délégué Général pour l'Armement entre 2017 et 2022)

Cette réalité souligne un paradoxe majeur : les temporalités longues de la défense contrastent avec des pratiques RH court-termistes. Il devient alors illusoire d'attirer durablement des talents avec des logiques d'engagement précaires ou transitoires.

“Fausse bonne idée”, le recours massif à l'intérim comme outil de “test” envoie un signal contradictoire. D'un côté, les entreprises affichent des ambitions de souveraineté. De l'autre, elles proposent des formats instables qui fragilisent leur attractivité auprès des talents.

Dans un marché sous tension, la sécurisation des parcours devient stratégique. Les candidats recherchent visibilité et stabilité. **Sans trajectoires lisibles et durables, les talents se détournent vers des environnements plus structurants.**



Crédit photo : Romain Gaillard-Pool / SIPA



Crédit photo : Jean-François Monier / AFP

2.2. Techniciens : le pivot de la montée en puissance industrielle

2.2.1. D'une logique de sélection à une logique de conversion des compétences

Dans le contexte actuel, rechercher des techniciens ayant déjà travaillé sur des équipements militaires est devenu marginal. Les viviers disponibles sont insuffisants. Le modèle du candidat parfaitement adapté n'est plus viable à l'échelle des besoins industriels.

Le véritable enjeu consiste désormais à convertir des profils civils vers la défense. Cela suppose d'identifier les compétences transférables. Lecture de plans, rigueur procédurale ou maîtrise de systèmes techniques constituent un socle commun exploitable.

Une fois ce socle identifié, la montée en compétence doit être organisée. Les spécificités défense s'apprennent. **La valeur d'un profil de technicien repose désormais sur sa capacité d'adaptation** plus que sur son expérience passée directe.

2.2.2. Une nécessaire revalorisation économique des profils techniques

La tension sur les profils techniques entraîne une évolution rapide des attentes salariales. La concurrence entre secteurs industriels accentue cette dynamique. **Le marché technique est devenu un marché de rareté** où les salaires augmentent mécaniquement.

Cette inflation impose une remise à niveau des politiques de rémunération et les entreprises qui ne s'adaptent pas perdent en attractivité. Ne pas s'aligner revient à sortir progressivement du marché des talents techniques.

A noter qu'en plus du salaire, la proposition globale doit évoluer. Formation, progression et sens deviennent déterminants. **L'attractivité est un facteur aussi déterminant que celui de la rémunération**, avec sur une promesse professionnelle cohérente.

2.2.3. Un malentendu autour des profils techniques ex-militaires

Les profils techniques ex-militaires présentent une forte valeur ajoutée. Leur rigueur, leur autonomie et leur compréhension opérationnelle en font des candidats immédiatement crédibles. Ils apportent une capacité unique à articuler contraintes techniques et réalités d'usage.

Cependant, ces profils restent rares et fortement sollicités et les volumes disponibles ne couvrent pas les besoins. **L'ex-militaire technique est devenu une ressource stratégique sous tension**, convoitée par de nombreux acteurs.

Cette rareté entraîne une hausse des prétentions salariales et leur confère un pouvoir de négociation plus important. **Leur coût d'acquisition impose alors aux entreprises d'arbitrer entre performance immédiate et soutenabilité économique.**

2.3. Commerciaux : repenser une fonction clé pour attirer des profils rares

2.3.1. Les anciens militaires : des profils commerciaux naturellement légitimes

Dans la défense, la fonction commerciale repose sur la compréhension de besoins implicites. Elle dépasse la simple logique de vente. La performance commerciale dépend de la capacité à décrypter des attentes opérationnelles complexes.

Les anciens militaires disposent d'un avantage décisif car ils maîtrisent les codes et les contraintes du terrain. **Ils comprennent les besoins avant leur formalisation** et renforcent la crédibilité du discours industriel.

Leur rôle dépasse alors la relation client classique car ils assurent une fonction de traduction stratégique. **Cette capacité à relier monde militaire et monde industriel constitue un levier commercial majeur.**



Crédit photo : Cédric Joubert

2.3.2. Rendre le rôle désirable : un enjeu de branding des postes

Les fonctions commerciales souffrent d'un déficit d'attractivité auprès des profils militaires dû à une perception décalée du métier. Le terme "commercial" reste associé à des représentations peu alignées avec leurs valeurs.

Pour attirer, il devient nécessaire de requalifier ces fonctions pour répondre à un enjeu majeur : mieux refléter leur réalité. **Relation institutionnelle, stratégie et accompagnement doivent être mis en avant** dans la présentation des postes.

Le choix des intitulés est donc déterminant puisqu'influençant directement la perception des candidats. **Nommer différemment, c'est rendre le poste compréhensible, légitime et attractif** pour les profils ciblés.

2.3.3. Adapter les modèles de rémunération aux profils issus des armées

Les modèles de rémunération classiques de la vente reposent sur une rémunération variable importante. Cela peut déstabiliser des profils ex-militaires car ces derniers tendent à privilégier des structures de rémunération plus stables et prévisibles.

Un modèle trop variable peut freiner leur engagement en introduisant une incertitude peu compatible avec leurs repères. **L'enjeu est de sécuriser la rémunération** sans supprimer la logique de performance.

Des modèles hybrides peuvent et doivent être privilégiés via la combinaison d'une rémunération fixe importante et d'un variable encadré et clarifié. **Adapter la rémunération permet d'attirer et fidéliser des profils clés** sans dégrader la performance commerciale.

TENDRE VERS UNE LOGIQUE DE GUERRE ÉCLAIR CÔTÉ RH

3.1. Passer d'un marché de l'emploi à un marché de ressources.

3.1.1. L'obsolescence des processus de recrutement traditionnels

Les processus de recrutement traditionnels reposent sur des cycles longs et séquentiels, hérités d'un marché où les entreprises pouvaient attendre le candidat idéal. Aujourd'hui, cette logique est dépassée et **le marché s'est inversé, plaçant les entreprises en position de devoir convaincre** plutôt que sélectionner.

Les délais d'analyse et de validation introduisent une inertie incompatible avec les attentes actuelles car les candidats désirent avancer rapidement dans leurs démarches. Un processus trop lent crée une rupture dans la dynamique et entraîne une perte d'engagement immédiate.

Face à cette évolution, les entreprises doivent revoir leurs standards : la priorité n'est plus l'exhaustivité mais l'efficacité. **Un processus trop long peut faire perdre jusqu'à 50 % des candidats en cours de recrutement** (source : LinkedIn Talent Solutions).

3.1.2. Le recrutement comme fonction stratégique de développement

Le recrutement ne peut plus être considéré comme une fonction support mais doit être vu comme un levier direct de croissance. Les entreprises à forte croissance consacrent jusqu'à 20 % de leurs ressources RH à l'acquisition de talents (source : McKinsey & Company).

20%

Des ressources RH consacrées à l'acquisition de talents dans les entreprises à forte croissance.

50%

De candidats perdus en cours de recrutement à cause d'un processus trop long.

Crédit photo : La Dépêche



“Lors du lancement de Doctolib, le recrutement a été pensé comme une fonction de croissance. Se développer rapidement nécessitait de structurer une véritable logique d'acquisition de talents.”

Élise Marchand (ex-Head of Recruitment chez Doctolib et actionnaire de [Pépité.])

Comme le souligne Élise Marchand, cette approche implique un changement culturel profond lors duquel les entreprises doivent cibler, convaincre et convertir des profils. **Le recrutement devient une fonction stratégique** directement corrélée à la capacité d'exécution et de croissance.

3.1.3. L'expérience candidat comme avantage concurrentiel décisif

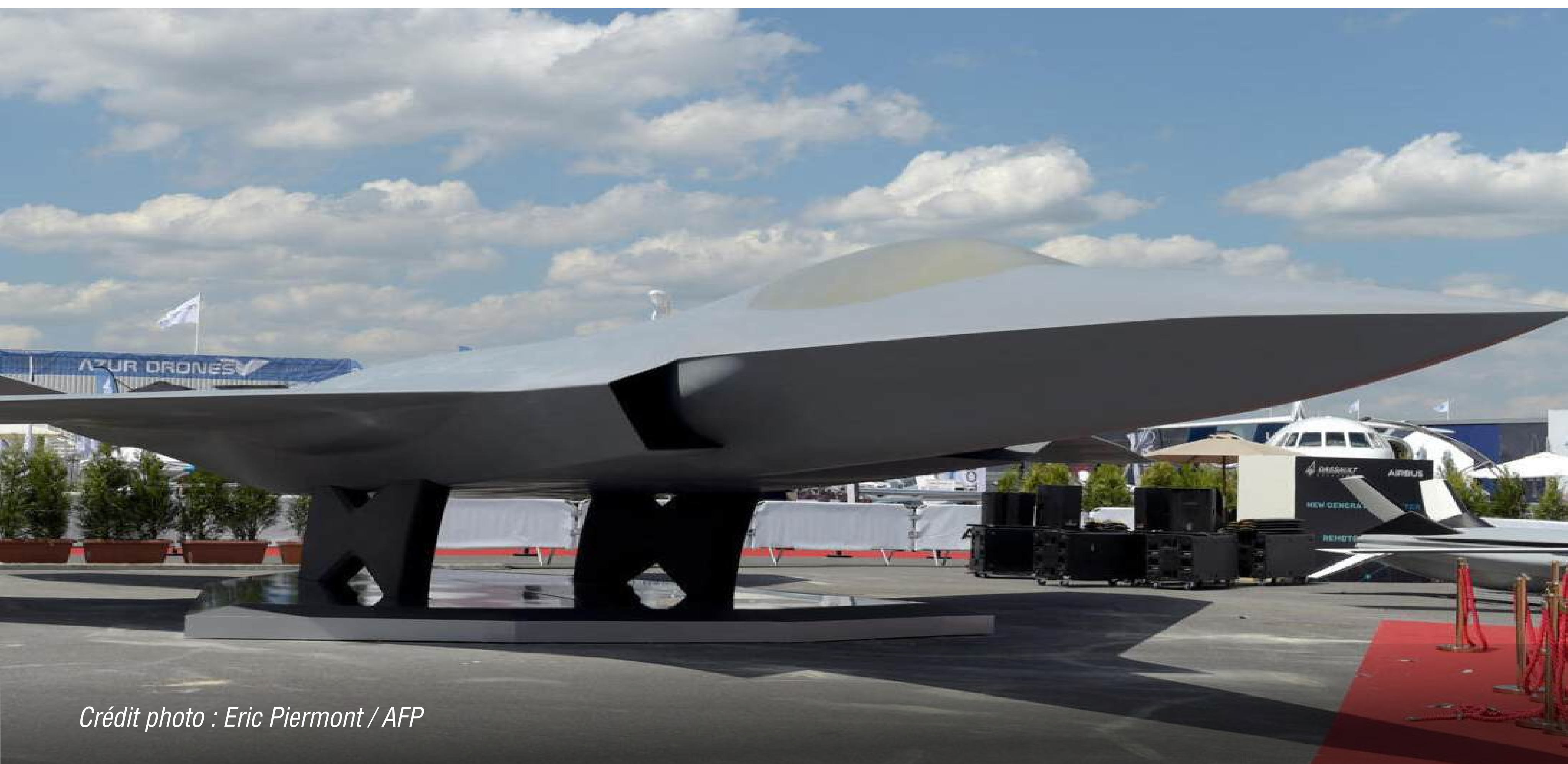
Dans un marché dominé par les candidats, l'expérience proposée devient déterminante et les interactions avec l'entreprise influencent directement la décision finale. Le candidat se comporte désormais comme un client, évaluant chaque étape du processus de recrutement.

La rapidité des retours, la clarté des échanges et la cohérence du discours sont essentielles. Une expérience dégradée laisse une empreinte durable. **Une mauvaise expérience peut suffire à faire renoncer un candidat,** même face à une opportunité pertinente.

Les entreprises doivent donc structurer des parcours simples, lisibles et engageants lors desquels chaque étape doit renforcer la confiance : 83 % des talents déclarent que leur expérience de recrutement influence leur décision d'accepter une offre (source : LinkedIn).

83%

des talents déclarent
que leur expérience de
recrutement influence
leur décision d'accepter
une offre.



Crédit photo : Eric Piermont / AFP

3.2. Accélérer drastiquement le “Time to Hire”

3.2.1. La vitesse comme facteur clé de captation des talents

Dans un marché sous tension, la vitesse d'exécution n'est plus un avantage, mais une condition d'accès aux talents car les profils techniques arbitrent en quelques jours. Une entreprise qui tarde à se positionner se disqualifie mécaniquement du processus de décision du candidat.

Le décalage de perception reste pourtant fort. A titre d'exemple, une recruteuse cliente de [Pépité.] estimait qu'un retour sous deux semaines était performant. **En réalité, un profil technique convoité reçoit souvent trois propositions en moins de huit jours.**

Pour s'adapter, il est indispensable de raisonner en séquences courtes. Prise de contact, entretien et proposition doivent s'enchaîner sans rupture. Les entreprises les plus réactives ont jusqu'à 2,5 fois plus de chances de sécuriser un candidat (source : LinkedIn Talent Solutions).



Crédit photo : Jean-Marc Tanguy (Conflits)

3.2.2. Une nécessaire revalorisation économique des profils techniques

Le principal frein à la rapidité ne se situe pas dans l'identification des candidats, mais dans les processus internes. Multiplication des validations et arbitrages tardifs ralentissent les décisions. La complexité organisationnelle pénalise directement la performance du recrutement.

Pour gagner en efficacité, les entreprises doivent clarifier les rôles en amont. Qui décide ? Sur quels critères ? À quel moment ? Une part significative du temps de recrutement est aujourd'hui absorbée par des phases de validation interne mal structurées.

Les organisations les plus performantes simplifient ces circuits et responsabilisent les managers. **Elles parviennent à réduire leurs délais de recrutement de 30 à 50 % en fluidifiant les prises de décision** (source : Boston Consulting Group).

3.2.3. Industrialiser des processus de recrutement rapides et robustes

Accélérer le recrutement nécessite de sortir d'une logique artisanale. Les entreprises doivent structurer des processus simples, reproductibles et efficaces. L'industrialisation du recrutement permet de gagner en vitesse sans dégrader la qualité des décisions.

Cette industrialisation passe par la standardisation des étapes clés et l'anticipation des besoins où les équipes doivent partager un référentiel commun. **La constitution de viviers actifs permet d'éviter les phases de recherche en urgence** et de sécuriser les recrutements.

Les outils doivent soutenir cette dynamique. Digitalisation et pilotage des candidatures deviennent essentiels. **L'utilisation d'outils adaptés permet d'augmenter la productivité des équipes RH de 20 à 30 %** (source : Gartner).

3.3. Recruter autrement : sortir du réflexe de clonage

3.2.1. Élargir les viviers en s'ouvrant à des profils non conventionnels

Les entreprises ont longtemps recherché des profils identiques à leurs standards internes. Cette approche limite aujourd'hui fortement les recrutements. **Le réflexe de clonage est désormais incompatible avec la rareté des talents** disponibles sur le marché.

Pour répondre aux enjeux actuels, il est nécessaire d'ouvrir les critères de sélection en y intégrant des parcours atypiques. Près de 70 % des entreprises reconnaissent restreindre leurs viviers en exigeant une expérience trop spécifique (source : LinkedIn).

Cette évolution permet de retrouver l'essence même du "Développement RH", en apportant la brique métier/sectorielle manquante à un panel de compétences techniques duplicables. **Accepter des profils non conventionnels favorise également l'innovation.**

70%

des entreprises reconnaissent restreindre leurs viviers en exigeant une expérience trop spécifique.



3.3.2. Prioriser le potentiel et le savoir-être sur l'expérience exacte

Dans un environnement contraint, l'expérience exacte ne peut plus être le critère principal. Les entreprises doivent identifier des profils capables d'évoluer rapidement et le potentiel doit devenir plus déterminant que l'adéquation immédiate au poste.

Les compétences comportementales prennent également une place centrale dans la sélection. Rigueur, engagement et capacité d'apprentissage deviennent clés. **76 % des recruteurs privilégient désormais les soft skills dans leurs décisions d'embauche** (source : LinkedIn).

Cette approche permet de sécuriser des recrutements plus durables car favorisant l'engagement des collaborateurs. Recruter sur le potentiel permet de construire des équipes plus résilientes et adaptables.

3.3.3. Construire des parcours internes pour sécuriser la montée en compétence

Face à la pénurie de compétences, la formation interne devient stratégique. Les entreprises ne peuvent plus dépendre uniquement du marché externe. **La capacité à développer ses propres talents devient un facteur clé de souveraineté RH.**

La structuration de parcours permet alors d'accompagner la montée en compétence progressive tout en renforçant l'engagement des collaborateurs. Investir dans la formation interne permet de sécuriser durablement les compétences critiques.

Cette logique réduit la dépendance au marché externe. 94 % des salariés déclarent rester plus longtemps dans une entreprise qui investit dans leur développement (source : LinkedIn).

AU-DELÀ DE LA PRODUCTION : RENFORCER LES RESSOURCES “GO TO MARKET”

4.1. S’entourer de profils capables d’évoluer dans un environnement institutionnel

4.1.1. Bâtir une force commerciale comprenant les institutions

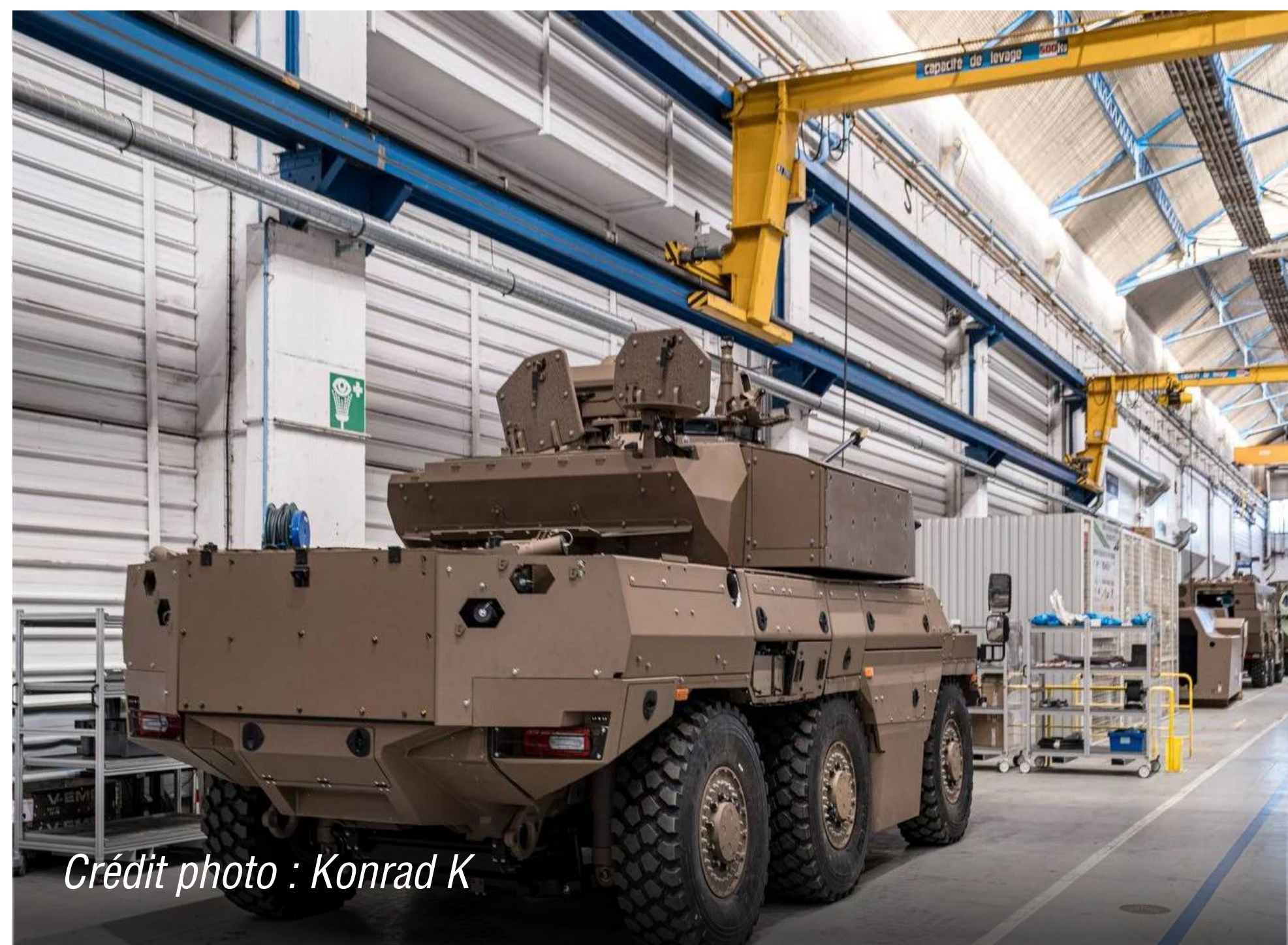
L'économie de défense repose sur des interactions complexes entre armées, industriels de premier rang et sous-traitants, ces environnements exigeant des profils spécifiques. La performance commerciale dépend directement de la qualité des ressources capables de naviguer dans ces écosystèmes.

Ces profils doivent comprendre les logiques administratives, politiques et opérationnelles propres à la défense. Ils doivent également maîtriser les codes implicites des interlocuteurs. **La compétence clé n'est pas uniquement commerciale, mais institutionnelle et relationnelle.**

Dans ce contexte, la rareté de ces profils constitue un enjeu majeur et leur identification devient stratégique. Recruter ces ressources revient à sécuriser un accès privilégié aux circuits de décision.

4.1.2. Construire des équipes hybrides pour couvrir l'ensemble du cycle de vente

Les cycles de vente dans la défense exigent une combinaison de compétences rarement réunies chez



Crédit photo : Konrad K

La performance repose sur la capacité à rassembler des ressources complémentaires, capables de dialoguer à la fois avec les décideurs stratégiques et les utilisateurs opérationnels.

C'est dans cette logique qu'**Ethical Ready** s'est orienté vers [Pépité.] et à sa Task Force Defence, comme le souligne Antony Merlin.



« Nous avons besoin de profils capables de parler simultanément stratégie et terrain ».

Antony Merlin (CEO et co-founder d'Ethical Ready)

Un binôme officier supérieur / sous-officier couvre ainsi l'ensemble du spectre décisionnel.

Ce modèle hybride permet d'ancrer la proposition commerciale dans une réalité opérationnelle crédible tout en adressant les enjeux institutionnels. La structuration des équipes devient un levier clé pour sécuriser et accélérer les cycles de vente dans la BITD.

4.1.3. Capter des compétences clés pour les réponses aux appels d'offres

Les appels d'offres dans la défense exigent une maîtrise fine des attentes institutionnelles et des mécanismes décisionnels et leur complexité dépasse souvent les seules compétences internes. La capacité à mobiliser rapidement les bonnes ressources devient un facteur déterminant de succès.

C'est dans ce cadre que Oliver Wyman a par exemple sollicité le support de [Pépité.] pour répondre à un appel d'offres stratégique du ministère des Armées. **L'intégration d'experts issus de la Task Force Defence a permis d'apporter une lecture opérationnelle différenciante.**

Cette combinaison entre conseil stratégique et expertise terrain a contribué à sécuriser l'offre et à remporter le contrat. La mobilisation de ressources spécialisées sur une durée limitée devient ainsi un levier clé pour transformer une réponse en succès dans la BITD.



4.2. Mobiliser les bonnes ressources le temps de l'après-vente

4.2.1. Déployer des profils techniques crédibles sur le terrain

Dans la défense, la relation client ne s'arrête pas à la vente. Elle se prolonge dans l'usage des équipements, souvent dans des environnements contraints. **La crédibilité de l'après-vente repose directement sur la qualité des ressources déployées sur le terrain.**

Ces profils doivent maîtriser à la fois les contraintes techniques et les réalités opérationnelles et doivent être capables d'intervenir avec précision dans des contextes exigeants. Comme le souligne Jean-Luc Biache.



« Dans l'industrie de la Défense, la performance des équipes ne repose pas uniquement sur leur maîtrise

de la technologie, mais également sur leur capacité à comprendre les conditions réelles d'emploi des systèmes ».

Jean-Luc Biache (Président de RTSYS Group (robotique et acoustique sous-marine) et actionnaire de [Pépite.])

L'expertise terrain devient un facteur clé de performance et dans ce contexte, les profils issus des armées présentent un avantage déterminant. Leur expérience facilite leur projection dans des environnements complexes et ils apportent une légitimité immédiate en renforçant la confiance des utilisateurs finaux dès les premières interactions.

4.2.2. Valoriser les soft skills comme critère de sélection prioritaire

Au-delà des compétences techniques, les qualités humaines sont très déterminantes dans l'après-vente car les interactions sont souvent sensibles et critiques. Les soft skills deviennent un critère central dans la sélection des ressources.

Rigueur, discipline et sens de la mission sont particulièrement valorisés car ces qualités permettent de sécuriser les interventions et **renforcent la confiance entre l'entreprise et ses clients.**

Les profils issus des armées répondent particulièrement à ces attentes. Leur posture professionnelle est reconnue et leur comportement devient un vecteur de différenciation dans des contextes exigeants.

4.2.3. Intégrer l'enjeu des habilitations dans la gestion des ressources

L'accès à certains environnements de défense est conditionné par des habilitations spécifiques et ces procédures peuvent être longues. La disponibilité immédiate des ressources devient un enjeu critique.

Les profils déjà habilités représentent ainsi un avantage significatif, car pouvant intervenir sans délai administratif. **Cela permet de réduire les temps morts dans la mise en œuvre des projets.**

Cette contrainte doit être intégrée dans la stratégie RH de par son importance et son influence dans les choix de recrutement et de staffing. **L'habilitation devient un critère structurant** dans la gestion des ressources défense.



4.3. Adapter les modèles d'engagement pour sécuriser les ressources

4.3.1. Gagner en agilité dans l'allocation des ressources

Les entreprises évoluant dans la défense font face à une forte variabilité des besoins et les cycles sont longs et incertains. L'agilité dans la gestion des ressources devient un facteur clé d'adaptation.

Les modèles rigides ont montré leurs limites dans ce contexte car les entreprises doivent pouvoir ajuster rapidement leurs effectifs. La flexibilité devient une compétence organisationnelle stratégique.

Cette évolution conduit à repenser les modes d'engagement en se basant sur des ressources pouvant être mobilisées rapidement. **La capacité à allouer les bons profils au bon moment devient déterminante.**

4.3.2. S'appuyer sur des ressources externes pour répondre aux besoins ponctuels

Certaines situations nécessitent des compétences spécifiques à court terme et les entreprises ne disposent pas toujours de ces profils en interne. **Le recours à des ressources externes devient un levier de réactivité.**

Des modèles hybrides se développent, combinant conseil et expertise opérationnelle comme celui de la "Task Force Defence" de [Pépité.]. Ces modèles permettent d'accéder rapidement à des compétences pointues et **cette approche réduit les délais et sécurise les projets critiques.**

Dans ce contexte, les viviers d'experts deviennent donc stratégiques en permettant d'activer rapidement des compétences ciblées. **L'accès à ces ressources constitue un avantage compétitif majeur.**

4.3.3. Utiliser l'externalisation comme outil de structuration

Certaines entreprises privilégient une montée en puissance progressive et externalisent certaines fonctions avant de les internaliser à terme. **Cette approche permet de sécuriser les ressources tout en limitant les risques.**

L'externalisation permet également de tester des organisations et d'ajuster les besoins en offrant un accès immédiat à des compétences expérimentées. Cela constitue un levier de structuration organisationnelle fort.

Enfin, ce modèle favorise le transfert de compétences vers les équipes internes en préparant la stabilisation des effectifs. **L'externalisation devient ainsi un outil de montée en maturité des organisations Défense.**

CONCLUSION :

VERS UNE SOVERAINETÉ RH DE DÉFENSE



5.1. Ce dossier en synthèse

L'économie de guerre ne se résume pas à une montée en cadence industrielle. Elle impose une transformation profonde des organisations et des pratiques. **La véritable contrainte n'est plus technologique ou financière, mais humaine** et la capacité à produire dépend désormais directement de la capacité à recruter, former et engager.

Tout au long de ce dossier, une constante s'impose : les modèles traditionnels sont devenus inopérants. Qu'il s'agisse de former des ouvriers qualifiés, de convertir des techniciens, d'accélérer les recrutements ou de structurer des équipes commerciales, **la performance repose désormais sur une capacité à produire et mobiliser des compétences dans des délais contraints.**

Dans ce contexte, les entreprises les plus performantes ne sont pas celles qui disposent uniquement des

meilleurs outils ou des meilleures technologies, mais celles qui maîtrisent leur capital humain. **Le facteur différenciant n'est plus l'innovation seule, mais la vitesse de transformation des ressources.**



« La souveraineté ne se décrète pas, elle se construit dans la durée ».

Emmanuel Chopin (Président du Comité Liaison Défense du MEDEF, Président d'un groupement de PME de la BITD, et actionnaire de [Pépité.])

Cette construction passe désormais par une nouvelle exigence : celle d'une souveraineté RH, capable de soutenir l'effort de défense sur le long terme.



5.2. De l'économie de guerre à l'économie des compétences

L'économie de défense entre dans une nouvelle phase. Après des décennies de rationalisation et d'optimisation, elle doit désormais se réarmer humainement. **Le défi n'est plus uniquement de produire plus, mais de disposer des compétences pour produire durablement.**

Cette transformation dépasse le cadre des entreprises. Elle implique une coordination renforcée entre l'État, les industriels et les acteurs de la formation. La question des talents devient un enjeu systémique, au cœur des politiques publiques de souveraineté.

Dans ce contexte, de nouveaux modèles émergent : hybridation des parcours, montée en puissance des viviers externes, structuration de "Task Force" spécialisées. **La gestion des ressources devient plus flexible, plus stratégique et plus proche des logiques opérationnelles militaires.**

L'enjeu pour les années à venir est clair : transformer l'engagement pour la défense en parcours professionnels attractifs et durables. Ceux qui réussiront cette transformation disposeront d'un avantage décisif dans la compétition industrielle et stratégique qui s'ouvre.

5.3. [Pépité.] et sa "Task Force Defence": les alliés de la BITD

Dans ce contexte de tension structurelle sur les talents, certains acteurs se positionnent comme des accélérateurs de transformation. C'est le cas de [Pépité.], cabinet spécialisé dans l'identification, le recrutement et le placement de profils issus des armées, qui apporte une réponse directe aux tensions structurelles du secteur.

En combinant compréhension des enjeux défense et expertise RH, [Pépité.] permet de sécuriser rapidement des talents rares et immédiatement crédibles.

Au-delà du recrutement, la structuration de sa Task Force Defence marque une évolution des modèles d'engagement. En mobilisant un vivier de plusieurs centaines d'experts (techniciens, ingénieurs, opérationnels ou anciens utilisateurs finaux) le cabinet

propose des solutions flexibles, adaptées aux cycles et aux incertitudes du secteur. **Cette capacité à projeter rapidement des compétences ciblées constitue un levier opérationnel déterminant pour les industriels comme pour les acteurs publics.**

Dans une économie où la vitesse d'accès aux compétences devient critique, ces dispositifs hybrides s'imposent comme une réponse concrète aux défis identifiés. **Ils traduisent une bascule vers une gestion stratégique des ressources, où le recrutement et la mise à disposition de talents deviennent des outils directs de performance industrielle et de souveraineté.**



TASK FORCE DEFENCE

🔗 www.taskforcedefence.com

✉ contact@taskforcedefence.com

Task Force Defence, une entité du cabinet [Pépité.]