

DÉPARTS EN RETRAITE

Organiser le transfert des connaissances

Les départs en retraite posent la question du transfert des connaissances. Il faut privilégier une démarche pragmatique, peu instrumentalisée et adaptable à des groupes réduits de personnes pour être proche des spécifications de chaque métier.

Les banques vont devoir gérer dans les prochaines années les départs en retraite des collaborateurs embauchés massivement il y a quarante ans (cf. encadré ci-contre). Contrairement à ce qui pouvait être craint, le choc ne sera pas brutal : les anticipations réalisées par les banques, mais aussi les dispositions de la récente loi Fillon qui induit à la fois l'allongement de la durée de la vie professionnelle au-delà de 60 ans, mais aussi le départ anticipé des salariés qui ont commencé à travailler très tôt, encore nombreux dans ces générations, ont lissé dans le temps les vagues de départs qui s'organisent de façon plus progressive. Avec toutefois un effet pervers : l'attention focalisée sur cette question tend à se relâcher, ce qui pourrait conduire des établissements à ignorer certaines conséquences liées à ces départs. L'une d'elle touche au transfert des connaissances. De fait, le savoir des collaborateurs amenés à quitter l'en-

treprise dans les prochaines années est souvent le résultat d'une accumulation de savoir-faire peu formalisés et de procédures non écrites, qui risquent de disparaître après leur départ. Il est donc important d'organiser la transmission de ces informations aux équipes qui prendront la relève.

Le savoir est le pouvoir

Il est illusoire cependant de penser que cette problématique de partage des connaissances d'une génération à une autre peut se faire par la technologie, quelles que soient les possibilités ouvertes par Internet. D'une part, parce que ce savoir est dans bien des cas l'affirmation du pouvoir des salariés concernés. Les convaincre de parler de leur expérience ne se fait pas en face à face avec une machine ! D'autre part, savoir-faire ne veut pas dire savoir expliquer. Autant de raisons qui justifient l'intervention d'un tiers : grâce à des entretiens avec les collaborateurs concernés, celui-ci doit dans un premier temps comprendre le métier en question et en identifier le langage et les mots clefs au sein d'une organisation donnée. Ce discours est ensuite formalisé et validé par un *knowledge manager* au sein d'une base de connaissances. Celle-ci synthétise et structure le contenu sémantique des mots « métier » à l'aide d'un outil d'interprétation qui a pour but de valider une définition au sens formel du terme (langage naturel précis). Ces éléments peu-

QUELQUES CHIFFRES

Les prévisions

- Le nombre de personnes atteignant 60 ans chaque année va passer de 0,6 million avant 2006 à plus de 0,8 million.
 - Pendant les quinze prochaines années, le nombre de seniors (plus de 60 ans) dans la population va augmenter de plus de 50%.
 - Dans le secteur bancaire, l'âge moyen des salariés est de 44,5 ans. Les jeunes de moins de 25 ans passeront d'ici à 2010 de 5 à 34% des effectifs.
 - Entre 2005 et 2010, 5% des effectifs, dans la banque, vont partir en retraite chaque année.
 - Sur un effectif de 400 000 personnes, 60 000 départs en retraite interviendront d'ici à 2010.
- Source : APEC, FBF.

« Le savoir des collaborateurs amenés à quitter l'entreprise dans les prochaines années est souvent le résultat d'une accumulation de savoir-faire peu formalisés et de procédures non écrites. »



Philippe Michelin,
président-directeur
général BFD.

vent ensuite être diffusés selon une ingénierie pédagogique adaptée aux métiers : cours spécifiques, sur mesure, multimédia... Si la démarche ne peut se substituer à vingt ans d'expérience, elle permet au moins de concevoir un support de formation sur mesure sur les points clés du métier destiné aux nouveaux embauchés. Elle se déroule sur un cycle court de quelques semaines et est adaptée à des petites populations (20 à 30 personnes).

Vers le partage de la connaissance

Aujourd'hui, de nombreux établissements bancaires réfléchissent à ces questions. Des expériences pilotes sont lancées notamment dans les back-offices titres ou crédits, initiées par les directions de ressources humaines. Plus globalement, ces préoccupations soulèvent la question du partage de la connaissance (*knowledge management*). Cette approche est aujourd'hui plus largement répandue dans les pays anglo-saxons : dans les entreprises en général, et les banques en particulier, existent des manuels de procédure qui décrivent le déroulement des opérations au jour le jour. Le cas est beaucoup plus rare dans les banques françaises, et lorsque les manuels de procédure existent, encore faut-il qu'ils soient utilisés. Dans le domaine informatique, les banques qui sont certifiées à un niveau 3 ou 4 CMMI (cf. encadré ci-contre), label garantissant la qualité

de leurs processus logiciels, sont également peu nombreuses. Il faut aujourd'hui des cas d'urgence comme celui des départs en retraite pour qu'une réelle mobilisation se fasse jour autour de la question du partage des connaissances : mais les avantages souvent rapidement constatés sur certains indicateurs qualitatifs de climat social ou de *turn-over* conduisent bien souvent à pérenniser les mesures installées. ■

L'exemple informatique

■ **Les systèmes informatiques des banques** sont le plus souvent composés de couches successives d'applications, les plus anciennes ayant parfois plus de trente ans. Certes, un certain nombre d'entre elles ont été remplacées à l'occasion du passage à l'an 2000, mais l'hétérogénéité des systèmes et leur ancienneté posent néanmoins un problème de maintenance. Jusqu'à présent, les équipes d'informaticiens dont bon nombre sont entrés jeunes dans la banque, ont suivi les développements informatiques successifs. Avec leurs départs, qui ont déjà commencé dans certains établissements, disparaissent des

compétences aujourd'hui introuvables, la maîtrise du Cobol, par exemple, ou des procédures non écrites.

Une solution serait de reconstruire entièrement certains systèmes : elle a été appliquée dans les années 1980, avec le lancement de chantiers de vaste envergure, mais, outre son coût élevé, elle s'avère très lourde à manœuvrer.

Une solution expérimentée par BFD est la transmission des connaissances sur le patrimoine applicatif, c'est-à-dire à faire l'interface entre les collaborateurs sortants et les nouveaux arrivants en améliorant les procédures autant que faire se peut.

« En matière de partage des connaissances, des expériences pilotes sont lancées notamment dans les back-offices titres ou crédits, initiées par les directions de ressources humaines. »