

Compte rendu de la réunion du 8 juin 2022

La gestion des compétences techniques et la prospective des métiers techniques du futur

Etaient présents : ; Julien Baillet, gestion des connaissances, Direction des Applications militaires, CEA-DAM ; Valérie Clery, Sous-directrice adjointe développement RH (CNES) ; Carole Colomès, Directrice Emploi et Compétences (Orange Innovation) ; Remi Cornat, Directeur technique du Laboratoire de Physique nucléaire et des Hautes énergies de Paris (CNRS/Sorbonne Université) ; Christian Defélix, professeur et Directeur (IAE de Grenoble) ; Michel Delanoue, Sous-directeur adjoint développement RH (CNES) ; Frédérique Meyer Lassalle, Responsable gestion des talents (CNES) ; Paul Herault, Responsable GPEC, DRH (Naval group) ; Olivier Musseau, Responsable du Knowledge management, Direction des Applications militaires (CEA) ; Jean Philippe Ollier, Direction de l'ingénierie (Michelin) ; Roberto Lima Ruas, Professeur (Université PPGA Uninove Brésil) ; Isabelle Ragout, Responsable DTI/CPT/Réseau-REX-Compétences techniques, Naval group.

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

Les interventions prévues au programme ont été précédées d'un large tour de table sur l'actualité de cette question au sein des entreprises présentes. Celui-ci a montré l'importance de l'enjeu pour chaque entreprise à passer d'une gestion des métiers à une gestion anticipée des compétences.

1/Sabrina Loufrani, Vice-présidente RH université Côte d'Azur – Professeur IAE de Nice

La gestion des compétences à l'épreuve des projets innovants : la nécessaire réinvention de la GPEC et de ses outils (les slides de présentation sont annexés au compte-rendu)

Pour l'intervenante, les compétences sont des facteurs clés de réussite des projets d'innovation. Pour développer des produits, de multiples compétences ont dû être mobilisées et coordonnées : c'est une aventure humaine qui doit être gérée.

Il apparaît nécessaire de développer conjointement les projets d'innovation et les compétences. Il s'agit de faire face aux mutations pour continuer à exister. Il existe beaucoup de travaux sur l'innovation et sur la manière de faire travailler ensemble des individus aux profils diversifiés. D'où la nécessité de penser et de récompenser leur processus de développement des compétences. D'autant que les projets sont aussi les lieux où se construisent de nouvelles compétences.

Sabrina propose de dresser un état des lieux des défis actuels et des travaux qui entendent les relever, en trois volets :

- Les compétences individuelles critiques,
- Les pratiques de gestion des compétences (GC). Les parties prenantes de la GC en management de projet.
- Et enfin, qui gère tout ça : une responsabilité multi-acteurs et pas que la GRH si l'on veut que ce système fonctionne.

Sabrina annonce qu'elle questionnera aussi d'autres niveaux de la GC que les entreprises doivent aussi appréhender.

Les compétences individuelles critiques à gérer en mode projet

Selon la définition, empruntée à Christian Defélix : « [La compétence est] une combinaison de ressources qui rend une personne au travail capable de (...) en situation professionnelle, dans un contexte précis. »

Aux traditionnels « savoirs » « savoir-faire, » « savoir être », s'ajoutent aujourd'hui le « savoir évoluer » (un potentiel), de plus en plus questionné dans les entretiens de recrutement.

S'agissant des compétences individuelles critiques à gérer en mode projet, la plupart des référentiels sont élaborés par des organismes spécialisés. On distingue deux types de compétences : **génériques** et **spécifiques à l'environnement** dans lequel le chef de projet opère. La dimension spécifique est peu prise en compte par les nord-américains.

Sabrina présente les deux grands référentiels donnant lieu à des certifications se rapportant aux **compétences génériques** :

- Le Project Management Institute (PMI) (<https://www.pmi.org>) propose 10 grands domaines compétences.
- L'International Project Management Association (IPMA) (<https://www.ipma.world>) qui met l'accent sur les soft skills.

Les **compétences spécifiques** dépendent du secteur d'activité dans lequel le chef de projet opère. Certains affirment que si le chef de projet ne maîtrise que les compétences génériques, il risque de se faire rouler dans la farine par les experts techniques. Un autre courant pense, au contraire que le chef de projet n'en a pas besoin. Selon ce courant, tout comme le manager hiérarchique, le chef de projet peut s'appuyer sur des experts (ex. IBM).

Le choix de tel ou tel profil aura des conséquences sur le déroulement de la carrière.

Jean-Philippe Ollier (Michelin) : un projet c'est une plateforme. Il faut que le chef de projet connaisse un peu le domaine technique traité. Autre chose, l'agilité. Dans le digital, les compétences, on les donne à ceux qui ont déjà un métier, qui ont déjà une expertise et une expérience. On confie les projets à des gens qui connaissent d'abord les métiers techniques.

Natalia Bobadilla (CIME) : importance de l'organisation de l'espace qui habilite ou contraint l'expert.

Christian Defélix (IAE Grenoble) : les choix et compromis entre générique et spécialiste ont donné lieu aux débats sur les profils d'experts : le profil en I (spécialiste dans un seul domaine) s'oppose au profil en T (implique d'avoir une expertise de base, la barre verticale du T, et une large palette de compétences et de savoir-faire, la barre horizontale).

Sabrina signale l'introduction de la notion de talent en management de projet. Elle relève un glissement des compétences aux talents. Ainsi, le PMI a conçu le « PMI talent triangle » en management de projet. Le management de projet n'est plus centré uniquement sur le pilotage, notamment on intègre l'agilité, l'empathie, etc.

Le talent est un concept polysémique. Trois grands dilemmes sont associés à son usage :

- Sujet/objet : être ou avoir un talent
- Inné/acquis
- Inclusif (all inclusive)/exclusif (all exclusive)

En définitive, le chef de projet, un super héros ? En pratique, on a souvent des approches contextuelles par métiers.

Jean-Philippe Ollier : chez Michelin, la notion de *sensei* (désigne en japonais une personne possédant de grandes compétences, un garant technique), de coach, est introduite de plus en plus en plus.

Comment gérer les compétences dans les projets d'innovation

Identifier et recruter (rôle des référentiels, cv-thèques, analyse des besoins actuels et futurs, diversification des sources de recrutement). Ex. chez IBM où chacun a son propre profil de compétences, remis à jour une fois par an et validé par le manager, en fonction des projets sur lequel on a travaillé et en fonction des formations. Constitue une aide pour aller sourcer les compétences.

Christian Defélix : Il existe une alternative, par exemple chez Schneider Electric où ce sont les individus qui renseignent le système.

Evaluer et développer les compétences. Feed-back multi-critères et multi-acteurs (ex. de Google où chaque mois évaluation par les collègues et tous les trimestres primes en relation avec ces évaluations). Former par l'action et en continu. Investir sur la gestion des connaissances. Généralisation des outils de développement personnel (coaching, simulation, mentoring, ...). Apprendre aux employés à se valoriser en interne et auprès des parties prenantes externes (*personnal branding*).

Exemple : l'évolution du métier de chef de projet chez IBM, avec un processus de certification interne passant par un processus cadré : constitution du dossier, revue du dossier par les pairs et conseil de certification.

Mobiliser et fidéliser les compétences

A la base, on doit comprendre les facteurs d'incitation et de motivation des acteurs à s'engager dans un projet qui passent beaucoup par la motivation intrinsèque. Faire de chaque projet un challenge en soi représente un levier de mobilisation et de fidélisation puissant.

Parallèlement, il est nécessaire d'investir dans la reconnaissance financière, symbolique et au quotidien. Valoriser l'acquisition des compétences et le développement de l'employabilité des individus par les projets

Enfin, penser aussi à gérer « l'après-projet » et organiser la mobilité interne et les progressions de carrière entre métiers, en définissant des parcours.

Sabrina conclut en relevant qu' il faut aussi être attentif à la face cachée du management de projet. Car, si le projet est un levier de développement, il peut aussi être facteur de stress et de risques psychosociaux (voir l'article d'Asquin, Garel et Picq¹) :

- Risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement
- Risque de déstabilisation des identités professionnelles
- Risque de précarisation du parcours professionnel.

2/Isabelle Ragout, Responsable du management des compétences techniques à la Direction Technique et de l'innovation et Paul Herault, Responsable GPEC, Naval group

La prospective des métiers techniques du futur

Naval group est un acteur majeur du naval de défense dans le monde qui opère de la conception des navires jusqu'à leur démantèlement en passant par l'intégration des technologies, la formation et l'accompagnement des utilisateurs et le maintien en condition opérationnelle des produits. Avec un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros, et un carnet de commandes de près de 14 mds, l'entreprise emploie 16 000 personnes en propre et génère 40 000 emplois directs. L'Etat demeure à 60% l'actionnaire principal, le reste étant détenu par Thales.

La question du maintien des compétences y est clé dans la mesure où les produits de l'entreprise ont une durée de vie de 35 à 40 ans et que la complexité des produits est très élevée (un sous-marin comporte 1 million de pièces différentes alors qu'une automobile en contient près de 5 000...)

L'ambition à 10 ans est de se développer fortement à l'international pour d'une part garder une longueur d'avance en matière technologique et industrielle, d'autre part, rechercher de nouveaux relais de croissance (dans les drones par exemples) et d'être au rendez-vous des échéances programmes.

Naval group a mis en place une innovation technologique continue dont les objectifs majeurs visent à anticiper les besoins d'usage des navires armés de demain, intégrer les nouvelles technologies, développer de l'innovation ouverte avec de nombreux partenariats. L'enjeu est de développer la capacité à durer à la mer (tenir au combat), détenir la supériorité dans l'engagement (sécurité, furtivité, robustesse), et dans la force.

6 grands axes fédérateurs de l'innovation ont été élaborés qui donnent du sens aux acteurs de Naval group au travers des feuilles de route :

- Smart ship
- Smart naval force

¹ Asquin, A., Garel, G. et Picq, T. (2007). Lorsque le mode projet engendre de la souffrance au travail, *Gérer et Comprendre*, n° 90, p. 43-54.

- Smart availability
- Invulnerable ship
- Blue ship
- Smart industry

La prospective métiers

Naval group a entrepris depuis plusieurs années une démarche visant à donner à ses collaborateurs une vision sur l'avenir des métiers et des compétences en vue de tenir la promesse de sécuriser les parcours professionnels et d'assurer le renouvellement et la transmission des compétences.

La démarche, s'appuie sur les orientations stratégiques de l'entreprise (politique industrielle, plans de charge à 10 ans) pour alimenter un Plan d'investissement RH en termes de recrutement, formation, chantiers école, capitalisation des compétences et une **cartographie des emplois par métier et par site** à moyen terme (4/5ans) et à 10 ans.

Celle-ci comporte 29 spécialités, pilotée chacune par un référent spécialité groupe ;217 emplois ; l'identification de parcours pour gérer la mobilité dans un métier. Plus de 300 parcours de développement y sont associés.

Une cartographie des compétences (500 compétences dont 300 clés) complète l'ensemble mise à jour par un processus annuel auto-déclaratif de chaque salarié. Tous les 2/3 ans, la cartographie des compétences est amenée à être revisitée à la lumière de l'évolution des domaines d'expertise de l'entreprise.

Un réseau technique comportant 115 domaines d'expertise technique et 1300 expertises techniques reconnues est pour sa part, piloté par la Direction Technique et de l'Innovation.

La cartographie des compétences va évoluer en contenu en intégrant d'une part une présentation plus en arborescence faisant apparaitre la « filiation » des compétences (mère, fille, petite fille...) d'autre part, en intégrant les nouvelles obligations légales liées à la mise en oeuvre de la nouvelle Convention Collective de la Métallurgie en 2024.

Ce faisant, la démarche de prospective métiers de Naval group a pour principaux acteurs les responsables de secteurs d'activité (RSA), les responsables de spécialité locale, les HR Business partners qui tous contribuent à alimenter une cartographie par spécialité présentée chaque année aux partenaires sociaux tant au plan quantitatif que qualitatif.

Expertise et réseau technique

Le réseau technique est un dispositif piloté par la direction Technique et Innovation afin de disposer d'un réseau pour les missions de maitrise technique et de capitalisation. Il innerve l'ensemble des entité opérationnelles.

Il est animé par des directeurs de domaine technique et des responsables de secteur d'activité qui ont pour mission de maintenir le référentiel technique du secteur, son animation ainsi que le partage d'expérience et la capitalisation du savoir et des savoir-faire.

Une filière d'expertise a été mise en place dans ce cadre en 2008 qui comporte 3 niveaux (spécialiste, expert et expert senior) et a permis la désignation à ce jour de 1300 experts.

A son niveau et pour l'ensemble du réseau technique, les DDT, RSA et RSG contribuent ensemble à la veille prospective sur les évolutions des métiers, la participation à la politique de sous-traitance ou de make or buy et à l'évaluation des compétences existantes. Chaque responsable de secteur doit identifier par domaine d'expertise, les composants de son écosystème (académique, laboratoires, partenaires industriels)

La méthode consiste à :

1. Identifier et projeter les évolutions (techniques, sociétales, et technologiques) qui vont faire évoluer chaque métier : synthèse des impacts par métiers sur un horizon à 10 ans en lien avec la R&D
2. Identifier les nouvelles compétences clés : Pour chacun des métiers, listes les nouvelles compétences clés à maîtriser.
3. Elaborer la stratégie de développement des compétences qui en découle. La difficulté est de voir précisément l'impact sur les métiers actuels, leur échéance, et l'effectif concerné.
4. Accompagnement de la transformation : les feuilles de route dans les domaines où la transformation sera la plus structurante sont analysées pour identifier les mesures à envisager telles que des formations lourdes. Cette partie de l'analyse n'est pas la plus spontanée

Cet exercice est ré actualisé tous les 3 ans.

En conclusion, les intervenants soulignent que pour la plupart des exercices de prospective technique réalisée, ce n'est pas une révolution, la majorité des métiers ayant évolué en lien avec la data révolution.

Mais on constate néanmoins une difficulté à poser les bonnes questions sur les évolutions de métier.

Le bon moment est aussi difficile à trouver. Et il faut sans arrêt trouver un compromis entre anticipation et acquisition de la connaissance, entre former pour penser le changement et former lorsque la technologie change.

Le débat qui suit la présentation met l'accent sur le caractère néanmoins mobilisateur d'une telle démarche qui vise d'abord à créer une vision partagée entre tous les acteurs. Il souligne aussi l'importance d'aider les responsables opérationnels à « lever le nez » pour enrichir leur réflexion interne. Des exemples de recours à des ouvrages de Science-fiction (pour l'espace), des spécialistes de la prospective (Futuribles) ou aux outils du design peuvent accélérer la prise de conscience du changement.