



1201

**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du mardi 22 mai 2007 au CNIT de la Défense
sur le thème :**

**« RETOURNEMENT DEMOGRAPHIQUE ET NOUVEAUX ENJEUX RH :
DE L'ANALYSE DES RISQUES AUTOUR DES COMPETENCES CLES
A LA GOUVERNANCE DES SAVOIRS »**

*Les problématiques de développement et de transferts des savoirs clés, complexes par nature, sont d'autant plus sensibles que le contexte de retournement démographique va générer un flux croissant de départs en retraite. Ces derniers risquent de fragiliser la compétitivité de l'entreprise, par impact sur son cœur de métier, ses stratégies commerciales ou industrielles, et même son organisation. Du fait, **la question de la pérennisation des savoirs critiques et stratégiques s'impose**. Une culture de vigilance est devenue indispensable et une cartographie des risques permettra à chaque directoire de poser un regard prospectif sur son organisation.*

Une analyse de risques autour des savoirs clés est nécessaire ; elle questionne les pratiques de management qui doivent contribuer à enrichir ces savoirs, à les maintenir, les partager et les transmettre.

Au cours de cette conférence a été présentée une méthodologie d'investigation réaliste, au cœur de terrains opérationnels : Thales, Air France Industrie Lafarge, ADP, DRIRE Poitiers, Ministère de l'Ecologie.

Cette conférence, présidée par **Jean-Marie Peretti**, était animée par des intervenants de qualité:

- **Michel LEBELLE**, Ingénieur en stratégie et ingénierie de formation d'adultes. Ingénieur Cogniticien. Doctorant à Paris X « Gestion et pérennisation des savoirs critiques en entreprise ». Expert associé à l'APEC.
- **Michel LESAGE** – Ingénieur, ancien Directeur technique chez Thalès, expert en ingénierie de partage et de transmission des savoirs et en management de l'expertise.
- **Catherine NANEIX-DJIATA**, Chef du bureau de la gestion prévisionnelle des compétences et des carrières. Ministère de l'Ecologie et du développement durable (MEDD).
- **Laurent GONTIER**, diplômé Management Général ESSEC. Responsable Prospective RH et développement managérial à LA POSTE.

Laurent Gontier dévoile le déroulement de la conférence. Il s'agit de réfléchir au devenir de la fonction RH sous la pression démographique qui commence. Comment peut-elle caractériser et anticiper l'évaporation des connaissances ? Par ailleurs, comment vont évoluer les organisations face à cette pression et quels vont être leurs enjeux ?

Michel Lebellet, souligne l'actualité de cette problématique. Il cite d'abord deux secteurs qu'il connaît bien. Il fait partie d'une cellule de veille aux Aéroports de Paris. Dans les dix ans à venir, les mille PME-PMI associées pourront-elles toujours satisfaire le service des aéroports ? L'aéronautique va perdre 53% de son personnel dans les dix prochaines années. Malgré les réorganisations engagées, une grande perte de compétence est à prévoir dans ce secteur. Il travaille aussi pour deux directions régionales du Ministère de l'Ecologie, et constate qu'il y a de grands risques sur des métiers techniques liés à l'eau et la flore par exemple.

On a beaucoup parlé de « *choc démographique* ». Aujourd'hui, on est plus mesuré, on préfère l'expression de « *retournement démographique* ». Concrètement, c'est un différentiel entre les sorties et les rentrées dans le monde du travail sur les douze ans à venir. C'est mécanique et cela s'installe



dans le temps. Ainsi, **selon les entreprises et leur métier, ce phénomène peut être un risque, ou une opportunité pour se réorganiser.**

Il cite quelques chiffres. L'INSEE annonce 6 millions de recrutements et 8 millions de sorties du monde du travail. Nous restons les mieux placés dans l'Union Européenne grâce à nos politiques de naissances - l'Allemagne doit se confronter à 19 millions de départs par exemple. Mais, nous avons appris à nos jeunes à être mobiles (cursus de grandes écoles...) donc une guerre des talents est à prévoir sur certains métiers au niveau européen ou mondial. L'Apec annonce le départ en retraites de 444 000 cadres et experts entre 2001 et 2010. La mobilité s'accélère et le marché du travail international est déjà tendu sur des compétences rares.

Il détaille la nature de ces investigations en tant que consultant en « gestion et pérennisation des savoirs critiques en entreprise ».

Ce n'est pas simple de situer les risques, de caractériser les expertises rares d'une organisation, précise-t-il.

1^{er} étape : Mise en place d'un comité de pilotage composé de DRH, d'experts-formation de l'entreprise, de la direction, et surtout de managers opérationnels. Ensuite, on établit une cartographie des savoirs critiques. C'est un outil de décision pour les directeurs d'entreprise.

2^{ème} étape : L'entreprise choisit en fonction du premier panel « les vrais risques » en fonction de situations significatives sur le terrain. Ensuite, il faut permettre aux experts de prendre du recul sur les savoirs qu'ils mobilisent dans leurs pratiques. En effet, 60% des savoirs sont tacites, et pas toujours conscients. La compétence émerge d'une combinatoire de savoirs. Souvent réalisée de manière intuitive par les experts, elle permet de résoudre les problèmes professionnels significatifs du poste. Il faut donc mettre à jour et gérer cette combinatoire pour les jeunes qui vont arriver.

3^{ème} étape : On établit un parcours de transmission.

Il conclut qu'il faut prendre au sérieux ce détournement démographique. Une minorité d'entreprises l'anticipe vraiment. Il se réjouit qu'un ministère (l'écologie) ait été novateur en la matière, d'autant que le secteur environnemental est fortement menacé par la perte de compétences.

Michel Lesage présente son point de vue issu de son expérience chez Thales :

Il a travaillé chez Thales pendant une grande partie de sa vie professionnelle, toujours en étroite collaboration avec les fonctions RH, et dans un milieu international. En tant que directeur technique, il a lancé l'action « people first » qui visait à reconnaître *tous* les acteurs clés d'une mission au-delà des managers et des grands commerçants... En effet, des agents techniques qui ont tissé des liens de confiance avec le client sont porteurs d'une forte valeur ajoutée malgré leur faible qualification.

Ainsi, la transmission des savoirs fondamentaux (la confiance du client par exemple) ne se fait pas que dans l'université de Thales mais bien sur le terrain. Selon lui, cette transmission n'est pas toujours maîtrisée par le siège social. C'est plutôt la base qui doit prendre conscience de son besoin et commencer à l'organiser pour que la direction s'en préoccupe de façon positive.

En revanche, pour qu'elle soit efficace, il faut des outils RH et un plan de développement professionnel pertinent. En effet, d'une part, on ne partage pas son savoir s'il représente un pouvoir que l'on a peur de perdre. D'autre part, on craint une éventuelle perte de repères et de points d'appuis si notre apprentissage s'accompagne trop tôt d'une prise de responsabilité.

Ces outils et ce plan de développement professionnel doivent donc pouvoir s'adapter et s'inspirer de la réalité du terrain.

Il conclut que la transmission de savoirs ne se décrète pas. Ce processus demande du temps mais c'est un investissement tout à fait profitable !

Catherine Naneix-Djiata partage les recherches engagées par le Ministère de l'Ecologie et du Développement durable.

Elle témoigne au nom de l'ancien périmètre du Ministère (2500 personnels). Elle a engagé en janvier avec GPS (Michel Lebellet et Michel Lesage), une démarche expérimentale sur deux directions régionales aux tailles et missions différentes: le Centre et la Franche-Comté. Ils ont pris conscience de l'urgence de la situation deux ans plus tôt, fortement poussés par les organisations syndicales. En effet, elle décrit un contexte préoccupant : 41% du personnel rattaché aux directions régionales a plus de 50 ans ; 400 départs en retraites sont prévus d'ici 2012, dont 150 contractuels. Ces derniers



avaient été recrutés dans les années 1970 à la création du ministère, ils connaissent l'histoire des territoires, les acteurs... ils sont en majorité des spécialistes (naturalistes, écologues...) avec des problématiques qui requiert une certaine durée sur les postes.

Dans ce contexte, les délégations régionales devront répondre à des enjeux évidents :

- Garantir la continuité du service public
- Maintenir la performance car les objectifs du Ministère sont soumis à un budget
- Assurer la crédibilité des avis rendus en évaluation environnementale par le Ministère

L'objectif, dans un calendrier très resserré, est de doter les établissements d'outils d'analyse et de gestion des risques.

Elle précise qu'ils ont fait appel à GPS car c'est le choix d'une démarche déconcentrée, remontante, expérimentale de type recherche-action avec une attention portée sur le dialogue social (les organisations syndicales sont parties prenantes aux avancées du projet)

Aujourd'hui, ils ont déjà une cartographie des risques. Elle souligne notamment la perte en terme de connaissance des territoires, de relationnel et de représentativité. GPS a aussi établi une grille d'analyse de criticité d'un savoir avec huit critères interdépendants.

Elle conclut que le Ministère adhère totalement au processus entrepris.

Michel Lebel précise qu'il est important d'établir une grille de criticité sans projeter des noms a priori mais des savoirs. A posteriori on s'aperçoit que les noms qui arrivent ne sont pas ceux prévus en amont par le manager. Par ailleurs, cette grille doit être éprouvée dans le temps car il se peut qu'elle se périme.

Il ajoute que l'enjeu des managers de demain est la gestion des savoirs. Ils auront moins de collaborateurs dans leurs équipes mais elles devront être de plus en plus performantes. Il rappelle que 60% des savoirs partagés dans une organisation sont informels. Alors qu'aujourd'hui, 100% du budget formation est investit dans des savoirs formels. Il propose plutôt d'organiser du temps, et des lieux pour que l'informel puisse s'échanger dans l'entreprise.

Il insiste sur l'importance actuelle et future de la gouvernance des savoirs pour les organisations.

Laurent Gontier prend l'exemple des conséquences de l'optimisation des process à La Poste.

En effet, l'automatisation des centres de tri (des machines de 70 mètres de long qui traite 40 000 plis l'heure), s'est accompagnée d'une grande perte de savoirs issus de l'expérience, de la récurrence.

Aujourd'hui, La Poste s'est fixée deux grands objectifs :

- 92% du courrier distribué à J+1 ! C'est un pari d'autant plus lourd que l'entreprise n'a pas la main sur la météo, le transport, etc...
- Rationalisation maximale du coût de traitement d'un pli

Par ailleurs, 40% des managers ont plus de 50 ans, 25% ont plus de 55 ans. La Poste s'en inquiète : il y a des connaissances sur le réseau, le système qu'il faut préserver. Elle n'a pas intérêt à importer massivement des compétences de l'extérieur (école d'ingénieurs...). Il insiste sur la volonté de la direction de réaliser cette révolution industrielle, aussi, avec les salariés en place. La Poste a donc engagé toute une réflexion sur l'évolution des compétences et des emplois.

Les emplois de manager de production vont être modélisant, structurant. La Poste veut penser tout un schéma de professionnalisation par le mode de management même car elle ne pourra pas envoyer tout le monde en formation.

En essayant de caractériser les emplois, ils ont identifié des connaissances critiques, utiles et rares à la fois. Elles ont de la valeur, car en phase avec l'objectif d'entreprise, et elles sont difficiles à transmettre. Ces savoirs ne s'apprennent pas en formation, ils s'intègrent dans les usages.

Enfin, ils ont identifié dix domaines de connaissance qui soutiennent le process industriel.

Il conclut que La Poste avait tout (client, salariés, machines...) pour réussir un projet de rénovation sauf les connaissances. Les fonctions RH doivent donc être rattachées le plus tôt possible aux projet stratégique selon lui.

Michel Lebel ajoute que les métiers de la maintenance deviennent déjà critiques dans presque tous les secteurs.



DEBAT :

- **Combien une démarche de pérennisation des savoirs rapporte-t-elle à l'entreprise ? Pouvez-vous nous donner des chiffres ?**

Michel Lesage répond que les salariés en fin de carrière qui se démotivent créent des taches d'huile polluantes autour d'eux. En les remobilisant, en les incitant à laisser un héritage, à faire des confidences, on inverse la tendance. Cela ne peut pas apparaître dans les tableaux Excel, mais c'est de l'or.

Il ajoute que l'on peut aussi simplement regarder combien coûtent les rappels des personnels partis en retraite pour gérer des problèmes.

Michel Lebelte pense que dans la nouvelle période à venir, il faut aviser sans les tableaux Excel. Il prend l'exemple d'une usine Lafarge : 50% du personnel est parti dans un plan amiante, et depuis l'organisation ne redécoule pas. C'est une chaîne de montage automatisée avec cinquante-sept paramètres de réglages. Au premier problème, les jeunes embauchés sont totalement perdus et les pertes de production sont grandes. Lafarge n'avait pas gardé de pilote métier, ni identifié les compétences clés.

Un membre du public apporte un autre élément de réponse. Elle a travaillé avec une entreprise d'installation de gaines de ventilation. Dans le même immeuble, elle a confié un étage à une équipe qui avait l'habitude de travailler ensemble. À un autre étage, elle choisit des intérimaires compétents qu'elle connaît bien. A compétences techniques égales, le premier étage a été terminé en deux fois moins de temps !

- **Pourquoi passer par une démarche systématique de cartographie des savoirs plutôt qu'une recherche d'acteurs ?**

Michel Lesage répond que quand on a analysé les priorités de l'organisation et le couple produit/savoirs, on peut chercher et s'intéresser aux bonnes personnes. Avant on risque de tomber dans les préjugés et passer à côté des personnes clés. Ensuite, quand on trouve les acteurs, on doit se confronter à l'humain : reconnaissance, prise en compte des besoins...Il conclut que c'est un travail de boucle.

• **Un membre du public ajoute des éléments d'expérience sur ce qu'il a pu faire en matière de transmission des savoirs. Il cite des mises en situation dans un dépôt de carburant qui ont permis de souder les équipes autour des savoirs et créer des réflexes de partage des connaissances :**

- La matrice des disparus : que se passe-t-il si X n'est pas là ?
- Les « Bon à savoirs », simples postits collés anarchiquement par tout un chacun puis transformés éventuellement en « bon à conserver » qui remontait au service des méthodes.
- Le tutorat : le jeune arrivé doit faire le tour du dépôt, ramener trois questions, puis y répondre grâce aux collègues.

Il parle volontiers d'un souci d'écologie de la connaissance.

Jean-Marie Peretti conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail.

.../...

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC :

<http://www.essec-blog.fr>