

JOURNAL DES ANALYSES STRATÉGIQUES

Compétences et carrières à l'horizon 2040

OÙ EN EST-ON ?

Après 7 réunions pour l'analyse stratégique multisectorielle, le GSAS a affiné son positionnement scientifique et a construit un appel à communication sur cette base. Huit chercheurs internationaux ont répondu avec enthousiasme à cet appel, et le GSAS est en pleine préparation de son séminaire académique qui aura lieu du 13 au 15 novembre prochains. Les clusters « BTP » et « Services à l'énergie » ne sont pas en reste avec 4 réunions à leur actif et des auditions ciblées d'experts de leurs secteurs.

OCTOBRE 2024



LES MESSAGES CLÉS DE CE NUMÉRO

01

Restauration, compensation ou ajustement ?
C'est le cadrage que le GSAS propose pour caractériser les possibles stratégies d'entreprises pour faire face au challenge de compétences.

02

Le séminaire international se prépare activement : des experts renommés, de nombreux pays et disciplines représentés, un padlet qui prend forme, l'enregistrement des contributions qui débute...

03

Les clusters ne sont pas en reste : contributions riches, interviews d'experts passées et à venir, cela toujours en lien avec l'analyse stratégique multisectorielle.

FOCUS : FORMER À UN MÉTIER QUI N'EXISTE PAS ENCORE

C'est le sujet passionnant que Raluca Ciobanu a abordé lors d'une réunion du GSAS l'été dernier. Les réacteurs UNGG (uranium naturel graphite gaz) de première génération, désormais à l'arrêt, doivent être démantelés sous une dizaine d'années.



Leur désassemblage devra se faire par téléopération, étant donné l'environnement hautement radioactif des futurs chantiers. C'est dans ce cadre qu'en partenariat avec l'université de Genève, EDF R&D travaille à l'élaboration d'un programme de formation des futurs téléopérateurs. Les apports et perspectives de ce projet innovant et ambitieux seront développés lors du séminaire académique de novembre à Royaumont puisque Laurane de Carvalho, l'une des chercheuses au sein de l'Université de Genève en charge de ce programme, sera présente. Nul doute que les débats suscités seront riches !



D'UNE MÉTAPHORE...

Pour construire son questionnement scientifique, le GSAS a usé d'une métaphore. Celle-ci consiste à faire l'analogie entre le diagnostic actuel et futur (*a priori*) de manque de compétences et le réservoir à essence ou la batterie d'une voiture qui se vide. Quelle attitude adopter en conséquence ? Trois stratégies sont envisagées pour faire face au manque (en quantité et/ou en qualité) attendu de compétences à l'horizon 2040 :

- **Restauration** (Remplir le réservoir): on essaie de combler le manque en compétences et effectifs, par des moyens supplémentaires mais similaires à ceux existants.
- **Compensation** (Conduire de manière plus économique) : on optimise les ressources existantes c'est-à-dire on essaie de faire aussi bien qu'avant mais avec moins, par des moyens nouveaux, impliquant des changements substantiels.
- **Ajustement** (Réduire sa vitesse): on accepte de dégrader la performance (de manière contrôlée). Sur quels paramètres, dans quelle mesure, avec quelles conséquences ? Dans quel cadre social et réglementaire ?

En plus d'orienter les réflexions du GSAS, les trois axes stratégiques proposés ont servi d'axes de travail pour la rédaction d'un appel à participation et l'identification d'experts à qui le destiner.

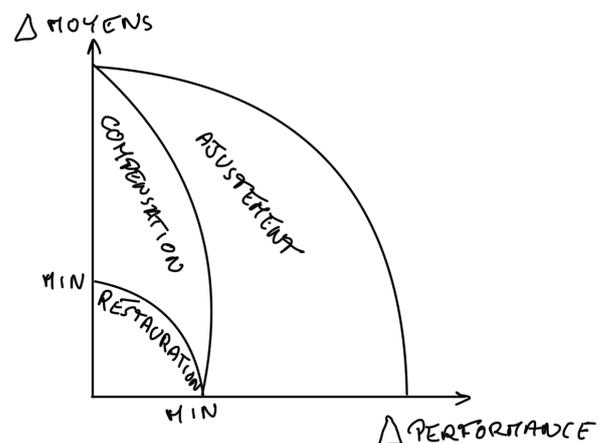
... À UNE QUESTION SCIENTIFIQUE

Les difficultés actuelles et à venir en matière de compétences menacent la performance des entreprises dans toutes ses dimensions : technique, économique et sociale. La performance en sécurité, qu'elle concerne les installations, l'environnement ou les employés, est évidemment en jeu de la même façon. Face à ces défis, les entreprises peuvent réagir en développant leurs efforts selon trois axes différents qui peuvent se combiner :

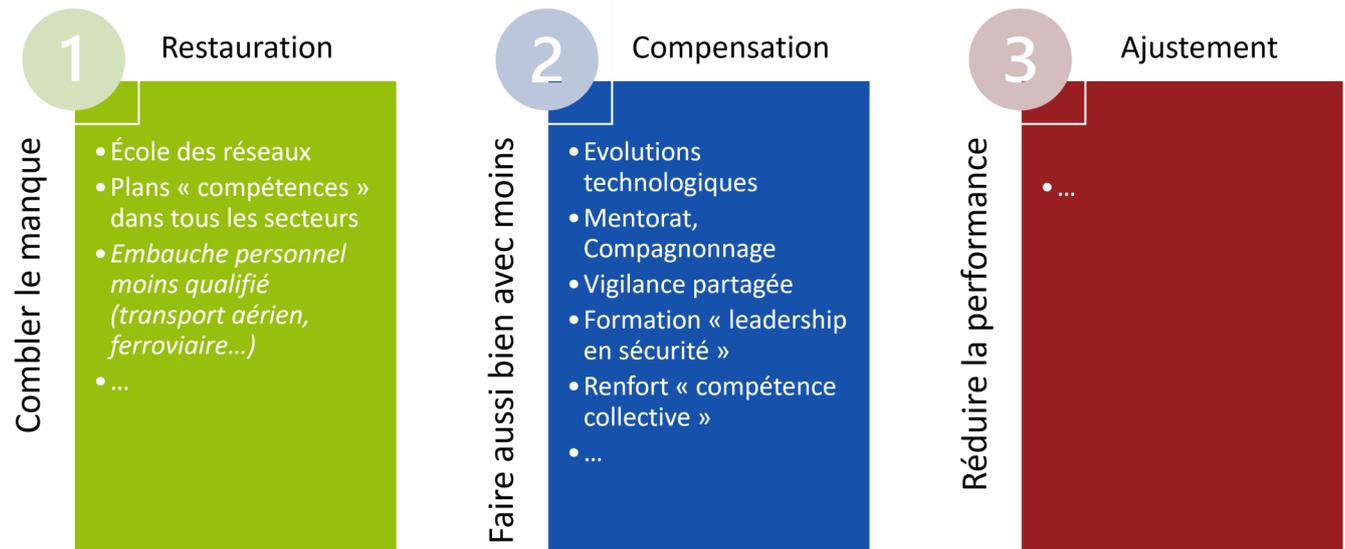
1. Rechercher la **restauration** afin de maintenir les conditions passées, en faisant l'hypothèse qu'elles permettront de rétablir des niveaux de performance similaires. Il s'agit de combler les manques d'effectifs et de compétences en intensifiant les actions classiquement conduites pour gérer ces problèmes. Par exemple, accentuer le soutien aux dispositifs de formation professionnelle, augmenter l'effort de formation interne, travailler à améliorer l'attractivité des métiers, etc. Les moyens mobilisés s'inscrivent dans les catégories existantes, mais un surcroît d'effort est consenti.

2. Chercher la **compensation** par le développement de moyens nouveaux, y compris des modifications substantielles des modes de fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit de produire une performance équivalente ou supérieure en exploitant mieux des ressources humaines diminuées en quantité et en qualité. Par exemple, les systèmes de formation interne sont profondément modifiés pour permettre l'intégration de profils jusque-là ignorés par l'entreprise. Autre exemple : le travail est réorganisé pour permettre le développement de compétences collectives et favoriser la transmission des savoir-faire. Ces actions s'inscrivent dans une démarche d'innovation, qu'elle soit technologique, organisationnelle ou sociale.

3. Accepter l'**ajustement** des niveaux de performance aux nouvelles conditions. Cette stratégie peut d'abord exploiter, implicitement ou explicitement, des excédents de performance (du « slack »). Par exemple, dans un marché en forte demande, il est envisageable de faire supporter aux clients des augmentations de coûts et de délais, des réductions de la variété de l'offre, etc. Dans le domaine de la sécurité, une telle stratégie pose des questions d'acceptabilité sociale et peut se heurter aux cadres réglementaires en place. Mais ces cadres peuvent être renégociés, tandis que des problèmes plus saillants peuvent détourner l'attention de la société loin des questions de sécurité. La dimension temporelle apparaît comme une variable clé : les parties prenantes s'accommodent plus facilement des dégradations de la performance lorsque celles-ci sont très progressives. Une telle stratégie se déploie sans doute sur diverses dimensions de la performance (élaborant des compromis acceptables). Elle mêle des dimensions objectives et subjectives, des actions délibérées et d'autres émergentes, et des degrés variables d'explicitation. Elle peut refléter une dégradation acceptée passivement ou traduire une recherche active de reconfiguration des conditions d'activité.



LE CADRAGE PROPOSÉ



L'axe **restauration** étant par définition déjà bien documenté, le GSAS a privilégié *a priori* les stratégies de **compensation** et d'**ajustement** pour son analyse. Cependant, étant donnée l'interdépendance entre les 3 axes, il convient de ne pas perdre de vue le premier.

LES QUESTIONS SOULEVÉES

Dans la continuité de ses réflexions, le GSAS a produit une liste de questions qui pourraient être abordées par les invités lors de leurs contributions ou des débats qui se tiendront au séminaire. Ci-dessous figurent quelques exemples.

Comment sont établies/calculées les ressources/compétences susceptibles de manquer ? Quel est le rôle des directions des ressources humaines dans ces prévisions et dans la gestion des problèmes correspondants ? Quelle articulation avec les directions opérationnelles ?

Dans quelle mesure la prise en compte des collectifs de travail, et plus particulièrement des compétences collectives et de la transmission des savoirs, à différents niveaux, offre-t-elle des opportunités de compensation ? Les managers de premier niveau sont souvent désignés comme un point clé de la mise en œuvre concrète de la sécurité. Comment l'organisation peut-elle soutenir leur action en sécurité ?

Sur quels paramètres jouent les arbitrages sur l'ajustement des performances ? Quelle place ou degré de priorité pour les paramètres de sécurité ? Quels sont les ajustements qui s'opèrent de manière silencieuse, clandestine, en pratique ? A quel niveau s'opèrent-ils ? Dans quelle mesure sont-ils demandés, approuvés, tolérés par les dirigeants ? Quels sont les dangers de dérive ou de déviance ? Etc.

UN PANEL EXPERT ET INTERNATIONAL



Laurane de Carvalho
Université de Genève
Suisse



Frédéric Garcias
Université de Lille
France



Mark Griffin
Université de Curtin
Perth, Australie



Elleke Ketelaars
Université de Genève
Suisse



Annet de Lange
Université de Heerlen
Pays-Bas



Beth Lay
ForgeWorks
Rochester, USA

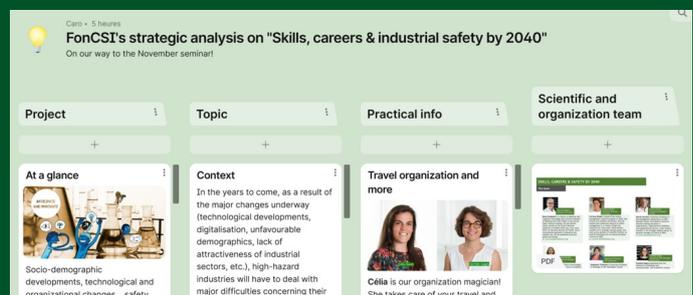


Marta Santos
Université de Porto
Portugal



Manuel Souto-Otero
Université de Bristol
UK

UN ESPACE NUMÉRIQUE PARTAGÉ



Afin de mettre à disposition de tous les participants les documents en lien avec le séminaire en un même lieu, un padlet a été créé. Sur cet espace partagé en anglais, chacun peut trouver, entre autres, les vidéos préenregistrées des experts ainsi que toutes les informations pratiques en lien avec l'événement.

DEUX AUDITIONS D'EXPERTS

Deux auditions d'experts externes à nos groupes ont été organisées dans le cadre de réunions des clusters. **Laurent Ranucci**, ergonomiste actuellement chez Equans nous a présenté une étude sur les conditions de travail des conducteurs de travaux, effectuée lorsqu'il travaillait chez Vinci Construction. Ce sujet est porteur d'enjeux forts pour l'entreprise, la santé et la sécurité des collaborateurs, mais aussi la performance globale de l'entreprise et la nécessité d'anticiper les évolutions futures de l'activité des conducteurs de travaux.

Dans un second temps, **Anne Russel**, docteur en sciences de gestion, nous a présenté son travail sur le rôle d'une communauté professionnelle, celle des tuyauteurs, pilier de la performance sur des chantiers complexes et à haut risque. Elle a aussi souligné les contradictions entre logique projet et logique métier, et a proposé des pistes d'amélioration.

UNE RENCONTRE PARISIENNE

Afin de se rencontrer « en réel », une journée dédiée aux clusters a été organisée au printemps dernier à Paris. Les participants ont discuté la question de recherche stratégique, le cadre théorique proposé par le *core group* et y ont apporté leur contribution. Ils ont aussi illustré par des cas concrets et des questions spécifiques à leurs secteurs les trois axes proposés. Côté BTP, a été soulignée notamment la nécessité de considérer le secteur dans son écosystème, avec l'ensemble des parties prenantes (sous-traitants, partenaires sociaux, autorités de réglementation...), à l'écoute des évolutions du marché et de la société, dans les réflexions sur la performance en lien avec le 3^e axe (ajustement). Un des aspects sur lequel les participants des services à

l'énergie ont particulièrement insisté a été les perspectives économiques positives, mais également les attentes très fortes en lien avec la transition écologique.

L'HERBE EST-ELLE PLUS VERTE AILLEURS ?

Pour les deux groupes, comparer leurs pratiques et approches en matière de sécurité et de gestion des compétences avec celles d'autres pays présente un grand intérêt. Dans cette optique, nous avons invité deux experts du BTP néerlandais, **Alfons van Marrewijk**, professeur de cultures de la construction à l'université de technologie de Delft et **Hans van der Steen**, ancien directeur de l'entreprise de construction Gebr van der Steen devenue van Dorp Infra.

Alors qu'Hans van der Steen était encore en exercice à la tête de l'entreprise familiale, un dramatique accident s'est produit sur un chantier, entraînant la mort d'un collaborateur par électrocution. Ce sont les conséquences de cet accident en termes d'apprentissage organisationnel que les intervenants nous ont présentées. Ce cas d'étude est aussi l'objet d'un article co-écrit par nos deux invités et synthétisés par René Amalberti dans le cadre des « Conseils de lecture » de la Foncsi.

➡ Cliquer [ici](#) pour consulter cette analyse.

Le groupe a également entamé avec Alfons van Marrewijk une discussion en lien avec les questions clés de notre analyse stratégique : nous espérons vivement pouvoir prolonger cet échange ultérieurement.

Une autre audition est prévue le 17 décembre prochain. Ce sera **Michel Trépanier**, président du Conseil Provincial du Québec des Métiers de la Construction que nous aurons l'honneur d'écouter.

Ce *Journal des analyses stratégiques* est publié par la Foncsi et diffusé à l'ensemble des partenaires et mécènes du programme scientifique « Foncsi 4 ».

