

Carrières & Transmission



SOMMAIRE

Introduction.....	4
Et si votre trésor était déjà là, assis dans vos bureaux et vos ateliers ?.....	5
Votre PME est-elle condamnée à subir la tempête... ou peut-elle s'appuyer sur ses forces invisibles ?.....	6
Ce que vivent concrètement les PME de la région	7
Que se passerait-il si deux de vos meilleurs “anciens” quittaient l'entreprise demain matin.....	8
Risques suite à un départ.....	9
Pourquoi on ne le voit pas venir ?.....	9
Vos talents expérimentés sont un actif stratégique, pas une charge.....	10
Pourquoi vos plans de prime ne suffisent plus à motiver... et comment le cerveau de vos équipes fonctionne vraiment ?.....	11
3 grands systèmes à comprendre.....	12
Ce que ça signifie pour la PME	13
Et si vos collaborateurs expérimentés ne savaient tout simplement pas quelle place ils auront chez vous dans 3 ans ?	14
Sans gestion de carrière, le cerveau se met en mode “survie”	15
Ce qu'une PME peut mettre en place (sans usine à gaz).....	15
Votre entreprise propose-t-elle un vrai mentoring... ou compte-t-elle sur la bonne volonté de quelques “anciens” ?	16
Ce que disent les chiffres.....	17
À quoi ressemble un vrai programme de mentoring en PME ?	17
Pourquoi c'est un booster de motivation selon les neurosciences.....	18
Vos plans de formation construisent-ils vraiment votre avenir... ou cochent-ils juste des cases obligatoires ?	19
Pourquoi formation et fidélisation sont liées.....	20
Ingénierie de formation “new generation”	20
Comment prouver à votre comité de direction que carrières et transmission génèrent un vrai ROI ?.....	21
Quelques repères chiffrés.....	22
Cas pratiques types.....	22
Quels indicateurs suivre concrètement ?.....	23

Que pouvez-vous mettre en place en 90 jours... sans exploser votre agenda ni votre budget ?	24
Semaine 1 à 4 Clarifier & mesurer	25
Semaine 5 à 8 Lancer les premiers pilotes	25
Semaine 9 à 12 Ajuster & ancrer	25
Et si vous n'étiez pas obligé de porter tout ce chantier seul ?.....	26
Qui est NéoVista ?	27
Ce que NéoVista peut faire	27
Pourquoi ça fait sens maintenant ?	28

Introduction



Et si votre trésor était déjà là, assis dans vos bureaux et vos ateliers ?

Décembre, en Auvergne-Rhône-Alpes.

Une PME industrielle de 80 salariés termine l'année avec une croissance à -4 %. Les marges se tendent, le marché devient plus concurrentiel, les cycles de décision s'allongent.

Le dirigeant passe ses journées sur :

- des tableaux Excel
- des ajustements budgétaires
- des RDV bancaires ou clients parfois tendus

Pendant ce temps, dans l'atelier, au bureau d'études ou au service ADV, des **collaborateurs expérimentés** continuent de tenir la maison :

- ils connaissent les clients "historiques" par leur prénom,
- ils savent quels process tiennent grâce à des "astuces" jamais écrites,
- ils ont déjà traversé 2008, 2020, les crises, les changements d'ERP...

Mais personne ne leur a vraiment demandé :

« Comment tu te projettes ici dans 3-5 ans ?

Que voudrais-tu transmettre ? À qui ? Comment ? »

Les neurosciences nous rappellent une chose simple : quand l'avenir est flou, **le cerveau se protège**. Il se replie sur :

- le court terme,
- le minimum vital,
- la survie plutôt que la projection.

C'est ce qui explique pourquoi, dans un contexte de tension, certaines équipes basculent dans :

- la démotivation silencieuse,
- le "je fais ce qu'on me demande, pas plus",
- voire la fuite vers un autre employeur.

Pourtant, les études sont claires :

- Les équipes très engagées peuvent générer jusqu'à +23 % de rentabilité par rapport aux autres. (étude [Gallup.com](https://www.gallup.com))
- Remplacer un collaborateur peut coûter en moyenne 25 à 33 % de son salaire annuel, sans compter la perte de savoir-faire. ([Learned](#))
- Dans l'interindustrie en Auvergne-Rhône-Alpes, 33 % des salariés ont 50 ans ou plus, et 19 % au moins 55 ans : l'enjeu de transmission est majeur. ([OPCO 2i](#))

1

Votre PME est-elle condamnée à subir la tempête... ou peut-elle s'appuyer sur ses forces invisibles ?

Le contexte actuel ressemble à une météo étrange :

- L'emploi salarié en Auvergne-Rhône-Alpes progresse légèrement début 2024... mais ralentit en fin d'année. (observatoire-emploi-ara.fr)
- Le taux de chômage recule un peu (6,4 % au T1 2024), mais les défaillances d'entreprises repartent à la hausse au niveau national, en particulier dans les PME. (observatoire-emploi-ara.fr)

En clair :

ce n'est pas la crise de 2008, mais ce n'est pas non plus le plein boom.

Les entreprises qui étaient à +5 / +8 % de croissance se retrouvent à +1, voire 0 ou -5 %.



Ce que vivent concrètement les PME de la région

- Marges grignotées par la hausse des coûts.
- Clients plus exigeants, plus volatils.
- Délai de décision allongé.
- Doutes en interne : “Est-ce qu’on va continuer à investir ?”.

Pendant ce temps, **les indicateurs RH bougent** :

- Plus de 3,1 millions de personnes de 50 ans et plus en Auvergne-Rhône-Alpes (près de 4 habitants sur 10). (*Insee*)
- Dans l’interindustrie régionale, **19 % des salariés ont déjà 55 ans ou plus.** (*OPCO 2i*)

Autrement dit : il y a, dans les effectifs, des personnes **proches de la fin de carrière**, avec :

- une expertise rare,
- un réseau client précieux,
- une mémoire de l’entreprise que personne n’a vraiment cartographiée.

Comment réagit le cerveau dans ce contexte ?

Quand le marché se tend, votre cerveau (comme celui de tes équipes) active plus fortement :

- l’**amygdale** (centre de la peur et de la menace),
- les circuits du stress,
- des réflexes de protection : “je sécurise mon quotidien, je prends moins de risques”.

Sans vision, sans trajectoire, sans reconnaissance de leur rôle, tes talents expérimentés peuvent :

- se désengager progressivement,
- se mettre en mode “pilote automatique”,
- envisager une sortie anticipée... parfois chez un concurrent..

On ne maîtrise pas les taux directeurs, ni les décisions clients. Mais il est possible de reprendre la main sur :

- comment utiliser l’expérience et la maturité des équipes,
- comment donner un sens aux dernières années de carrière des collaborateurs clés,
- comment faire de la marque employeur un pilier de la résilience.

Conclusion

Avant de chercher la solution à l’extérieur, et si on explorait la valeur déjà présente dans l’entreprise ?

2

Que se passerait-il si deux de vos meilleurs “anciens” quittaient l’entreprise demain matin

Imaginons que, dans les 6 prochains mois, il y aura le départ :

- du chef d’atelier avec 27 ans d’ancienneté,
- de la référente ADV présente depuis 18 ans.

Pas forcément dans le conflit.

Juste une retraite anticipée, un ras-le-bol, une opportunité ailleurs.



Risques suite à un départ

Ce n'est pas seulement une ligne de plus dans le fichier de paie.

C'est surtout :

- La perte d'une **mémoire client** :
 - qui tolère quoi,
 - quelles conditions,
 - quels signaux avant un risque de perte.
- La perte d'une **mémoire procédurale** :
 - les "petits gestes" qui évitent une panne,
 - les raccourcis dans l'ERP que personne n'utilise aussi bien,
 - les routines qui permettent de faire "plus vite et mieux".
- La perte de **capacité de gestion de crise** :
 - ces personnes savent ce qui s'est passé en 2011, en 2020,
 - elles ont une expérience émotionnelle des coups durs.

Sur le plan financier, les études montrent qu'un départ peut coûter 25 à 33 % du salaire annuel d'un collaborateur (recrutement, intégration, temps perdu, erreurs, etc.). (*Learned*)

Et ce chiffre ne compte même pas le coût caché de la perte de savoir-faire.



Pourquoi on ne le voit pas venir ?

Biais de normalité :

Tant que la personne est là, le cerveau considère qu'elle "sera là demain". Il sous-estime le risque.

Illusion de remplaçabilité :

On se dit "on trouvera quelqu'un" alors que :

- le poste est compliqué à expliquer,
- le marché de l'emploi se tend,
- et les jeunes talents ne restent pas sans projet ni accompagnement.



Vos talents expérimentés sont un actif stratégique, pas une charge

En réalité, tes “anciens” sont :

- un **amortisseur de crise**,
- un **accélérateur de montée en compétences**,
- un **vecteur de culture et de marque employeur** (ce sont eux que les nouveaux observent en premier).

Les organisations qui les reconnaissent comme tel :

- réduisent leur turnover,
- sécurisent leurs process,
- améliorent leur attractivité (les candidats sentent tout de suite s’il existe une vraie culture de transmission ou non).

Conclusion

Tant que vos talents expérimentés ne sont pas considérés comme un actif à développer, vous jouez avec votre capital le plus précieux.

3

Pourquoi vos plans de prime ne suffisent plus à motiver... et comment le cerveau de vos équipes fonctionne vraiment ?

On entend souvent :

“On a mis une prime, pourtant la motivation ne remonte pas vraiment...”

Parce que la motivation, ce n'est pas qu'une question d'argent.
C'est une question de neurochimie



3 grands systèmes à comprendre

Dopamine : le carburant du progrès

- Elle se déclenche lorsque le cerveau **voit un progrès concret** vers un objectif
 - un nouveau rôle
 - une mission de mentor
 - un projet de transmission.
- Sans perspectives, la dopamine chute → démotivation, “quiet quitting”. ([Gallup.com](https://www.gallup.com))

Sérotonine : le sentiment de valeur

- Liée à l'estime de soi, au statut perçu, au respect.
- Tes talents expérimentés ont besoin de sentir que leur rôle monte en valeur, pas qu'il s'éteint à petit feu.

Ocytocine : le lien et la confiance

- Nourrie par la qualité des relations, le mentoring, les échanges sincères.
- Plus il y a d'ocytocine, plus l'engagement et la fidélité à l'entreprise sont forts.

Les études Gallup montrent que les équipes très engagées peuvent générer jusqu'à 23 % de rentabilité en plus, avec moins de turnover et moins d'absentéisme. ([Gallup.com](https://www.gallup.com))

Traduction :

On ne peut pas “acheter” durablement la motivation.

On peut en revanche créer l'environnement neurochimique qui la rend possible.



Ce que ça signifie pour la PME

Concrètement :

- Donner un **rôle officiel de mentor / référent métier** à un collaborateur expérimenté :
 - augmente sa sérotonine (statut, reconnaissance)
 - augmente sa dopamine (il a un nouveau défi)
 - augmente l'ocytocine (lien avec son/sa mentoré·e)
- Construire des parcours de carrière à 3-5 ans :
 - stabilise le système émotionnel (réduit le stress lié à l'incertitude)
 - relance la projection et l'envie..

Conclusion

Quand on met les neurosciences au service de la marque employeur, on ne parle plus seulement de "bien-être", mais de performance durable.

4

Et si vos collaborateurs expérimentés ne savaient tout simplement pas quelle place ils auront chez vous dans 3 ans ?

Une question simple à poser :

Si je demande à mes collaborateurs de 45-60 ans :

- Où te vois-tu dans 3 ans dans l'entreprise ?

Est-ce qu'ils ont une réponse claire ?

Souvent, la réponse est... non



Sans gestion de carrière, le cerveau se met en mode “survie”

- Pas de trajectoire = sentiment de menace diffuse.
- Le système limbique interprète cela comme une perte de contrôle stress ☒ + envie ☒
- La personne peut commencer à se dire :
“Je ferais peut-être mieux de partir tant que c’est moi qui choisis”..



Ce qu’une PME peut mettre en place (sans usine à gaz)

1. Entretiens de mi-carrière (45-55 ans), centrés sur :

- les forces et talents
- les envies de transmission
- les scénarios possibles :
 - expert métier
 - mentor
 - formateur interne
 - participation à des projets transverses (qualité, RSE, amélioration continue).

2. Fiches de rôle “référent / expert / mentor”

- Quel est son périmètre ?
- Quel temps y est consacré ?
- Quels indicateurs suivent ce rôle ?

3. Reconnaissance formelle de la transmission

- Intégrer la transmission dans les objectifs annuels :
“Combien de compétences as-tu fait monter dans ton équipe cette année ?”

L’effet neuro est puissant : on passe de “je subis ma fin de carrière” à “je suis au cœur d’une mission de transmission, je laisse une trace”

Conclusion

En PME, la gestion de carrière n’est pas une affaire de titres, mais de rôles clairs, de projection et de reconnaissance.

5

Votre entreprise propose-t-elle un vrai mentoring... ou compte-t-elle sur la bonne volonté de quelques “anciens” ?

Dans beaucoup de PME, on entend :

“De toute façon, les anciens expliquent aux nouveaux...”

Mais ça, ce n’est pas un programme de mentoring.

C’est de la débrouille.



Ce que disent les chiffres

Des études récentes montrent que les programmes de mentoring formalisés affichent des **taux de rétention bien supérieurs** :

- 72 % de rétention chez les mentorés,
- 69 % chez les mentors,
- contre 49 % pour ceux qui ne participent pas au mentoring.

Et 94 % des salariés déclarent qu'ils resteraient plus longtemps dans une entreprise qui investit dans leur apprentissage et leur développement. ([*Mentorloop*](#))

En période de croissance fragile, c'est un levier énorme.



À quoi ressemble un vrai programme de mentoring en PME ?

1. Objectifs clairs

- Transmettre des savoir-faire critiques.
- Accélérer la montée en compétences.
- Renforcer la culture interne et la marque employeur.

2. Binômes mentor / mentoré

- matching réfléchi (pas seulement "au hasard du service"),
- une durée définie (par exemple 6 à 12 mois),
- un rythme de rencontres (1 fois par mois minimum).

3. Trames d'échanges

- Questions clés :
 - "Quels sont les 3 pièges à éviter sur ce poste ?"
 - "Qu'est-ce que j'aurais aimé qu'on m'explique au début ?"
- Espace pour le feedback dans les deux sens.

4. Mesure de l'impact

- rétention des talents,
- satisfaction des nouveaux,
- baisse des erreurs ou du temps d'intégration.



Pourquoi c'est un booster de motivation selon les neurosciences

- Pour le mentor :
 - sérotonine (statut),
 - dopamine (nouveau défi),
 - ocytocine (lien avec le mentoré).
- Pour le mentoré :
 - sécurité (moins de stress),
 - sentiment d'être soutenu,
 - apprentissage plus rapide et plus agréable.

Conclusion

Un programme de mentoring bien pensé, c'est une machine à créer de la confiance, de la compétence... et de la fidélité.

6

Vos plans de formation construisent-ils vraiment votre avenir... ou cochent-ils juste des cases obligatoires ?

Dans beaucoup de PME, le plan de formation ressemble à :

- formations réglementaires obligatoires,
- quelques demandes individuelles acceptées,
- et, parfois, une formation "communication" ou "management" générique.

Mais la question stratégique est ailleurs

"Est-ce que votre plan de formation sert aussi votre marque employeur et votre stratégie de transmission ?"



Pourquoi formation et fidélisation sont liées

Une enquête récente montre que 94 % des salariés resteraient plus longtemps dans une entreprise qui investit dans leur développement. ([Mentorloop](#))

Dans un marché où :

- les talents qualifiés ont le choix,
- les jeunes générations sont sensibles au sens et à l'évolution,

une formation perçue comme "subie" est un manque à gagner.



Ingénierie de formation "new generation"

Avec une approche neuroscientifique, une formation efficace :

- découpe les contenus en **micro-modules** (facilement mémorisables),
- alterne théorie, pratique, mises en situation
- crée des **émotions positives** (storytelling, cas concrets de l'entreprise),
- s'accompagne de rituels d'ancrage (check-list, fiches mémo, rappel à J+7 / J+30).

NéoVista intègre dans l'ingénierie de formation :

- les **experts internes** comme co-animateurs ou "formateurs relais",
- des parcours centrés sur la **transmission des savoir-faire clés**,
- des ponts avec la communication interne (valorisation des parcours, portraits, capsules vidéo).

Résultat :

- renforcement des compétences,
- fidélisation des talents,
- renforcement de la marque employeur (interne & externe).

7

Comment prouver à votre comité de direction que carrières et transmission génèrent un vrai ROI ?

On peut être convaincu humainement...

Mais si on ne peut pas chiffrer ses décisions, ça coince souvent au comité de direction



Quelques repères chiffrés

- **Équipes très engagées :**
+23 % de rentabilité, moins de turnover, moins d'absentéisme.
([Gallup.com](https://www.gallup.com))
- **Coût de remplacement d'un salarié :**
25 à 33 % du salaire annuel (recrutement, intégration, erreurs, baisse de productivité).
([Learned](#))
- **Mentoring :**
rétention de 72 % des mentorés et 69 % des mentors contre 49 % pour les autres.
([Mentorloop](#))

Même si ces chiffres sont globaux, ils éclairent très bien les enjeux de **PME AURA**.



Cas pratiques types

Scénario 1 – PME industrielle, 120 salariés

- Mise en place de 10 binômes mentor/mentoré.
- Objectif : réduire le temps d'intégration des nouveaux et sécuriser les process.
- Résultats possibles (ordre de grandeur illustratif) :
 - temps d'intégration réduit de 30 à 20 jours,
 - baisse des erreurs qualité sur les 6 premiers mois des nouveaux,
 - meilleurs retours des clients sur la continuité de service.

Scénario 2 – PME BtoB services, 60 salariés

- Création de rôles d'experts référents" + plan de carrière.
- Résultats possibles :
 - baisse du turnover sur les profils clés,
 - montée en compétences plus rapide des juniors,
 - marque employeur plus attractive (plus de candidatures spontanées).



Quels indicateurs suivre concrètement ?

- Taux de turnover global et sur les profils expérimentés.
- Temps moyen pour qu'un nouveau soit pleinement opérationnel.
- Nombre de binômes de mentoring actifs.
- Score d'engagement / motivation interne (questionnaire simple).
- Nombre de compétences "critiques" identifiées et sécurisées.

Conclusion

Carrières, mentoring, formation... ce ne sont pas des dépenses de confort.
Ce sont des leviers de performance mesurables.

8

**Que pouvez-vous
mettre en place
en 90 jours...
sans exploser votre
agenda ni
votre budget ?**

Un plan simple, réaliste, actionnable



Semaine 1 à 4

Clarifier & mesurer

- Identifier les talents expérimentés (ancienneté, expertise, rôles informels).
- Lister les compétences critiques :
 - “Si cette personne part, qu’est-ce qu’on perd exactement ?”
- Prendre un premier “pouls” de la motivation :
 - 3 questions en réunion d’équipe,
 - ou un mini-questionnaire interne.

→ Rien que cette phase réduit déjà le stress : on met des mots sur ce qui était diffus.



Semaine 5 à 8

Lancer les premiers pilotes

- Choisir un service pilote (atelier, bureau d’études, ADV...).
- Mettre en place :
 - 3 à 5 binômes mentor/mentoré,
 - un point mensuel entre eux,
 - un temps d’échange en équipe sur ce qui a été appris.
- Tester un premier entretien de mi-carrière avec 2-3 collaborateurs volontaires.

→ Objectif : apprendre vite, ajuster, ne pas viser le “programme parfait” du premier coup.



Semaine 9 à 12

Ajuster & ancrer

- Recueillir les retours :
 - ce qui a bien fonctionné,
 - ce qui doit être simplifié,
 - ce qui a déjà produit des effets.
- Formaliser les premiers rituels pérennes :
 - une réunion trimestrielle “transmission & progrès”,
 - 1 nouvel entretien de carrière programmé chaque mois,
 - intégration du mentoring dans les objectifs..

Conclusion

Mieux vaut un programme simple, vivant et mesuré qu’un grand plan qui reste dans un PowerPoint.

9

Et si vous n'étiez pas obligé de porter tout ce chantier seul ?

Il y a déjà beaucoup à gérer :

- activité,
- clients,
- trésorerie,
- management du quotidien.

Structurer une vraie stratégie carrières & transmission, c'est un métier à part entière.
C'est exactement là que NéoVista se positionne



Qui est NéoVista ?

Une agence conseil spécialisée dans la **marque employeur**, qui intervient de façon **transversale** dans l'entreprise :

- 🎯 Stratégie de communication (interne & externe)
- 📁 Stratégie de commercialisation
- 👤 Accompagnement RH & gestion des carrières
- 🎓 Ingénierie de formation.

Avec une particularité forte : **l'intégration des neurosciences** pour concevoir des actions qui respectent le fonctionnement réel du cerveau humain (motivation, stress, apprentissage, engagement).



Ce que NéoVista peut faire

1. Diagnostic 360° "Carrières & Transmission"

- Analyse de la situation : population, seniors, enjeux de compétences.
- Cartographie des risques (perte de savoir-faire, turnover, image employeur).
- Identification de 3-5 priorités à court terme.

2. Co-construction d'un programme de mentoring & compagnonnage

- Définition des rôles (mentors, référents).
- Conception du dispositif (binômes, rythme, indicateurs).
- Accompagnement des managers et mentors (neurosciences & posture).

3. Ingénierie de formation & communication marque employeur

- Création de parcours de formation internes (experts métiers).
- Storytelling et mise en valeur des parcours (vidéos, portraits, contenus digitaux).
- Alignement avec la stratégie commerciale (argument différenciant pour clients & partenaires)..



Pourquoi ça fait sens maintenant ?

Parce que :

- le contexte économique est incertain,
- le marché de l'emploi est plus exigeant,
- les talents expérimentés sont plus que jamais une clé de résilience et de relance.

Et parce qu'il n'est **pas besoin d'attendre** d'avoir "un grand budget" pour commencer : un diagnostic, un pilote sur un service, une première cohorte de mentors...

C'est suffisant pour enclencher une dynamique.

Conclusion

- Le capital humain est précieux,
- Il n'est pas encore exploité encore pleinement,
- On peut faire mieux pour les équipes... et pour la performance de l'entreprise.

Proposition simple :

Puis réservons un échange de 30 minutes pour :

- situer votre PME sur la carte "Carrières & Transmission",
- identifier 2-3 actions possibles dans les 90 prochains jours,
- voir comment NéoVista peut vous accompagner et donner un cadre..

Prenons rendez-vous

<https://calendly.com/christophe-neovista/30min>



Ou contactez nous :
contact@neo-vista.fr • 06 20 56 43 55