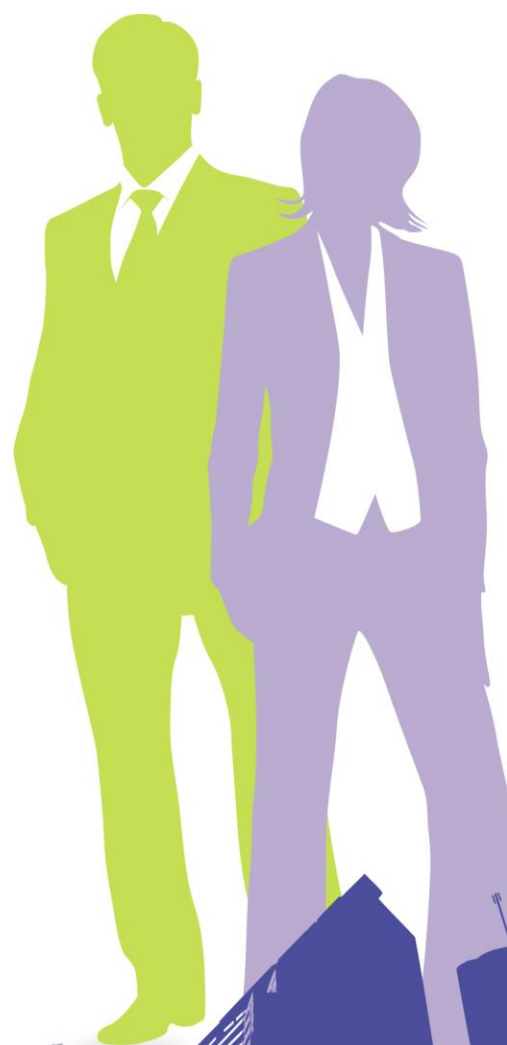


Les experts



IESF

SOCIÉTÉ DES INGÉNIEURS ET
SCIENTIFIQUES DE FRANCE



Les experts

1 Définition.

- a. Un expert est un spécialiste de haut niveau d'un domaine, généralement technique, qui sert de référence au sein de son entreprise, de son pays, ...
- b. Quelques critères
 - i. Un expert doit « être reconnu » naturellement de ses pairs ; il s'identifie par le fait que ces derniers viennent le solliciter.
 - ii. En général, il met **plutôt** son dynamisme vers sa spécialité technique **que** vers le management (Ne pas généraliser, toutefois).
 - iii. Il représente un capital très important, étant un point clé dans la gestion des compétences ; il est donc rarement « interchangeable », contrairement aux managers.
 - iv. Pour les spécialités à forte évolution temporelle (informatique, électronique, ...), les experts sont généralement jeunes mais ils perdront rapidement leur expertise s'ils quittent leur implication directe dans leur spécialité. Inversement, pour les spécialités à évolution lente (mécanique, structure, ...), les experts seront plus âgés, ayant acquis de nombreuses compétences et seront moins sensibles à une perte d'expérience en cas de changement de fonction.
 - v. Un expert dans l'industrie n'est pas identique à un chercheur de la même spécialité. Ce dernier doit faire avancer sa science sans prendre en compte nécessairement des contraintes adjacentes. Inversement, dans l'industrie, l'expert dans sa spécialité doit avoir une connaissance suffisante des spécialités connexes pour ne pas proposer des solutions miraculeuses pour son domaine mais globalement inapplicables.
 - vi. On s'est volontairement limité aux experts techniques mais il en existe aussi en sciences humaines, dans les domaines culturels qui sortent du champ de compétence des IESF.
- c. Il existe aussi dans les PMI ou ETI des experts sur lesquels repose une grande partie du savoir-faire, de la réussite voire de la survie de l'entreprise ; à noter que pour certains points, la problématique peut être différente car l'expert est souvent seul.



2 Historique.

- a. Ceux que nous appelons maintenant des experts, ont souvent été considérés dans le passé comme des personnes ne recherchant pas de responsabilités managériales, et donc à écarter de toute promotion. Comme ils étaient jugés par des managers, leur carrière était souvent « minable ». On constate aussi que s'ils étaient « tranquilles » pour vivre leur spécialité technique, ils n'avaient pas l'habitude de se battre pour obtenir de l'avancement.
- b. Pour les managers, avoir dans son équipe un expert guère visible était aussi souvent un atout permettant de valoriser personnellement, en utilisant leur savoir.
- c. Dans beaucoup d'industries, les carrières (promotions et salaires) sont fortement influencées par les méthodes d'évaluation des poids de poste dont les critères importants sont « le budget géré » et « le personnel encadré » ; critères définis par des managers pour les managers ! mais totalement inadaptés pour les spécialistes, sans budget et sans équipe : ce qui permet de justifier des carrières moins brillantes.
- d. Au début des années 90, Louis Gallois, Président d'Aérospatiale, met en place une « Filière Experts » au sein de son entreprise. Il explique sa décision par le fait que les experts représentent un capital inestimable (le savoir-faire de l'entreprise), et qu'ils ne sont pas interchangeables, contrairement aux managers. Il veut donc les mettre en évidence et les promouvoir.
- e. Quelques dérives sont apparues immédiatement, en donnant des « bâtons de Maréchaux » à quelques personnes sollicitant un avancement, mais pas de vrais experts.
- f. Inversement, beaucoup d'entreprises ont compris rapidement l'intérêt des Filières Experts et ont même travaillé ensemble pour partager leur expérience : mise en place, animation, valorisation, confidentialité, incitation au recrutement, ... Aérospatiale a été un moteur de ces échanges **inter-entreprises**.
- g. La mise en place d'un réseau de recherche au sein d'EADS (faisant suite à Aérospatiale après européenisation) a été un complément très important pour structurer la Filière Experts et mettre en évidence les meilleurs experts européens du Groupe. Ainsi, les experts, présidents des thématiques du réseau étaient élus par leurs pairs et étaient les correspondants techniques de la Direction Générale du Groupe.

3 Intérêts de la valorisation des filières Experts.

- a. Recruter des jeunes



- i. La promotion de la technicité auprès des jeunes est essentielle ; elle doit être engagée en deux étapes :
 - 1. Au niveau de la formation initiale ; cela doit être initié dès le primaire, développer au collège en fin duquel d'importants choix d'orientation sont effectués, puis au lycée.
 - 2. Au niveau des études secondaires et des premières années professionnelles pour montrer que l'on peut avoir des carrières brillantes et passionnantes, sans passer par la voie dite « royale » du management.

- b. Attirer les jeunes femmes
 - i. Les femmes sont trop peu nombreuses dans l'industrie (une femme pour 4 hommes) alors qu'elles sont plus nombreuses que les hommes à réussir leurs études secondaires.
 - ii. Les femmes peuvent avoir exactement les mêmes fonctions que les hommes mais les contraintes familiales les conduisent souvent à ne pas accepter des fonctions managériales, notamment lorsqu'elles ont de jeunes enfants. Les Filières Experts peuvent être fort attractives et méritent alors d'être valorisées pour elles, car totalement compatibles avec de possibles temps partiels et des congés de maternité. Lorsque les enfants seront indépendants, une évolution vers le management est alors faisable pour celles qui le souhaitent.

- c. Développer le meilleur niveau de compétences
 - i. Une industrie n'est performante que si elle possède les meilleures compétences de ses spécialités. Ces compétences au top niveau seront portées par les experts de l'entreprise. Ils pourront les maintenir et surtout les faire évoluer sans les nombreuses contraintes administratives que doivent gérer les managers.
 - ii. On doit aussi intégrer dans ces compétences l'expérience acquise progressivement au sein de l'entreprise ; les experts qui ont des carrières plus continues vont pouvoir gérer au mieux tout ce savoir-faire et le restituer au moment voulu vers des équipes nouvelles. Ce seront donc des garants de la capitalisation de l'expérience de l'entreprise.
 - iii. L'implication des experts est capitale dans tous les nouveaux projets ; leur expérience permettra de prendre rapidement les bonnes orientations au niveau des avant-projets ; cela conduira à réduire les risques, les coûts et les délais.
 - iv. Les experts techniques, scientifiques et assimilés, sont d'une grande valeur dans le contexte des opérations d'acquisition d'entreprises / joint-ventures. En effet, d'abord il se peut que ce soient eux (et non pas les financiers) qui identifient la cible / l'opportunité. Ensuite, lors des procédures de "due diligence" et d'évaluation des actifs immatériels, leur objectivité et leur compétence aux côtés des banquiers d'affaires / avocats, permettent à l'acheteur d'éviter des pièges en tous genres. Enfin, ils peuvent obtenir auprès de leurs homologues des informations précieuses, pas seulement techniques / business, pour une conduite efficace des opérations de fusion / acquisition.



- v. A partir d'un certain niveau comme expert, le rattachement doit être élevé pour lui permettre d'avoir des missions partout dans l'organisation, et sans tomber dans le travers selon lequel les experts d'une division ne valent pas ceux de l'autre division... Il ne faut pas non plus les mettre dans la Direction Recherche (tour d'argent), le mieux est de les laisser au sein de leur entité technique pour assurer la meilleure osmose possible avec le reste du personnel. Le rattachement à la Direction de la Recherche n'est alors qu'opérationnel.
- vi. Il est exclu d'avoir des experts s'ils n'ont pas au moins un projet auquel ils sont affectés en partie (typiquement 25 %) avec un rôle opérationnel ; essentiel pour le renouvellement des savoirs et des réseaux. Parfois ces projets peuvent être en collaboration avec des entreprises et organismes extérieurs.

d. Transmettre aux générations suivantes

- i. Quelques experts aiment bien garder leur savoir pour se garantir de ce qu'ils pensent être leur « suprématie » ; ils ont peur que leurs élèves les rattrapent. Ils font fausse route car ils s'isolent du futur en se cloisonnant dans leur passé.
- ii. Un bon expert est toujours en évolution, à la limite des acquis de sa spécialité ; il se doit donc de progresser au moins aussi vite que ses élèves. On doit aussi admettre, comme le font généralement les parents vis-à-vis de leurs enfants : ils aident leurs enfants pour qu'ils réussissent mieux qu'eux.
- iii. De façon générale, transmettre son savoir, « en catastrophe », juste avant le départ en retraite (un ou deux ans), n'est pas une bonne solution car les plus jeunes ne sont pas réceptifs à plein d'informations âgées, dont ils n'ont pas le besoin à court terme. On peut envisager trois méthodes alternatives beaucoup plus efficaces :
 1. L'expert peut écrire un livre qui synthétise son expérience personnelle mais au sein de multiples autres données, constituant un véritable cours qui servira de référence pour les générations suivantes, en interne entreprise mais aussi en externe, dans les écoles. On peut envisager une annexe classifiée « confidentiel Industrie » pour préserver le savoir-faire propre à l'entreprise.
 2. L'expert assure l'animation de réseaux spécialisés en interne et externe. Ajouter aussi l'outil des « Technology review workshops », c'est à dire de réunions annuelles ou semestrielles consacrées au réseau des personnes (direction, managers, techniciens, jeunes experts, etc.) impliquées sur un thème donné dont 2-3 experts sont les animateurs. Les Power-Points ou des collections de liens vers des documents sur l'Intranet de l'entreprise sont un complément important en interne à l'entreprise.
 3. L'expert travaille en permanence avec des plus jeunes (10 à 20 ans d'écart) pour les guider et les conseiller, avec son expérience, sur les sujets qu'ils sont en train de traiter. L'assimilation est alors aisée car elle répond à un besoin immédiat et concret.
- iv. En pratique, l'expert doit avoir une triple mission d'enseignant et de conseil :



1. Pour la formation initiale (enseignement supérieur). Il va surtout transmettre du savoir aux jeunes pour les former à sa discipline, les motiver, les repérer pour envisager des embauches, ... Cela permet à l'expert de bien généraliser ses compétences, bien les structurer et ainsi apprendre à les expliciter clairement à des néophytes. Le livre indiqué ci-dessus est la concrétisation écrite de son expertise.
2. Pour le personnel de l'entreprise et notamment les jeunes embauchés et les futurs experts de sa spécialité. Cela sera réalisé par des cours internes et un suivi continu de certains. L'annexe confidentielle indiquée ci-dessus sera une base essentielle.
3. Pour l'extérieur de l'entreprise, certains grands groupes industriels mettent en valeur leur expertise auprès d'autres entreprises (souvent des PME de leur Supply Chain) en « commercialisant » les compétences de leurs experts. Cela a pour effet :
 - a. De développer leur image de marque,
 - b. D'aider au développement de leur Supply Chain,
 - c. D'aider des concurrents dans l'embarras (Fukushima)
 - d. D'élargir le champ d'application de leurs experts,
 - e. D'obtenir quelques revenus complémentaires (attention aux responsabilités prises vis-à-vis du client).
- v. On doit traiter avec beaucoup d'attention le départ en retraite d'un expert. Il est vivement recommandé de ne pas couper les liens brusquement mais au contraire de le valoriser en assurant une saine transition :
 1. Il sera rappelé ponctuellement en cas de besoin, pendant encore quelques années,
 2. Il sera aidé pour engager des actions de conseils et d'enseignements,
 3. Il continuera à valoriser l'image de marque de son entreprise, ...

On doit noter que des ruptures brutales avec des situations de préretraite forcées, ... sont catastrophiques pour le moral de l'expert mais aussi pour l'entreprise qui aura bien du mal pour le re-solliciter ensuite, ...

4 Encadrement de la formation des experts.

- a. Remarques liminaires



- ii. On peut difficilement parler de formation des experts car, par définition, ce sont eux qui en savent le plus dans leur spécialité. Inversement, on peut s'organiser pour que leur formation, personnelle, se concrétise au mieux.
- iii. Le Management est bien connu et est, très souvent encore, considéré comme la « voie royale » pour une carrière. L'Expertise est inversement encore peu connue, il est donc essentiel que cette filière soit bien explicitée au moment de l'embauche d'un jeune ingénieur ou scientifique et valorisée clairement vis-à-vis des perspectives de carrière. Ces données sont fort importantes pour convaincre certaines jeunes filles à s'engager dans des carrières industrielles.

b. Jeunes ingénieurs et Scientifiques

- i. Le passage de la formation au sein de l'enseignement supérieur à celle en entreprise est une étape clé pour un jeune. Indépendamment de l'apprentissage du monde de l'entreprise, il va généralement se spécialiser en fonction de ses premières activités et souvent se révéler :
 1. Se spécialiser : l'école, l'université sont des lieux où l'on apprend essentiellement à apprendre et à acquérir des méthodes, des outils de travail. Avec ses premiers postes en entreprise, le jeune va approfondir une spécialité technique, et même parfois une « niche » de cette spécialité. L'importance de l'accompagnement de sa hiérarchie sera capitale pour l'encourager vers le management ou vers l'expertise. Les premières années, très liées à la technique, vont « marquer » le jeune par cette spécialité initiale. Bien souvent, quelle que soit sa carrière, il aura une « étiquette » ; c'est un homme (ou une femme) de structures, d'électronique, ...
 2. Se révéler : au cours de ses premiers travaux en entreprise, le jeune ingénieur ou scientifique va mettre en évidence son comportement : « son Savoir-Etre » avec ses qualités et ses défauts. Dans les deux premières années, certains vont déjà se faire remarquer comme des HP (Haut Potentiel), d'autres non. Mais on verra également selon ses méthodes de travail s'il se passionne, mais aussi s'il a les atouts pour s'orienter vers la technique ou le management. Tout cela dépend beaucoup de la personnalité du jeune mais aussi de son encadrement direct qui peut avoir une très grande capacité de transfert de motivation (comme certains professeurs dans les écoles).
- ii. Comme tout ingénieur doit maintenant se remettre en cause très régulièrement (tous les 5 ans environ), il est essentiel que les deux filières présentées à l'embauche soient bien réexaminées au bout de ces premières années en entreprise, que l'on peut considérer comme la fin de la formation initiale. L'expérience acquise et la confirmation des goûts et du Savoir-Etre, permettent alors d'envisager une optimisation de l'orientation de carrière pour les prochaines années. On parle alors d'un « vivier Experts » pour ceux qui veulent privilégier la technique au management. Il est essentiel de rappeler que cela correspond à des orientations mais pas des classifications selon deux catégories ; pour beaucoup, rien n'est définitif, il reste environ 40 ans pour conclure sur sa carrière.

c. Formation à la spécialité d'expertise

- i. Pour un jeune ingénieur ou scientifique, il faut favoriser le suivi des cours existants pour acquérir le maximum de compétences disponibles. Ne pas se limiter à la spécialité de référence car, dans



l'industrie, un expert doit prendre en compte les contraintes avoisinantes (et donc les connaître) pour proposer des solutions concrètes et réalisables.

- ii. Le parrainage intergénérationnel est très important. Il doit être utilisé dans les deux sens, le sénior transmet son expérience et le junior arrive avec des idées novatrices et des outils modernes.
- iii. Dès que possible, les experts doivent être impliqués dans les réseaux scientifiques, notamment ceux des sociétés savantes françaises et même internationales. La variété et la quantité des expériences ainsi acquises compenseront largement l'information transmise par l'expert. Il faut se rappeler que ces contextes sont rapidement fort amicaux et que les échanges ne se font que dans la confiance ; celui qui vient tout apprendre des autres, sans donner un peu, est vite rejeté. Ce contexte est aussi fort important pour positionner nos experts dans les systèmes de normalisation ; il est essentiel de participer et d'éviter de se faire imposer des normes.
- iv. Une autre formation importante pour les experts repose sur les congrès de spécialistes. Y venir est une preuve que l'entreprise considère son représentant comme un expert du sujet ; cela accélère son accréditation au sein du milieu. Il n'y a plus d'experts seniors sans une visibilité internationale hors de l'entreprise (Forums internationaux, organismes de normalisation, Tribunaux d'arbitrage international) ; il en résulte qu'un jeune expert doit maîtriser au moins deux langues, dont l'anglais.
- v. On pourra regretter que les limitations budgétaires réduisent les participations, surtout si le voyage n'est pas associé à une présentation. Inversement, ce voyage peut être valorisé par des échanges complémentaires avec les spécialistes locaux en se rendant dans leur entreprise, leur laboratoire, ...
- vi. Un expert doit aussi être un bon communicant pour expliciter simplement ses conseils vers des non spécialistes de son domaine. Une bonne formation est donc de l'associer à l'enseignement supérieur :
 1. Construire des cours nécessite un travail de synthèse important et élargit le champ des compétences,
 2. Présenter un cours est un excellent exercice de communication : clarté, motivation, conviction, ...
 3. Par sa maîtrise du sujet, un expert saura établir la confiance dont il aura besoin pour justifier ses capacités d'expertise,
 4. Proposer et encadrer des projets dans les écoles et universités est un moyen idéal et bon marché pour ouvrir de nouvelles pistes de recherche, notamment si on s'implique effectivement dans les travaux proposés ; le résultat est le même avec l'encadrement de stages en entreprise,
 5. Ces actions permettent également de repérer, voire d'embaucher des jeunes qui, par leur motivation pourront devenir de futurs nouveaux experts.



d. Formation Générale

- i. Un expert n'est pas une « bête de technicité », c'est simplement un homme ou une femme, bien dans son milieu et qui s'implique à la réussite de son entreprise, son pays. Il doit donc être formé, comme un manager, au contexte extérieur. Le meilleur moyen est de mixer les managers et les experts au sein de ces formations :
 1. Relations humaines,
 2. Economie,
 3. Droits de propriété intellectuelle et leur gestion,
 4. Sécurité en informatique, cyberdéfense,
 5. Langues,
 6. Communication, ...
- ii. On doit insister sur le poste « communication » qui est essentiel pour les experts et cela pour de multiples aspects.
 1. Les échanges avec leurs collègues de la même spécialité. Le handicap des langues peut apparaître mais l'anglais et les termes techniques de la spécialité casseront rapidement ces
 2. difficultés.
 3. L'expertise au sein des projets impose de convaincre des experts et des managers d'autres spécialités pour apporter leur contribution.
 4. Les cours et la formation en général imposeront de se mettre au niveau des auditeurs pour leur transmettre son savoir.

Dans un contexte équivalent, les experts seront souvent confrontés aux médias, soit pour informer, soit pour présenter des conclusions de leurs analyses et dans un cadre contraignant de leur représentation de leur entreprise, de leur pays, ...

5 La carrière des experts.

- i. Exposition des experts au monde extérieur : certaines entreprises ont tendance à cacher les membres de leur filière Experts, par peur de se les faire débaucher. Si cela peut être un peu compréhensible pour les plus jeunes, cela devient absurde pour les plus anciens. Ce problème est aisément traité en assurant une bonne relation entre les jeunes experts et leur entreprise ;



pour les plus anciens, ils sont très liés à leur entreprise, comme l'est leur expertise et ils doivent être visibles pour l'image de marque de leur entreprise. De toute façon, ils sont totalement identifiés de l'extérieur par leurs publications, leurs cours, ...

- ii. les « experts » doivent avoir, au sein de l'entreprise et vis-à-vis de l'extérieur, des titres « lisibles » en interne et externe, et pas seulement un rang selon une convention de branche à la française. A l'étranger existent les familles de titres : Scientist, Architect, Distinguished xx (engineer, biologist,...), VP Technology,
- iii. Progression des experts : pour les managers, la carrière est jalonnée par un certain nombre d'échelons, généralement nombreux, que l'on gravit progressivement : sous-chef, chef, directeur, ... Il est essentiel qu'une approche équivalente soit mise en place dans les Filières Experts. Actuellement, on distingue souvent 4 grandes classes :
 1. Le vivier des futurs possibles experts
 2. Les experts Juniors (les qualificatifs diffèrent parfois entre les entreprises)
 3. Les experts Séniors
 4. Les experts Conseils.

Pour chaque classe, des critères, devoirs et droits sont définis dans les chartes régissant les filières Experts. Il est difficile de faire plus d'échelons car la précision des critères devient très délicate.

- iv. Initialisation de la carrière Expert : deux options existent :
 1. Il y a constitution d'un dossier qui peut venir directement du candidat ; il doit en général être soutenu par sa hiérarchie.
 2. Plus classique, les experts sont progressivement nommés en étant dans le vivier où ils étaient en attente. Cette deuxième option est la plus logique car c'est dans la mission des RH de l'entreprise de savoir où sont ses experts.
 3. Il ne faut pas non plus exclure l'arrivée d'experts recrutés en cours de carrière, à l'extérieur de l'entreprise, à une position correspondant à leur niveau.
- v. Complémentarité des filières experts et managers : ces deux filières doivent être parfaitement en osmose pour permettre des passages ; le cloisonnement est une mauvaise solution. Les deux schémas ci-dessous sont une bonne représentation de la cohérence de ces deux filières :
 1. L'échelle double
 - a. Un côté de l'échelle double est celle du management ; il y a beaucoup d'échelons et le dernier est celui du dirigeant de l'entreprise.



- b. Le second coté n'a que 3 ou 4 échelons et le dernier est commun (axe de l'échelle double) à l'échelle des managers, au niveau dirigeant moins 1. De façon générale, l'expertise mène très rarement au poste de dirigeant.

2. Le verre à pied

- a. Le pied du verre représente les jeunes ingénieurs et scientifiques qui n'ont pas encore défini leur orientation future,
 - b. Pour les deux filières, l'évolution de la carrière est selon l'axe vertical, de bas en haut. La différenciation manager – expert sera représentée en latéral, d'un côté ou de l'autre du verre,
 - c. Un bon manager ne devra être positionné trop près de la paroi du verre ; ce serait un pur manager sans compétences techniques.
 - d. De même, un bon expert ne devra pas être positionné trop près de la paroi opposée ; ce serait un pur technicien sans aucune compétence liée au management.
 - e. Une telle représentation permet de positionner des experts qui prennent des fonctions managériales ou inversement, des managers qui, à un certain âge abandonnent à des plus jeunes leurs actions de manager pour partir vers des activités de conseil permises par l'expérience acquise en première partie de carrière.
- vi. Niveaux hiérarchiques des experts : notamment pour la métallurgie, l'avancement est associé à des niveaux reconnus par des conventions : I, II, III A, III B, ... Pour les plus hauts cadres, on a des classifications de type :
- 1. VP : Vice President
 - 2. SVP : Senior Vice President
 - 3. P : President.

Il est donc important que managers et experts intègrent la même classification, quelle que soit leur fonction afin de conduire à des salaires équivalents.

- vii. Salaires des experts : on peut rappeler que les managers sont souvent payés en se basant sur les méthodes d'évaluation des poids de poste qui reposent essentiellement sur deux critères :

- Budget géré,
- Personnel géré.



Evidemment, de tels critères conduisent à dévaluer totalement les experts qui n'ont ni budget, ni personnel significatif à gérer. Afin de garder une bonne cohérence salariale entre les deux filières, une variante a été proposée à Aérospatiale avec les critères suivants :

- Valeur des objets confiés à l'expert (composant, sous-ensemble, ensemble, système),
- Taille du réseau d'expertise (local, entreprise, national, international).

Une telle approche permet d'assurer une cohérence garantissant des évolutions comparables en niveaux, salaires, avantages (voiture de fonction, ...). L'expérience de grands groupes étrangers qui ont organisé des filières experts depuis plus de 30 ans pourrait à cet égard être utile ; citons en Europe : Ericsson, Siemens, ...

- viii. Retraites ou démissions des experts : les compétences des experts constituent un capital essentiel pour les entreprises ; ce capital humain est à intégrer aux deux autres volets : financier et matériel. Cela se vérifie actuellement de manière outragère avec les entreprises les plus capitalisées au monde : G.A.F.A., reposant sur bien peu d'investissements matériels mais seulement sur les compétences et une valorisation boursière, fort exagérée et un peu aléatoire. Pour les experts, l'essentiel de leurs compétences est dans leur tête ou dans leurs mains (tours de mains de certains techniciens et compagnons). Une autre partie sera dans leurs relations (carnet d'adresses) et dans leurs fichiers (ordinateurs). La meilleure récupération de tout cela sera:
1. Progressive en assurant le coaching de plus jeunes experts, longtemps avant le départ,
 2. Avec ses cours, ses écrits (qu'il faut susciter énergiquement avant tout départ),
 3. Encore possible, après le départ, en maintenant d'excellentes relations avec les experts en proposant des activités de conseils pour l'entreprise mais aussi pour tous. (Attention, les licenciements économiques des experts peuvent être catastrophiques : rupture totale de la transmission du savoir).
- ix. Arrivée et départ d'experts : un expert est généralement très attaché à son entreprise par ses connaissances pointues et indispensables dans certains domaines. Toutefois, il se peut qu'il soit amené à changer d'employeur (généreusement « recruté » par un puissant ou riche concurrent, parfois étranger, déçu par son sort en interne, envie de changement, de progression, passage de la recherche à l'industrie, ...). Il faut savoir gérer ce phénomène de vide potentiel, de renouveau nécessaire ou de passage de témoin brutal à l'intérieur de l'entreprise.



Propositions de recommandations

6 Communiquer sur l'existence de filières Experts auprès des jeunes pour valoriser l'attrait vers les activités purement techniques.

Porteurs : Médias, Entreprises, IESF, Sociétés savantes

7 Valoriser les filières Experts au sein des entreprises, quelle que soit leur taille Communiquer sur l'existence de filières Experts auprès des jeunes pour valoriser l'attrait vers les activités purement techniques.

- a. En respectant les promesses de leur carrière, comme celle des managers
- b. En développant la complémentarité des activités Experts-Managers, notamment vis-à-vis des managers pour impliquer à bon escient les experts

Porteurs : DRH, formateurs des managers

8 Développer la gestion des compétences des entreprises par les experts, eux-mêmes, en liaison avec la direction de la recherche et les équipes techniques.

Porteurs : DRH

9 Développer l'utilisation des experts en retraite.

- a. En maintenant des relations étroites avec l'entreprise,



- b. En facilitant les cours dans les écoles, notamment en supprimant la clause interdisant de payer les personnes de plus de 65 ans dans les écoles et universités publiques,
- c. En valorisant la fonction d'auto-entrepreneur des experts retraités, notamment en adaptant les assurances professionnelles au juste besoin de la fonction enseignement.



Ont collaboré à la rédaction de ces propositions

Alain JOUANJUS
Animateur du groupe de travail ;
Ingénieur général de l'armement



Daniel AMELINE
Ancien Délégué Général é d'IESF



François BLIN
Ancien Délégué Général d'IESF



Gérard LARUELLE
Rédacteur principal de ce chapitre;
ex DG du Pôle compétitivité ASTech
Paris Région et VP Recherche
Airbus Space &Defence



Louis-François PAU
CTO de L.M.Ericsson Networks,
Professeur des top universités

François QUENTIN
Président
HUAWEI France

Patrick TEJEDOR
Directeur de l'établissement du
Plessis-Robinson
MBDA

