



Compte rendu synthétique de la réunion du 3 juillet 2017

Etaient présents : Thierry Lanier, Holding Textile Hermès ; Stéphane Léage, Veolia ; Olivier Musseau, CEA ; Iris Teplitzky, Nestlé NDC Lisieux ; Christine Triomphe, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Christian Tamponnet, IRSN ; Yves Dubreuil Chambardel, Naval Group ; Florence Charue-Duboc, CRG Ecole Polytechnique ; Céline Gaiffier, CEA ; Olivier Lassalle-Herraud, Groupe Saint Gobain ; Cécile Léon Levasseur, groupe Safran

Absents excusés : Philippe Bergin, Schneider Electric ; Sabine Desclides, AFD ; Vincent Langlois, Poclain ; Gérard Guilpain, Arkema ; Vinia Chiwara, Air liquide group ; Marie Pierre Veran Viguié, IRSN

Animation : Patrick Gilbert, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Martine Le Boulaire, CIME ; Natalia Bobadilla, CIME

Prochaine réunion : le 3 octobre 2017 de 10h à 16h.

Intervention de Olivier Musseau

Une tentative de cartographie de l'expertise au CEA- Direction de l'énergie nucléaire (DEN) (les slides de présentation sont annexés au compte-rendu)

La séance qui poursuit l'exploration de la thématique de **la transformation** de l'univers de la R&D, avait notamment pour ordre du jour de présenter la pratique de gestion des expertises et des experts mise en place au sein d'une des divisions du CEA.

Olivier Musseau est en charge au sein de la DRH de la DEN, du projet de GPEC et de cartographie de l'expertise. La présentation qui suit a fait l'objet d'un article publié dans la revue RGN en 2014, il a été diffusé aux participants.

Le CEA, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives est un organisme public de recherche qui intervient dans les grands domaines suivants : les énergies bas-carbone, la défense, technologies de l'information, sciences de la matière, sciences de la vie et de la santé. Il compte 9 centres de recherche et 16 000 personnes en France pour un budget de plus de 4 mds d'euros.



L'organisme a aussi vocation à essaimer la connaissance scientifique via la création de start up ; 195 start up technologiques ont ainsi pu être créées sur le territoire à l'instigation des chercheurs du CEA (Soitec à Grenoble est un exemple de réussite souvent cité).

Le besoin d'une GPEC a été ressenti très vite au CEA comme devant permettre l'anticipation et la prévision de l'évolution des métiers et des compétences dans un contexte où la population des chercheurs est stable mais où les besoins en compétences peuvent évoluer en fonction de la stratégie politique de recherche de l'Etat.

Un outil a été mis en place pour l'ensemble de l'organisation, décrivant un référentiel de compétences selon 4 axes : (30) domaines d'activité, (300) spécialités, (50) métiers et (3000) compétences.

Par ailleurs, une filière d'expertise en 4 niveaux : (spécialiste, expert, expert senior, expert international et directeur de recherche) a été conçue et déployée dès 2009 afin d'une part, de réaliser une cartographie complète de l'expertise et des experts du CEA (4795 en 2017), mais aussi de reconnaître les experts sur la base des compétences exercées et de leur rayonnement scientifique et technique.

La Direction de l'Energie Nucléaire (DEN) a pour vocation à la fois de travailler sur la quatrième génération de réacteurs nucléaires, d'apporter son soutien pour l'exploitation du parc actuel mais aussi de gérer la fin de vie des installations nucléaires qui doivent être démantelées. Elle compte 1000 experts.

Le projet de cartographie des expertises et des experts visait, à partir de sources d'information nombreuses et variées de la direction (programmes de recherche, dossiers d'expertise, dossiers RH...) articulées au plan à moyen et long terme (PMLT), à identifier les ressources disponibles en compétences, les manques et les compétences critiques, rapportés aux missions actuelles et futures ainsi que les projets.

L'élaboration de la cartographie a été l'objet d'un travail conjoint entre la DRH et la direction scientifique de la DEN.

Sachant qu'il faut en moyenne de 10 à 15 ans pour construire les expertises nécessaires au domaine considéré, il est apparu nécessaire de ne pas traiter la question de l'expertise comme un stock détenu (statique) mais aussi comme un flux (dynamique) sur lequel il est possible d'agir pour identifier des processus de construction et de transfert de compétences, pour construire le futur.

Sur la base d'une déclaration nominative de chaque expert qui a été invité à se positionner en choisissant trois expertises hiérarchisées par ordre d'adéquation avec son profil, l'expertise est décrite par domaine et spécialité en termes d'expertise propre et d'expertise proche ; l'objectif est à la fois d'identifier des personnes sur des expertises, mais aussi de faire apparaître des hubs d'expertises, les compétences collectives par département et par niveau.

La cartographie permet d'identifier en intégrant des variables telles que l'âge, la survenance d'aléas comme les ruptures technologiques, le départ de ressources, les fluctuations des dotations budgétaires..., les pertes ou les manques à venir de compétences et donc les risques à gérer.

Elle s'attache par ailleurs à distinguer dans les compétences celles qui sont aisément transférables (explicites) car codifiées via des procédures et des documents de traçabilité, de celles qui le sont difficilement (les connaissances tacites au sens de Nonaka) et qui relèvent de la seule transmission d'homme à homme.

Dans ce cas, des dispositifs de type accompagnement d'un expert par un cognitifien (ingénieur de la connaissance) sont mis en place pour « extraire » la connaissance et la capter dans les pratiques de travail.

Les graphes dynamiques que permet l'outil utilisé (Linkurious) sont autant d'outils d'aide à la décision des managers : présentation sous formes de réseaux, de nœuds et de liens des connaissances existantes par domaines et mise en lumière de celles qui y contribuent ; lieux de science possibles pour orienter le futur ; nécessité ou non de relève des départs compte tenu des contraintes de temps ; identification en cas de manque de compétences dans un domaine des compétences latérales ou du niveau immédiatement inférieur.

La limite de l'outil selon Olivier Musseau résiderait dans le fait que pour l'instant la cartographie renvoie en termes d'expertise, à l'état de l'existant à la DEN ; il serait selon lui nécessaire d'être en capacité d'explorer aussi les nouveaux domaines de compétences jugés nécessaires dans une vision plus prospective de l'activité et des projets de la direction concernée.

Le débat fait apparaître que d'autres entreprises ont mis en place de tels outils d'aide à la gestion des compétences expertes, Naval Group notamment dans une utilisation qui intègre son écosystème (partenaires, sous-traitants, autres centres de R&D ...), mais aussi Nestlé qui a fait le choix de croiser ces analyses avec les axes stratégiques de la direction de la R&D, les horizons de temps et les partenaires de recherche externes. L'exploration d'autres outils cartographiques de gestion des connaissances et des compétences est à poursuivre.