

Cercle de l'Innovation et du Management de l'expertise

Compte rendu synthétique de la réunion du 3 octobre 2017 L'identité de l'expert et ses évolutions : les politiques Expertise d'Orange et de l'IEEE

Etaient présents : Elisabeth Belois-Fonteix, Orange ; Philippe Bergin, Schneider Electric ; Prosper Chemouil, IEEE ; Florence Dufrasnes, Airbus Defence & Space ; Bruno Jarry, Académie des Technologies ; Vincent Langlois, Poclain Hydraulics ; Stéphane Léage, Veolia ; Ludovic Mézière, groupe Safran ; Olivier Musseau, CEA ; Bénédicte Simond, groupe Seb ; Iris Teplitzky, Nestlé NDC Lisieux ; Christine Triomphe, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Christian Tamponnet, IRSN ; Sophie Normand, Naval Group ; Olivier Lassalle-Herraud, Groupe Saint Gobain ; Cécile Léon Levasseur, groupe Safran

Absents excusés : Sabine Desclides (AFD) ; Thierry Lanier (Holding Hermès textiles) ; Danièle Quantin (Arcelor Mittal) ; Marie Pierre Veran-Viguié (IRSN) ; Michel Delanoue (CNES)

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

La séance, qui poursuit l'exploration de la thématique de la transformation de l'univers de la R&D, avait pour ordre du jour, d'une part, de présenter la vocation et les missions de l'Académie des Technologies et, d'autre part, d'analyser à travers la double présentation de la politique d'expertise d'Orange et de celle de l'IEEE, la question de l'identité de l'expert et de ses évolutions.

Ce document synthétise la double présentation de **Prosper Chemouil** expert Fellow à l'IEEE (société savante (Institute of Electricals and Electronics Engineers) et **d'Elisabeth Belois-Fonteix**, DRH Division Innovation, Marketing et Technologies chez Orange.

Il se lit en complément des slides de présentation présentés dans les documents en annexe.

1- La reconnaissance de l'expertise à l'IEEE (Prosper Chemouil)

Prosper Chemouil, ingénieur réseaux, vient de terminer sa carrière chez Orange en tant qu'expert émérite. Il y a participé à la création et à la mise en place de communautés d'expertise, ainsi qu'à la conception du programme Orange expert. Il y animait depuis 2008 la communauté d'expertise et de savoirs « réseaux et systèmes ». Il est depuis 2003, expert Fellow auprès de la société savante IEEE pour laquelle il dirige une communauté « logiciels ».

L'IEEE est une société savante créée en 1884 qui compte aujourd'hui près de 425 000 membres dans le monde. Elle sélectionne et nomme chaque année, selon un processus très exigeant parmi les 1000 candidatures qu'elle reçoit, les membres de ses communautés techniques organisées autour de trois grades : membre, membre senior et Fellow (slides 5 à

7). Les membres de ces communautés professionnelles ont pour mission outre d'animer des communautés techniques, de participer à des activités d'établissement de normes mondiales dans leur domaine et de transférer leurs compétences à travers des conférences de haut niveau. Leur rôle consiste aussi à identifier les ruptures technologiques de leur domaine d'expertise afin d'alerter sur les évolutions à venir et à défricher les sujets très en amont. Ils ont en ce sens un rôle d'ambassadeur technique auprès des entreprises et du public, mais aussi de leaders d'opinion technique et technologique. Prosper Chemouil tire de sa double expérience d'entreprise et de membre d'une société savante internationale, une réflexion sur l'identité de l'expert et sa motivation.

Au fond on pourrait dire que ce que recherche l'expert, c'est outre la reconnaissance de sa contribution assortie de sa traduction salariale, une position dans l'entreprise. Selon lui, le processus de nomination des experts renvoie certes pour l'entreprise au besoin de mettre en place un système de reconnaissance individuelle de la contribution des experts au moins aussi pertinent que celui des managers. Mais il permet surtout de se doter d'un dispositif de gestion d'un management de l'expertise (gestion des compétences critiques, anticipation des évolutions techniques et technologiques, influence des décideurs et rayonnement de l'entreprise) qui réponde à leurs enjeux stratégiques. La société savante apporte quant à elle, une légitimation externe aux travaux de l'expert.

Prosper souligne que les systèmes anglo-saxons diffèrent sensiblement de ceux des systèmes des pays latins. Dans ces derniers, la vision de l'expert est plutôt orientée vers une reconnaissance de nature individualiste qui correspond à la représentation de leur métier. Dans les systèmes d'Amérique du nord, un expert est un acteur reconnu qui doit savoir « rendre à la communauté la reconnaissance dont il bénéficie » sous diverses formes : formation, conférences, animation de communautés professionnelles externes...)

2- Le système de gestion de l'expertise chez Orange (Elisabeth Belois-Fonteix et Prosper Chemouil)

Elisabeth Belois-Fonteix est la DRH de la Division Innovation, Marketing, Technologies d'Orange. Elle travaille à la transformation de la R&D et explique que l'entreprise a historiquement toujours eu une R&D assez importante, considérée comme un atout stratégique, et ce à la différence d'autres opérateurs télécom dans le monde. Cette fonction est confrontée à des sujets très complexes qui nécessitent de prendre des risques à des horizons de 5 à 10 ans en termes de choix technologiques. Elle est aussi confrontée à des évolutions technologiques particulièrement fortes. L'entreprise a donc besoin d'experts capables d'éclairer ses choix.

La question de la mise en place d'une filière d'expertise s'est posée très tôt, dès 1998, à l'époque chez France Telecom, ancêtre d'Orange ; l'objectif en R&D, était déjà de disposer d'un vivier d'experts faisant référence dans des domaines critiques. Cet objectif demeure le socle de la démarche actuelle.

Pour la fonction RH, il s'agissait aussi d'offrir des perspectives de carrière différenciées aux contributeurs techniques de haut niveau.

Après plusieurs révisions intermédiaires du système, en 2002 et 2006, un nouveau programme est né en 2010, « Orange Expert ». Il est piloté par le management de la R&D et la fonction RH, condition nécessaire pour articuler stratégie d'expertise et GRH.

Le système est fondé sur l'identification de domaines de compétences stratégiques (par exemple réseaux, sécurité informatique...) considérés comme clés par l'entreprise. Actuellement sept domaines de compétences stratégiques pour l'entreprise ont été identifiés. Il s'agit ensuite d'y identifier les meilleurs experts, favoriser leur visibilité et développer leur carrière.

Un titre sur une échelle de trois niveaux (expert, expert senior, Fellow) est attribué par un comité ad hoc pour 3 ans sur la base de l'examen d'une candidature spontanée soutenue par le manager. En 2017, 535 Orange Experts auront été identifiés.

L'attribution de ce titre implique pour l'expert des missions à conduire avec du temps dédié, comme travailler sur des questions soumises par le Comité exécutif, apporter un support à la réflexion stratégique des business units, orienter le développement de l'expertise, représenter l'entreprise dans des instances externes.

Un expert référent, animateur de chaque communauté d'expertise, est nommé par domaine de compétences stratégiques. Ce fut la mission de Prosper Chemouil pour le domaine des Réseaux. Une communauté compte en moyenne une centaine de membres qui travaillent en petits groupes sur des sujets de veille, l'analyse de technologies ou des questions nouvelles. Véritables communautés pilotées, elles constituent un outil de pilotage des compétences collectives, contribution à la dynamique stratégique avec une double articulation, par les domaines d'expertise identifiés, d'une part, par les questions soumises aux experts d'autre part. L'expert référent bénéficie de temps (10% de ses activités) pour animer sa communauté, l'enjeu étant de la « faire fermenter », c'est-à-dire sortir de sa zone de confort pour s'intéresser à d'autres domaines que le sien strict, se livrer à des analyses croisées permettant d'enrichir le domaine, voire travailler sur des scénarii de rupture : réflexion sur l'open innovation nécessaire, impulsion de sujets innovants, analyse prospective et dissensus sur les évolutions et argumentations croisées...

Au plan RH, la gestion des experts est un des axes du Talent management Orange à qui a été confiée l'accompagnement de la carrière des experts.

La prochaine étape d'Orange Expert va consister à mettre en place le niveau Fellow prévu dès l'origine. Il s'agit de pouvoir faire émerger parmi les experts l'équivalent d'un cadre dirigeant, qui dans le domaine technologique, éclaire les décisions stratégiques et donne à la communauté des experts un signal fort de reconnaissance. Pour l'heure Orange envisage de nommer un ou deux experts Fellow pour Cinq ans.

Le débat fait apparaître plusieurs thèmes autour :

- Du recul nécessaire à avoir sur la nature de la reconnaissance individuelle à mettre en œuvre par les systèmes de gestion des experts ; Orange réfléchit ainsi à substituer à l'attribution de primes, l'organisation d'activités collectives de type Learning expedition
- De la difficulté à s'échapper de dispositifs dans lesquels l'expert est un poste défini selon des critères de qualification de type Hay qui obèrent toute flexibilité (Nestlé)
- Du contenu dynamique à donner à la labellisation : le label doit pallier le manque d'entrain de certains managers à inciter leurs experts à penser « hors du cadre » ; pour certains, c'est cela qui redonne du sens et peut être le vecteur d'une démarche intrapreneuriale (Seb)
- De la difficulté à mettre véritablement en œuvre le caractère réversible de la labellisation de l'expert au bout de sa période de nomination (Airbus)
- Et d'une manière générale de l'attention à apporter au vieillissement des systèmes que l'on met en place et qui doivent être questionnés régulièrement.

La prochaine rencontre du Cercle est prévue le 15 décembre autour de la conférence-débat de Roberto Reniero VP de la R&D de Nestlé en Chine sur le thème « la R&D à l'épreuve du client » ; elle sera suivie par l'Assemblée Générale de l'association CIME ouverte à tous les adhérents.

Le calendrier des rencontres 2018 est le suivant selon le même format que cette année (10h-16h) :

- 13 mars 2018
- 5 juin 2018
- 9 octobre 2018
- 12 décembre 2018 (Assemblée Générale)