



LH n°07/05

Saint-Denis, le 13 juillet 2006

Compte-rendu du  
**« 3<sup>ème</sup> déjeuner du Club RH des entreprises signataires de  
la charte Entreprise-Territoire »**  
de Plaine Commune Promotion  
du mardi 27 juin 2006

Lieu : AFNOR, Saint-Denis

Participants :

- Edouard de PENGUILLY, DCF
- Laurence BRETON-KUENY, Groupe AFNOR
- Natacha DARMAGNAC, Groupe AFNOR
- Yannick VERGNON, Groupe AFNOR
- Arielle PELTIER, Groupe AFNOR
- Jean-Georges GUIBAL, ALSTOM Power Service
- Patrick LASSALLE, AMEC SPIE
- Laurent DESMIDT, DESIGN PARCS
- Christine MERCKELBAGH, GENERALI
- Philippe PION, Plaine Commune
- Luc PROBERT, Plaine Commune
- Rachid DEHOUCHE, Plaine Commune
- Sellma FATOUHI, Plaine Commune
- Laure HOUPERT, Plaine Commune

Prochain déjeuner du Club RH :  
**Mardi 05 septembre 2006 à 11h45**  
**A Plaine Commune**  
**salle annexe du conseil au 4<sup>ème</sup> étage**  
21 avenue Jules-Rimet à Saint-Denis

## Ordre du jour :

Le 3ème déjeuner du Club RH a été consacré au thème « **Le maintien des savoir-faire dans l'entreprise dans le contexte des départs en retraite** ».

- ✓ Présentation par M. GUIBAL, Directeur des Ressources Humaines et de la Communication d'ALSTOM Power Service, du dispositif « Cap'Savoir » (capitalisation et de transfert des savoirs industriels)
  - ✓ Débat et échanges
- 

En introduction, Madame BRETON-KUENY présente le Groupe AFNOR qui accueille ce déjeuner. Le Groupe AFNOR a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Il est constitué d'une association (AFNOR), d'une société pivot (AFAQ – AFNOR) et de trois filiales à caractère commercial (AFAQ AFNOR Certification, CAP AFNOR, AFAQ AFNOR International).

L'Association française de Normalisation (AFNOR) est l'association chapeau du Groupe. Créée en 1926, elle est reconnue d'utilité publique et est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'Industrie. Elle compte environ 3000 entreprises adhérentes. Dans le cadre du décret du 26 janvier 1984, AFNOR anime le système central de normalisation composé de 31 bureaux de normalisation sectoriels, des pouvoirs publics et de 20 000 experts. AFNOR est le membre français du CEN et de l'ISO et assume les responsabilités attribuées à la France à ce titre.

Sur les aspects RH, elle précise que le personnel est fidèle (de nombreux salariés ont 20/30 ans d'ancienneté) et que peu de seniors souhaitent partir à la retraite avant l'heure.

M. de PENGUILLY rappelle que le territoire de Plaine Commune est en profonde mutation avec l'émergence d'un pôle tertiaire important et qu'il regagne des emplois. L'analyse du territoire laisse apparaître que la gestion de la pyramide des âges sera un enjeu essentiel pour que le bassin d'emploi reste compétitif au regard d'autres bassins franciliens. Il est donc nécessaire, pour que le territoire reste attractif pour les entreprises, de mettre en œuvre une politique de maintien des compétences et des savoir-faire.

### **1. Témoignage de M. GUIBAL d'ALSTOM Power Service**

M. GUIBAL présente rapidement le site de La Courneuve dont l'activité est la maintenance de turbines de centrales électriques. Le site compte 400 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros annuel.

ALSTOM a connu de grandes difficultés financières en 2002. L'objectif à l'époque pour le groupe était de retrouver un équilibre financier. Ces préoccupations financières ont conduit ALSTOM à une restructuration qui s'est traduit entre autre par des mesures d'âge afin de favoriser le départ en retraite des seniors. Ainsi, de nombreux salariés avec une ancienneté importante ont quitté l'entreprise sans transférer leurs savoirs technologiques.

Depuis 2005, l'entreprise se porte mieux et a entamé une réflexion sur la transmission des savoirs technologiques. M. GUIBAL rappelle en effet que la question des savoirs est cruciale dans l'activité de services développée par ALSTOM Power Service. L'angle d'attaque choisi pour entamer cette réflexion été l'angle industriel. C'est pourquoi l'entreprise est partie de l'analyse des coûts de non qualité d'une affaire (environ 5% du chiffre d'affaires). A partir de cette analyse, le constat qu'une partie de ces coûts était à lier à un manque de savoirs a été posé. La Direction générale de

l'entreprise a été sensibilisée au fait qu'une partie des pertes financières était directement imputable aux coûts de non qualité.

Il s'est avéré que le secteur le plus critique était celui des études, secteur qui requiert des savoir-faire technologiques importants.

Une expérimentation a donc été lancée sur ce secteur avec la mise en place du dispositif « Cap'Savoir » (avec le soutien d'un cabinet). Ce dispositif repose sur 3 composantes :

- Identification des savoirs
- Formalisation des savoirs
- Transmission des savoirs

La première étape a consisté à identifier les savoirs clés (c'est-à-dire ceux que l'entreprise ne peut pas acquérir par le recrutement) et les personnes qui en disposaient. Cela a permis de constater que l'entreprise comptait 20 experts sur 400 dans le secteur des études et que 10 allaient partir en retraite dans les 2 ans. Une fois ces experts identifiés, ils ont été interviewés et leurs savoirs ont été répertoriés dans un dictionnaire des compétences. Ces savoirs se présentent sous forme de fiches disponibles dans une bibliothèque. M. GUIBAL donne l'exemple de l'ailetage.

Deux objectifs à cette démarche :

- 1) transfert de compétences détenues par les anciens auprès des nouveaux salariés
- 2) capitalisation des savoirs de l'ensemble de l'entreprise pour les rendre accessibles à chaque salarié, afin que chaque salarié ait accès aux savoirs sans systématiquement déranger l'expert.

La problématique qui s'est posée dans un deuxième temps était la capitalisation et la transmission de ces savoirs aux autres salariés. La réflexion s'est alors portée sur l'écart entre les savoirs dont l'entreprise disposait et les savoirs dont elle devrait disposer, soit pour retrouver son niveau industriel antérieur, soit pour se développer dans des secteurs porteurs nouveaux. Par exemple, M. GUIBAL rappelle que les salariés doivent être à présent en mesure d'assurer la maintenance de turbines non construites par ALSTOM et que donc des formations complémentaires sont nécessaires.

La 2<sup>ème</sup> étape a donc consisté à la formalisation de ces savoirs par l'élaboration de formations sur différents supports (écrits, orales, vidéo...).

La 3<sup>ème</sup> étape du dispositif s'est concentrée sur la transmission des savoirs qui a été assurée par des salariés formés en interne (experts, salariés confirmés, nouveaux embauchés) avec la mise en place d'un système de tuteurs (chaque salarié confirmé repéré pour devenir un expert est tutoré par un expert, de même chaque nouvel embauché est tutoré par un salarié confirmé).

Ce dispositif semble porter ses fruits puisqu'en 2004 les coûts de non qualité représentaient 5.6% du CA, 2.9% en 2005 et 2% en 2006, même si bien entendu cette baisse n'est pas entièrement imputable à « Cap' Savoir ». Ces chiffres tangibles crédibilisent la démarche auprès de la direction générale et de la direction financière mais aussi auprès des managers opérationnels.

L'entreprise envisage maintenant de déployer le dispositif à d'autres fonctions : logistique, commerciale, RH...

## **2. Débat et échanges entre les participants**

Un échange libre s'engage entre participants après la présentation de M. GUIBAL. Madame BRETON-KUENY (AFNOR) présente rapidement le projet de l'AFNOR « Réseau Compétences » qui vise à identifier les compétences clés présentes au sein du Groupe et faire évoluer les personnes qui les détiennent.

M. GUIBAL (ALSTOM) explique que son entreprise a développé un progiciel qui permet sur chaque affaire d'identifier les salariés nécessaires pour réaliser l'opération. Cela permet de rendre visible aux salariés la gestion des compétences.

Suite à une question d'un des participants sur la motivation des experts à transmettre leurs savoirs, M. GUIBAL explique qu'ils sont très soucieux de le faire. Pour l'anecdote, c'est même leur interpellation qui a été déclencheur de la réflexion préalable au lancement de « Cap'Savoir ». Il souligne également qu'il y a une valorisation importante des personnes qui transmettent leurs savoirs. Il indique par ailleurs qu'un virage culturel doit se faire sur l'âge des départs en retraite et qu'il faut pour se faire travailler sur la motivation des seniors.

L'AFNOR précise que dans le cadre de l'élaboration du plan de formation de l'entreprise pour 2007, il y a une réflexion sur les compétences que le groupe souhaite développer (langues étrangères, fonction commerciale...).

M. GUIBAL explique que le dictionnaire des compétences créé a pointé la nécessité de créer un dictionnaire des métiers. Il y a une forte demande des salariés vis-à-vis de l'entreprise à ce qu'elle leur garantisse un niveau satisfaisant d'employabilité.

Madame MERCKELBAGH (GENERALI) explique que le secteur des assurances est un secteur sans plan social et qu'à ce titre les salariés sont peu sensibles au développement de leur employabilité.

M. GUIBAL explique qu'une communication importante est mise en place sur cette question auprès des ingénieurs qui ont intégré cette problématique sans difficulté compte tenu des suppressions d'emploi qui ont eu lieu chez ALSTOM et d'un réel sentiment des opérationnels d'une perte de savoir faire de l'entreprise. Mais il existe un sentiment de dévalorisation chez les salariés qui ont une grande ancienneté. Il s'agit pour ces salariés d'identifier le métier qu'ils exercent et le métier qui pourrait être exercé à l'extérieur. S'il existe un écart entre les compétences possédées et les compétences nécessaires à l'exercice de ce métier à l'extérieur, des formations complémentaires sont proposées.

M. GUIBAL explique qu'historiquement il n'y a pas de filière promotionnelle chez ALSTOM mais qu'il existe de fortes attentes et revendications des salariés sur la gestion des carrières. L'objectif pour l'entreprise est de développer une politique de gestion des carrières sur une population ciblée et emblématique.

M. LASSALLE (AMEC SPIE) explique qu'il existe une commission d'évaluation des ressources qui permet de suivre annuellement les opportunités de carrière pour les collaborateurs. Une des réponses mises en place pour pallier à une pyramide des âges « haute » est l'apprentissage. Aujourd'hui les apprentis représentent 5% de l'effectif. Pour se faire, il s'agit de repérer les emplois clés occupés par des seniors et de les encourager à prendre des apprentis. Il y a une véritable passation des savoirs faire par l'apprentissage car les tuteurs sont les sachants. Il n'y pas encore de progiciel dédié mais une liste des emplois clés et des compétences associées est déjà disponible.

M. DESMIDT (DESIGN PARCS) est PDG d'une petite PME de 40 salariés dont la plupart ont une ancienneté importante. 4 salariés vont partir à la retraite dans les 2 ans dont le directeur technique et le comptable. Il explique que pour pallier au départ de sa comptable, il va embaucher un comptable en doublon pendant quelques mois.

Madame MERCKELBAGH indique qu'il y a un projet de création d'une DRH Groupe qui suppose une réorganisation avec les différentes entités juridiques de GENERALI et les partenaires sociaux. Un des enjeux consiste à identifier les différents métiers et les compétences clés associés et à les transmettre. Elle indique par ailleurs que la moyenne d'âge des salariés est de 46 ans. Le secteur d'assurance ne connaît pas les mêmes problématiques que dans l'industrie.

Madame MERCKELBAGH explique que le secteur de l'assurance est en mutation : les métiers et les compétences évoluent. Concernant la mobilité, il y a un objectif de mobilité naturelle de 20% par an. Elle précise que l'objectif est loin d'être atteint aujourd'hui. Il existe de la mobilité volontaire sur la base d'annonces internes. Mais l'objectif pour l'entreprise est une mobilité ciblée depuis des métiers en difficulté (ex : assurance-dommages) vers des métiers critiques pour l'entreprise (ex : assurance-vie). Cela nécessite une sensibilisation forte auprès des managers afin qu'ils laissent partir leurs collaborateurs ou qu'ils soient prêts à donner leur chance à des salariés en mutation interne.

Dans le cadre de la fusion des différentes conventions collectives, Madame MERCKELBAGH évoque le projet du Droit Individuel à la Formation. Il s'agit de donner au salarié la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences sur un métier même s'il ne l'exerce pas encore. Le salarié suit alors un parcours professionnel sur le nouveau métier qu'il souhaite exercer et suit une formation de 6 à 12 mois. Ce projet a pour vocation de donner confiance au salarié et à favoriser sa mobilité.

### **3. Prochains thèmes et dates**

Le 4<sup>ème</sup> déjeuner du club RH aura lieu le 5 septembre 2006 à 11h45 à Plaine Commune sur le thème de « L'égalité des chances dans l'entreprise ». L'AFNOR a proposé qu'une experte de cette question intervienne lors de ce déjeuner. D'autres entreprises ayant mené des actions originales sur ce thème seront également invitées à témoigner.

Pour les déjeuners du dernier trimestre, une proposition de calendrier sera adressée à la rentrée. Mais d'ores et déjà, il a été décidé qu'un déjeuner aurait lieu en octobre, en novembre et en décembre. Il est proposé que le thème des stages et le thème des relations avec les établissements d'enseignement supérieur soient fondus en un et que celui-ci soit traité début 2007. Les autres propositions de thème concernent le logement et les services aux salariés, la VAE...