

Compte rendu de la réunion du 15 mars 2023

Etaient présents : Rémi Cornat, Chargé de mission « Compétences projets » Laboratoire de Physique nucléaire et des Hautes Energies, Direction technique, Sorbonne Université ; Lise Gastaldi, Maître de conférences, LEST (Université Aix Marseille) ; Delphine Gonnet, KAM Direction technique et Familles souveraines, Pilote RH Expertises techniques et Chantiers école (Naval Group) ; Roberto Lima Ruas, Professeur (Université PPGA Uninove Brésil) ; Camille Ledoux, Doctorant IAE Paris 1 la Sorbonne ; Lise Sabatier, Directrice Développement expertise (SUEZ) ; Nathalie Raulet Croset, professeur, Directeur de la Chaire MAI Paris 1 Panthéon Sorbonne ; Gérard Matencio, Directeur délégué de la direction des Dirigeants, Talents et Dynamique managériale (Enedis) ; Stanis Courrèges, Chef de service en R&D, Thales ; Yasmine Moudres, étudiante en Master en apprentissage à la DRHRS (CEA).

Animation : Patrick Gilbert, IAE Paris Panthéon-Sorbonne ; Martine Le Boulaire, CIME ; Sophie de la Noue, CIME, Anne Bastien, CIME.

La séance était consacrée à la thématique de **la mobilité à l'épreuve du cas des experts scientifiques et techniques**

Le tour de table habituel des participants à la réunion fait apparaître les différentes dimensions de l'actualité de la question au sein des entreprises.

- Pour Naval group, alors que la politique de mobilité avait imprimé jusqu'ici un rythme de mouvement de poste tous les 3 ans, les managers opérationnels souhaitent que les ingénieurs restent plus longtemps en poste pour ancrer d'avantage leurs connaissances. Il s'agit aujourd'hui pour l'entreprise de remettre la technique au milieu de l'entreprise en préservant sa fabrication et son maintien mais aussi de répondre tout à la fois, aux demandes de stabilité régionale des salariés et aux nouvelles injonctions de la convention collective de la Métallurgie qui se met en place à partir de janvier 2024.
- Chez Saft, qui développe et produit des batteries au sein du groupe TotalEnergies, la politique de mobilité de la maison mère imposait jusqu'ici un rythme de même nature (tous les 3 ans) y compris pour les experts. L'enjeu étant de construire de la compétence experte par des parcours à l'international. La forte demande d'équilibre vie professionnelle/vie privée exprimée par les salariés a conduit à mettre en place des mobilités temporaires pour les experts (short term assignments)
- Pour les experts de Thales, l'exigence de mobilité à l'international des experts se conjugue avec l'objectif de renforcement des métiers par rapport aux projets sans perte de compétences expertes.
- Suez qui suite à l'OPA de VEOLIA, a gardé ses activités dans l'environnement, l'eau et les déchets, a conservé son patrimoine d'expertise. La population jusqu'à présent stable des

experts connaît depuis quelques années une augmentation de son turnover. L'entreprise a lancé d'une part, une démarche visant à accompagner l'évolution des experts sur leurs soft skills, a mis en place d'autre part, au sein de son programme de graduate destiné aux jeunes diplômés sortis d'écoles, un programme « graduate expert » de deux ans accompagné par un tuteur qui oriente les candidats vers les fonctions techniques et d'expertise.

- Au CNRS, il faut 15 ans pour développer une expertise scientifique sur des projets qui sont nécessairement de longue durée. Les indicateurs de gestion de l'organisation ne permettent pas d'identifier la réalité de la mobilité des chercheurs qui est pourtant bien réelle ; alors que le CNRS lance un groupe de travail pour augmenter le taux de mobilité des chercheurs, il s'agit de montrer que ceux-ci font déjà évoluer régulièrement leurs activités à travers le renouvellement de leurs projets, de leur réseau professionnel et des collaborations qu'ils conduisent à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. L'enjeu dans ces fonctions de chercheurs est à l'inverse d'un développement de la mobilité en tant que telle, de travailler à développer l'attractivité de ces métiers, le transfert des compétences et l'accompagnement professionnel dans un univers scientifique où la péremption des compétences est aussi une réalité.
- Pour ENEDIS, filiale de distribution d'électricité du groupe EDF, la mobilité a longtemps été un dogme et conçue comme la seule voie pour faire carrière principalement dans les fonctions managériales. Aujourd'hui, alors que l'entreprise est au cœur de la transition énergétique du pays, le besoin croissant d'expertise est un sujet nouveau pour elle ; une filière d'expertise a été créée en 2019 à cet effet et conduit à reconsidérer les pratiques de mobilité.

1/Lise Gastaldi, Patrick Gilbert et Martine Le Boulaire, introduisent ensuite la séance à partir des enseignements issus d'une étude qu'ils mènent sur la fabrication de l'expertise (*à lire en complément du support utilisé en réunion*).

Au sein de CIME en 2022, a été engagée autour du sujet de la fabrique de l'expertise scientifique et technique, une étude visant la compréhension fine des processus de construction et de renouvellement des expertises individuelles et collectives dans les secteurs technologiques de pointe, là où ces expertises sont déterminantes pour la pérennité de l'organisation. L'objectif de ce travail est de comprendre le rôle des dimensions organisationnelles, managériales, collectives et individuelles dans ces processus d'apprentissage permanent. Les questionnements visent tout d'abord à comprendre la manière dont les expertises actuelles se sont constituées dans le passé, dans cette intrication de différents facteurs et ingrédients. Il s'agit ensuite de s'interroger sur les conditions actuelles - notamment en terme de pilotage des activités, d'organisation du travail, de management des équipes et de GRH – dans la manière dont elles peuvent soutenir ou gêner la fabrique des expertises de demain et la manière dont elles peuvent influencer la nature des expertises et les profils des experts en construction. Les politiques et pratiques de GRH sont ainsi questionnées dans cette étude, et ce sont ces aspects qui ont été extraits plus spécifiquement de l'ample matériau collecté pour alimenter la présentation sur les interactions entre mobilité et expertise. La présente contribution fait l'objet d'un chapitre d'ouvrage à paraître en 2023 sur la mobilité.

La mobilité au centre des représentations

La mobilité est au centre de représentations sociales très diffusées dans nos sociétés contemporaines, et de représentations très favorables, qu'elle trouve en l'occurrence dans le monde de l'entreprise où elle revêt une force si grande.

« La mobilité c'est bien. L'hyper-mobilité c'est mieux ! ».

Au sein des organisations, il devient difficile pour les gestionnaires de se tenir à distance de cette idéologie de la mobilité, prenant le risque de se priver de tous les avantages qui y sont prétendument associés. Il semble très délicat également pour les individus de s'y soustraire, alors que ceux dont la mobilité est la plus faible courent un risque de marginalisation.

Ici, secteur privé comme secteur public se retrouvent unis sur le même front de la croyance en matière de supériorité de la mobilité. Si la mobilité externe est également une réalité, une nécessité (si on considère les recrutements) et parfois un outil délibéré de gestion (au service de la flexibilité externe quantitative de l'organisation et d'une stratégie de réduction de la masse salariale), c'est ici plus particulièrement à la mobilité intra-organisationnelle que s'intéresse l'étude. Quelles sont les logiques d'argumentation qui sous-tendent les politiques et les pratiques, RH et managériales, en faveur des mouvements et des déplacements des individus, salariés du privé comme fonctionnaires et agents publics, au sein des frontières juridiques de l'organisation ?

Du côté des entreprises privées, l'enjeu – depuis les phases de forte croissance post-seconde guerre mondiale - a été de fidéliser une main d'œuvre jusqu'alors assez volatile. La mobilité interne a été vue ici comme un levier important, permettant d'offrir aux salariés des parcours professionnels variés au sein du périmètre de l'entreprise. Si les promesses de carrière ont reculé avec les difficultés économiques à partir des années 1980, le lien mobilité – fidélisation reste très présent pour les cadres et tout particulièrement pour les cadres à (haut) potentiel. Pour ceux-ci, la mobilité – dans toutes ses dimensions fonctionnelle / géographique / verticale / radiale - est tout à la fois un critère de détection donc un préalable, un levier clé de développement des compétences et des réseaux, une source de mise à l'épreuve, et une constante dans les parcours. Si pour ces profils du « haut du panier », la mobilité est associée, sauf accident de parcours, à la carrière interne, pour l'essentiel du personnel les deux sont dissociés, lorsque pour les organisations « (...) il s'agit désormais de gérer l'employabilité et les mobilités et non plus les carrières ».

La motivation participe aussi d'une stimulation professionnelle régulière, évitant l'ennui (désormais considéré comme une source de RPS, en plus d'être à l'origine de comportements de désinvestissement) et le sentiment de plafonnement de carrière et/ou de contenu. Ainsi, la mobilité est mise en avant comme un outil au service du renouvellement professionnel, induisant un développement des compétences des salariés (technologiques, culturelles...). Le fait d'entretenir le mouvement en permanence augmente l'adaptabilité du personnel, les qualités individuelles se conjuguant pour devenir une propriété de l'organisation. Dans une posture plus anticipatrice et moins réactive, la mobilité est une clé de voûte des dispositifs de GPEC, rendant possible les ajustements entre les RH disponibles et les besoins

organisationnels dans la durée Mobilité et gestion des talents vont de pair également, les « talents » étant forcément mobiles dans nos mondes modernes.

Mobilité : une pratique promue dans les métiers scientifiques et techniques

La mobilité, comme norme, est également prégnante dans les métiers S&T, au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche académique (ESR) comme au sein des entreprises industrielles (privées ou semi-publiques) qui mènent des activités de recherche et développement (R&D).

La mobilité comme critère d'excellence s'exprime tout d'abord dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les enseignants-chercheurs et les chercheurs académiques sont appelés à bouger aux différentes étapes de leur parcours professionnels s'ils veulent entrer dans le métier et y faire carrière. Cela débute dès la fin de la thèse. Les établissements prestigieux évitent voire s'interdisent le recrutement comme enseignants-chercheurs des jeunes docteurs ayant fait leur thèse en interne. Ils considèrent qu'il est plus sain que des jeunes formés en leur sein aient d'autres expériences, avant éventuellement de revenir mais plus tard, par le biais d'une mutation ou idéalement d'une promotion (concrètement sur des postes de professeurs), et que cela constitue un signal négatif dans le milieu quant au sérieux et à la qualité de l'établissement. Dans les sciences dures, il est quasiment impossible d'être recruté à la sortie de la thèse, sans avoir réalisé une ou plusieurs années de post-doctorat et la norme est de s'expatrier pour cela.

La mobilité est aussi fortement valorisée par et au sein des entreprises qui mènent des activités de R&D. En effet, même si certaines entreprises vont soutenir des mouvements externes de type essaimage stratégique¹, notamment mais pas seulement en cas de volonté de réduction des effectifs en R&D, la mobilité promue – hors phase de crise et restructurations - est clairement une mobilité intra-organisationnelle. Il s'agit de conserver, de fidéliser, des ressources humaines vues comme rares et précieuses, d'autant plus lorsqu'elles constituent des actifs spécifiques au sens de Williamson. Les entreprises veulent garder au long cours les chercheurs et ingénieurs qu'elles ont recrutés souvent à la sortie de leur formation initiale, tout en les faisant bouger en interne. Ils sont notamment incités à changer de centres de R&D, y compris à une échelle internationale pour les entreprises qui ont une R&D globalisée. Mais les normes de mobilité vont plus loin, quand on les compare à celles en vigueur dans l'ESR, et poussent également ces professionnels à des mobilités fonctionnelles. Un grand nombre d'entre eux « sortira » relativement vite de la technique pour, selon, prendre des responsabilités de chefs de projet ou de management d'unités de R&D. Il s'agit ici de filières promotionnelles le long desquelles ils feront carrière, revenant rarement à leur métier de base de chercheurs et ingénieurs de R&D. Ils sont aussi vivement encouragés à quitter la R&D pour évoluer vers les métiers de l'aval (production, technico-commercial, marketing, etc.). Cet encouragement peut être le produit de différences notables de rétribution (rémunération, avantages divers, prestige) entre fonctions, toujours défavorables à la R&D.

¹ Lorsqu'il s'agit par exemple de permettre la sortie d'un ingénieur de R&D qui a développé en interne un projet d'innovation, scientifiquement et économiquement crédible, mais qui ne correspond pas à la stratégie produit de l'entreprise.

Les entreprises mettent également en valeur des arguments en faveur de la mobilité qui est vue comme une source de transversalité, soutenant l'innovation. En effet, une des difficultés majeures que rencontre tout projet innovant, et qui explique de nombreux échecs, c'est d'être capable d'articuler, et dans la bonne temporalité, les différentes dimensions scientifiques, technologiques, industrielles, marketing, commerciales, financières, réglementaires et écologiques désormais. Or ces dimensions sont portées par différents métiers et fonctions, souvent très éloignés les uns des autres physiquement mais aussi cognitivement.

Vers une mise à l'épreuve de la croyance en la vertu universelle de l'hyper-mobilité

Les discours quant à la vertu de la mobilité professionnelle et les dispositifs gestionnaires l'incitant ou l'organisant, selon, méritent d'être discutés dans une mise en perspective avec ce que produisent effectivement ces changements, ces mouvements.

Un premier élément consiste à reconnaître, qu'au-delà de la force incantatoire du discours et du risque de prophétie auto-réalisatrice, il est extrêmement difficile d'appréhender précisément et sérieusement ce qu'induit réellement la mobilité.

Cette impossibilité de l'objectivation n'est pas propre à la mobilité, alors que la mesure de la performance des différents domaines d'action de la GRH est par essence une gageure du fait d'une part du caractère de fonction support de la GRH et d'autre part du caractère fondamentalement multifactoriel de tous les processus qui engagent les comportements humains.

Il apparaît important de considérer aussi la « face cachée » de la mobilité, en pointant les limites possibles de ces mouvements intra-organisationnels, en regard de ses avantages potentiels.

L'injonction à la mobilité au nom de ses bénéfices attendus manque souvent d'une contextualisation des propos qui tiendraient compte, déjà, de la grande variabilité dans les formes et l'intensité de la mobilité. Changer de poste, changer d'affectation, certes, mais plusieurs questions clés se posent alors : le changement procède-t-il d'une démarche volontaire de l'individu ou est-il contraint ? Sur quelle(s) dimension(s) se joue la mobilité et quel est le « delta » à franchir pour l'individu ? ? Et quel accompagnement l'organisation (fonction RH, mais aussi qualité de l'accueil par l'équipe, soutien du management, etc.) fournit-elle avant, pendant et après le changement de poste ?

Pour les individus, la mobilité n'est pas un phénomène anodin et banal, au contraire elle représente un défi et sa complexité. La mobilité porte en elle par essence un changement qui peut être appréhendé, même quand il est souhaité, ou être vécu de manière favorable, mais qui induit l'engagement d'efforts d'adaptation. Ces efforts supplémentaires, rendus nécessaires par le changement de cadre de travail, sont d'autant plus importants que la distance est grande entre le poste de départ et celui d'arrivée (distance géographique mais aussi écarts dans le contenu des missions, dans les normes sociales et la micro-culture organisationnelle, dans le degré de connaissance préalable ou pas des collègues et autres partenaires de travail, etc.). Les prises de responsabilités managériales, les changements de métiers, les mobilités géographiques constituent des moments clés et potentiellement complexes. La mobilité comporte toujours des risques, expliquant d'ailleurs que certaines

entreprises pour y inciter leur personnel ont prévu des clauses permettant, pendant une certaine durée, le retour au poste de départ en cas de problème d'adaptation de l'individu ou d'insatisfaction de l'unité d'arrivée.

Métiers d'expertise et mobilité

Les métiers de la recherche et du développement présentant une spécificité d'une temporalité particulièrement longue (notamment par rapport à des référentiels actuels très court-termistes) pour développer une expertise. Il faut ainsi compter un nombre conséquent d'années d'expérience, et ce après des études longues (incluant pour beaucoup la réalisation d'un doctorat, voire ensuite de stages post-doctoraux), pour espérer pouvoir se revendiquer, être reconnu et agir comme expert. Par ailleurs, à l'inverse d'autres métiers d'expertise, dans la recherche et le développement, et plus encore dans la recherche², l'expertise est chaque jour fragilisée par l'avancée des connaissances produites partout dans le monde par des équipes en compétition faisant évoluer par leurs travaux et leurs publications la frontière du connu et de l'inconnu. Ainsi, si devenir expert est un challenge qui prend du temps, rester expert demande des efforts permanents, sous peine de se trouver vite distancé et de voir ses connaissances et compétences devenir obsolètes.

Deux études de cas dans des secteurs scientifiques et technologiques de pointe

L'étude menée par CIME s'appuie sur des analyses empiriques menées auprès de deux organisations S&T pour questionner les politiques et pratiques en matière de mobilité à l'œuvre dans ces univers professionnels. Il s'agit spécifiquement ici de questionner l'articulation entre mobilité et expertise, et de considérer les incidences, plus ou moins heureuses, de la mobilité sur la dynamique des expertises individuelles et collectives. Les deux organisations étudiées - que nous nommerons Galactica et Nucleosafe - présentent des caractéristiques assez similaires sur plusieurs plans, facilitant la mise en discussion de ces deux cas.

En termes de statuts, de missions et de secteurs d'activités, ces deux organisations sont proches du secteur public et œuvrent sur des domaines d'activités hautement technologiques opérant des systèmes extrêmement complexes. Elles doivent maîtriser de nombreux champs de connaissances scientifiques et de nombreuses technologies de pointe. L'expertise y est absolument clé, d'une part en soutien des activités présentes, et également dans la perspective de la préparation des technologies et des systèmes du futur chacune dans son domaine.

En termes de méthode, l'ensemble des entretiens réalisés (18 à 20 par entreprise) ont fait l'objet d'une première analyse de contenu en fonction de quatre catégories de thèmes : définition de l'expertise et des types d'experts ; politiques et dispositifs de gestion de

² Ou, avec des termes proches, dans des activités amont de nature exploratoire, plutôt que dans des activités aval de nature plus résolutoire ou combinatoire.

l'expertise ; éléments moteurs dans la fabrication de l'expertise ; avenir de l'expertise et enjeux pour l'entreprise.

Quand la construction des expertises requiert stabilité et ancrage sur le temps long

Dans les activités S&T, l'expertise est une compétence qui est stratégique, nécessaire pour la performance de l'entreprise. Elle est rare et critique. L'expertise est liée à un domaine. Ces domaines incluent les compétences scientifiques et technologiques mais aussi les domaines techniques d'architecture de systèmes. Dans un contexte de compétition accrue entre les entreprises, l'expertise constitue ainsi un avantage concurrentiel pour anticiper les tendances scientifiques et les évolutions du marché, nourrir l'innovation, développer la connaissance, partager et valoriser l'expertise en soutien des enjeux du business.

Dans leur domaine de compétence, les experts sont spécialement appelés à faire progresser les connaissances ou les savoir-faire de l'entreprise. Le plus souvent, ils pilotent des travaux ou participent à des activités visant à identifier, partager et diffuser les connaissances et les savoir-faire ; assurer une veille scientifique et technologique dans leur domaine ; participer à des enseignements ; encadrer des stagiaires ou des doctorants ; formuler des recommandations dans leur spécialité ; enfin, représenter leur entreprise dans des instances S&T externes.

Dans ce contexte particulier de la production de l'expertise, il est donc nécessaire de savoir conserver les personnes dans des activités S&T assez longtemps pour pouvoir produire des expertises fortes. Le temps de construction de l'expertise est donc un temps long. Mais il n'est pas pour autant un temps immobile. S'il s'agit bien de rester dans une activité Scientifique et Technique de manière durable en creusant la même thématique ou un périmètre d'activité présentant une certaine cohérence sur la durée, l'expert scientifique et technique n'est pas condamné pour autant, à une absence de mobilité. On peut constater par exemple qu'une mobilité géographique sans mobilité thématique, est possible quand l'entreprise possède plusieurs entités de R&D réparties sur plusieurs territoires distincts. La mobilité de l'expert peut aussi s'entendre comme on le verra ensuite à travers l'enrichissement de la variété de ses activités.

Dans les deux organisations étudiées, il est établi que les expertises S&T se construisent au prix de processus exigeants et à la temporalité particulièrement longue. Ainsi, un individu très investi dans la constitution d'une expertise ne sera reconnu et ne se percevra comme expert qu'au bout de plusieurs années, après un temps long d'intégration dans l'organisation, et ce alors que les parcours en formation initiale ont déjà été des plus conséquents (une partie importante des experts rencontrés ayant réalisé une thèse voire un ou plusieurs post-doctorats). L'expertise résulte d'un processus qui se construit sur un temps long au carrefour d'une envie individuelle et d'un besoin de l'organisation.

Si le turn-over externe est relativement faible dans ces organisations, les mouvements internes ne sont pas pour autant inexistant. L'organisation se préoccupe d'un enjeu de maintien de la motivation des professionnels S&T, cherchant à éviter que ceux-ci ne se sentent « enfermés ».

Dans la première des entreprises étudiées, Nucleosafe, on note que certains experts, parmi les plus âgés restent dans la même thématique scientifique et préfèrent « creuser leur sillon » de manière à ancrer profondément leurs connaissances et expériences. Cette pratique a été jusqu'ici hautement encouragée par l'entreprise. D'autres, ont choisi la possibilité de naviguer entre différentes fonctions et aborder différents points de vue en adoptant un parcours de type « jeu de l'oie » leur permettant de passer d'un poste hiérarchique à un autre (chef de laboratoire-chef de service- chef de département) dans des fonctions de management technique qui demandent une crédibilité et une légitimité scientifique et technique importante.

Du côté des jeunes embauchés, ceux-ci ont de plus en plus d'appétence pour une mobilité entre les thématiques scientifiques qui peut à la fois se révéler problématique (la période d'ancrage de l'expertise scientifique est réputée demander une dizaine d'années dont trois ans de thèse et sept années au moins d'investissement dans la thématique), mais aussi source d'opportunités de parcours différenciés et partant, de motivation.

Dès lors, la fonction RH et la direction de l'entreprise s'interrogent : faut-il une politique de mobilité dans une telle organisation ? Et à quoi peut-elle servir ?

Aujourd'hui, selon la fonction RH et le management, la mobilité des experts peut s'envisager autrement, à la condition de ne pas en faire un dogme. Une des pistes de travail investie par cette entreprise, pour concilier besoin d'expertise pointue et nécessité d'élargissement des horizons qui peuvent apparaître trop cloisonnés, est la mise en place de la notion de parcours ; non pas de parcours de mobilité entre différents postes comme on l'entend habituellement, mais au sens de l'élargissement des horizons de travail, d'enrichissement des activités notamment pour les plus récemment embauchés dans l'entreprise.

Une autre piste consiste à chercher à développer plus de porosité entre les deux viviers de compétences S&T que représentent la population des experts d'avantage tournée vers la recherche conceptive (recherche amont) et donc le long terme et celle des chefs de projet centrée sur la recherche de solutions à court terme pour mener à bien les projets.

Dans la deuxième entreprise étudiée, Galactica, les experts présentent deux types de profils : des experts à compétences extrêmement pointues dans un domaine scientifique ou technologique et des experts qualifiés de « large bande » aptes à traiter des sujets de plus en plus transverses pour qu'un système technique fonctionne.

La réflexion qui s'amorce dans l'entreprise vise à conjuguer besoin de capitalisation scientifique et technique et proposition de parcours de carrière plus dynamiques notamment pour les jeunes embauchés. La piste empruntée vise à ne pas « laisser faire le marché interne du travail » en matière de mobilité pour éviter la dilution de l'expertise, mais de savoir piloter l'allocation des ressources humaines de l'entreprise en fonction de la typologie de projets techniques à l'œuvre (projets internes, ou avec des industriels, projets avec des start-up).

La stratégie de compétences est en voie d'être repensée : l'entreprise recrutait jusqu'à présent des salariés sur la technique, ceux-ci étaient destinés pour certains, à devenir experts ; ils pouvaient progresser ensuite de manière assez naturelle vers la gestion de projets ; le mouvement était à sens unique. La question posée aujourd'hui consiste à imaginer des parcours à sens inverse, entre chefs de projets et experts pour permettre l'enrichissement de l'expertise par le développement de nouvelles compétences acquises en projet.

Pour les deux entreprises étudiées, la capacité de chacune des entreprises à faire preuve d'innovation gestionnaire est questionnée : d'une part, comment conserver la motivation d'un expert scientifique et technique à rester dans son univers thématique sur le long terme en conjuguant le temps long de l'accumulation des connaissances et envie légitime de progresser ? et d'autre part, comment répondre à la demande de jeunes embauchés qui aspirent à savoir ce qui se passe à côté, à avoir des échanges avec d'autres communautés ?

Des tentatives de réponses sont recherchées du côté de la réflexion à mener sur la segmentation des profils d'experts requis. Sur certains domaines très pointus, on peut être amené à avoir besoin de l'excellence ou de cette vision extrêmement précise et très fine de l'expert « pointu » ; sur d'autres, des profils peut-être moins pointus, plus polyvalents, plus calés sur la réalité du contexte et des programmes seraient suffisants. Il s'agit par ailleurs de donner de la respiration extérieure ; jaloner les grands projets par des « petits projets » ; trouver de nouveaux moyens organisationnels de donner du mou (ou *slack* organisationnel) pour élargir les perspectives professionnelles dans son aire d'expertise. Il s'agit enfin de s'intéresser aux attentes des jeunes en écoutant davantage ce qu'ils disent sur les lourdeurs bureaucratiques et les lourdeurs des processus identifiées dans les deux organisations comme autant de freins.

Repenser la mobilité en contexte et en articulation avec d'autres leviers RH et managériaux

Le cas des experts S&T montre comment la construction de l'expertise requiert une stabilité, dans son métier, mais aussi dans son domaine scientifique, dans son service et dans son poste, en pointant les mécanismes qui interviennent dans la fabrique de l'expertise, clé pour l'organisation. Les apprentissages sont longs. L'influence des rôles modèles est claire, et elle se joue dans le temps long, à l'instar des processus d'apprentissage. La construction de réseaux et d'une notoriété interne et externe est clé, en ce que cela ouvre des ressources précieuses pour l'individu mais aussi pour l'organisation, et cette réputation comme la capacité d'absorption des connaissances externes qu'elle favorise se bâtissent lentement, à l'échelle de la temporalité gestionnaire. Dit autrement, les dogmes de l'hyper-mobilité appelant à changer de poste à un rythme soutenu (tous les trois ans apparaissant comme une norme) posent problème ici, et finalement cette approche par un cas limite – les experts S&T – permet de remettre en question le bien-fondé universaliste de ces pratiques de mobilité.

Il ne s'agit pas de tomber dans le travers inverse et de rejeter la mobilité en bloc. La mobilité a des fonctionnalités importantes en R&D également, mais elle demande d'être réfléchie en relation avec les spécificités de ces métiers et des enjeux de l'organisation, notamment en termes d'ambition scientifique et technique pour l'avenir. Cela appelle une réflexion sur les formes, la temporalité et les modalités des mobilités adéquates dans ces univers, et plus encore en prise avec les réalités et les enjeux des activités. Cela plaide clairement pour une remise du travail au centre de la réflexion sur la mobilité, actant que le rôle ou les effets déstructurants de la mobilité sont toujours à prendre en compte en lien avec la nature du travail et des compétences mobilisées et à construire dans et pour ce dernier. Cela milite pour des politiques de mobilité établies de concert entre la FRH et les opérationnels qui connaissent les spécificités des activités qu'ils doivent gérer, loin de l'idée de pratiques universelles et en

s'éloignant des dogmes gestionnaires uniformisant. Ici, faire sortir les professionnels RH de leur posture surplombante les positionnant très à distance du travail n'est pas une simple affaire. Cela constitue même un vaste chantier, délicat mais clé à engager pour la pertinence des interventions de la FRH et sa crédibilité, notamment dans des univers S&T dans lesquels elle est vue souvent comme déconnectée et peu utile.

2/Gérard Matencio, Directeur délégué, Direction Dirigeants, Talents et Dynamique managériale : Partage d'expérience de ENEDIS (à lire en complément du support utilisé en réunion)

Puis le thème est illustré par l'apport de la pratique de Enedis.

Enedis possède le quasi -monopole de la distribution d'électricité en France. Filiale du groupe EDF depuis 2008, l'entreprise compte 38 000 salariés et 5 000 managers. Enedis est une entreprise de main-d'œuvre et présente une réalité opérationnelle exigeante en couverture géographique du territoire (1 000 sites) destinée à assurer le dépannage de ses clients.

Le contexte historique de l'entreprise a été marqué jusqu'en 2019, par l'existence d'un dogme absolu de la mobilité : la règle en vigueur voulait que les recrutements se fassent ailleurs que sur les bassins de vie des recrutés avec une obligation de mobilité très forte notamment pour les managers. L'accompagnement de cette politique volontaire de mobilité était à la hauteur de son exigence : garantie de l'emploi, politique de logement généreuse, pouvoir absolu du management sur la mobilité des collaborateurs, processus de détection exclusivement centrés sur les compétences managériales.

Différentes raisons viennent perturber ce schéma mettant en péril l'attractivité de l'entreprise : l'obligation de mobilité géographique perturbe la vie des couples notamment à égalité de qualification ; la vente du parc immobilier complique la mobilité ; les métiers techniques ont du mal à attirer des candidats alors que l'enjeu de la transition énergétique place l'entreprise au cœur de la transformation ; le manque de candidats en interne sur les emplois publiés ; enfin, une évolution des attentes des salariés vers une demande de plus d'autonomie et de responsabilité dans le travail et dans leur parcours professionnel bouscule les représentations managériales.

En 2019, Enedis décide de rompre avec ses approches antérieures pour faire face à ces nouveaux défis.

Une politique managériale est énoncée inspirée par une philosophie nouvelle :

- Il n'y a pas de performance durable sans engagement des collaborateurs
- Les attitudes et comportements des managers sont clés pour la performance
- Améliorer le bien être des salariés doit augmenter la performance de l'entreprise
- Le fonctionnement d'équipe et le projet professionnel individuel sont des leviers forts d'efficacité managériale.

Enedis a une culture historique de la transformation et du changement s'appuyant sur la capacité de mobilisation de la ligne hiérarchique.

La présidente de l'entreprise arrivée il y a quelques années, met en avant la nécessité de la « révolution de la confiance », à mener au sein du corps social par un management de bonne qualité, le constat étant que celui-ci a parfois été « asséché » par les différentes modes managériales qui ont traversé l'entreprise, très centrée sur la culture des résultats quantitatifs.

Des dispositifs de gestion vont traduire cette philosophie en pratiques nouvelles :

- La nouvelle politique de mobilité est en rupture totale avec la précédente : elle se veut levier d'ouverture et d'apprentissage
- En conséquence, la mainmise du management sur les décisions de mobilité est supprimée
- Des dispositifs instaurant une fluidité des parcours sont développés : aides au projet professionnel, outils digitaux, nouvelles modalités de travail, nouveaux dispositifs d'exercice du métier, Projets collectifs de fonctionnement d'équipe...
- En outre, les managers seront évalués sur la grille d'attitudes et comportements dorénavant attendus qui aboutira à attribuer 50% du bonus en fonction des critères de comportements et attitudes managériales attendus, et à professionnaliser les managers sur une évaluation de type 360.
- Le CERNE (Contrat d'Engagement Réciproque Négocié Enedis), qui invite le manager à s'engager dès la prise de poste sur le parcours de professionnalisation (stages, immersion, formation, ...) qui permettra au jeune de faire le tour de son poste et monter en compétence pour le suivant, avec comme contrepartie naturelle, l'engagement du jeune pour rester dans ce parcours (3 à 5 ans selon la technicité du poste) jusqu'au poste suivant.

Enedis décide dans le même temps et pour faire face aux enjeux du besoin d'expertise technique et au volume des investissements techniques à venir (96 mds) pour faire progresser le réseau de distribution, de créer une filière d'expertise, ressource clé pour l'exercice de ses métiers.

Un dispositif d'identification des experts et un processus de nomination sur 5 niveaux sont mis en place alors que chaque direction identifie ses besoins en expertise actuels et futurs. Le Comex de l'entreprise est impliqué dans le processus de nomination pour les niveaux les plus élevés. Chaque expert est doté d'une lettre de mission et bénéficie d'un parcours de développement des compétences au sein de son métier de la part de son manager.

Pour l'heure, le mandat des experts n'a pas de terme explicite comme on peut le voir dans des entreprises ayant mis en place depuis longtemps une telle filière.

3/ Témoignage d'un manager : Stanis Courrèges, Chef de service R&D, Thales

Jeune ingénieur de recherche (électronique de défense) dans l'industrie, Stanis Courrèges présente en tant que manager son analyse du contexte actuel de la mobilité.

Dans le domaine de la R&D, le paradoxe veut que le recrutement soit soumis à une guerre des talents, notamment dans la filière d'ingénierie électronique. Les exigences des jeunes

candidats portent tout à la fois, sur une zone géographique privilégiée, l'Ile de France, la possibilité de faire du télétravail de manière extensive et un niveau de rémunération élevé.

La demande de mobilité tous les 5 ans en moyenne exigé par l'entreprise dans sa politique de mobilité, vient aussi percuter le temps nécessaire pour développer un produit- 8 ans en moyenne pour un délai de maintien en condition opérationnelle du produit de 20 à 30 ans. Dès lors se pose la question de la pertinence de politique de mobilité des experts pour lesquels le temps passé sur un poste n'est jamais assez long.

Dans un tel contexte de paradoxes à gérer, le manager est en permanence à la recherche de pistes de solutions. Parmi celles-ci, il doit développer des dispositifs de capitalisation des connaissances par les métiers ; la capacité à transmettre et à partager ses connaissances par les experts ; la nomination au sein des équipes techniques, de « sachants » ; le développement de formations internes assurées par les experts eux-mêmes et la désignation de tuteurs parmi cette population pour accompagner les formés.

Le développement des experts répond aussi à un besoin de développement personnel que le manager ne peut ignorer. Maintien des compétences ; développement des compétences projets ; développement de la polyvalence ; accompagnement par la fonction RH

4/ Débat général autour des deux interventions

A la suite de ces deux interventions, plusieurs observations viennent enrichir le débat :

- L'analyse mériterait d'être complétée sur la mobilité des managers : d'une part on observe fréquemment qu'elle pousse à l'obtention de résultats court terme et à développer chez leurs collaborateurs le sentiment « qu'ils ne font que passer poursuivant une trajectoire qui n'incite pas à l'ancrage » ; d'autre part il faut souligner qu'elle constitue toujours pour cette population un moyen non négligeable de s'enrichir : bouger tous les trois ans permet de gagner en moyenne 20% de plus en salaire...
- Il s'agit également de savoir faire la distinction entre mobilité et mouvement : si la mobilité n'est pas un impératif, le mouvement lui, apparait indispensable pour échapper à l'ankylose dans les fonctions techniques.
- Il faut rappeler que le discours sur l'idéal de la mobilité est avant tout porté par les cabinets conseils très sollicités dans les grandes entreprises et qu'il est difficile de challenger.
- Il y a enfin nécessité d'un véritable partenariat entre managers/expert/ fonction RH pour développer une vision commune de l'usage de la mobilité.