

TRANSMISSION DES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE PROFESSIONNELS EN SITUATION DE TRAVAIL



GUIDE POUR CONSTRUIRE UN PLAN D' ACTIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Un guide méthodologique pour répondre au besoin des entreprises

Un guide méthodologique au service des ambitions de votre entreprise

METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE EN SITUATION DE TRAVAIL

De quoi s'agit-il ?

Quelles pratiques de transmission des savoir-faire dans votre entreprise dans une logique de transfert ?

S'APPROPRIER UNE METHODOLOGIE DE QUESTIONNEMENT ET S'INSPIRER DE PRATIQUES D'ENTREPRISES

Identifier les besoins en terme de transmission des savoir-faire en situation de travail dans votre entreprise

Identifier les transmetteurs et les récepteurs

Analyser l'activité et formaliser les savoir-faire acquis par l'expérience

Définir l'objet de la transmission

Organiser le dispositif de formation : quels moyens ?

Prévoir une évaluation de la transmission

Elaborer un système de reconnaissance

QUEL PLAN D'ACTIONS POUR VOTRE ENTREPRISE ?

LES AIDES FINANCIERES ACCESSIBLES AUX ENTREPRISES

2

4

5

5

8

12

12

16

18

19

21

23

24

25

27



Un guide méthodologique : pour répondre aux besoins des entreprises.

Un intérêt renforcé pour les entreprises

Depuis 20 ans, les entreprises sont confrontées à la question de la gestion des compétences et notamment à la transmission des savoir-faire.

Dans le même temps, les évolutions démographiques et les départs massifs à la retraite renouvellent les enjeux de la transmission des savoir-faire professionnels au sein de chaque entreprise et la situent dans une logique de transfert.

Certaines entreprises sont particulièrement concernées par ces évolutions, celles dont les effectifs en deuxième partie de carrière ou en fin de carrière sont importants.

Les entreprises cherchent à maintenir, au sein de leur organisation, des savoir-faire professionnels peu ou pas (...)



formalisés et détenus par des personnes expérimentées qui sont appelées à partir à la retraite dans un délai plus ou moins rapide.

Une politique encouragée par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux

L'état et les partenaires sociaux ont souligné l'importance de ces enjeux, notamment dans l'accord national relatif à la formation professionnelle et l'accord sur l'emploi des seniors, où ils ont

recommandé le développement du tutorat dans l'entreprise et la validation des acquis de l'expérience pour les personnes en deuxième partie de carrière.

Cette question renvoie également, aujourd'hui, à la loi concernant les entreprises de plus de 300 salariées puisqu'elle s'inscrit dans des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des entreprises.

“ Le dispositif GPEC oblige les entreprises de plus de 300 salariés, et les entreprises de dimension communautaire ayant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, à mettre en place avant le 20 janvier 2008, des négociations avec les partenaires sociaux.

Les trois obligations instaurées par la loi ont été introduites dans le Code du travail (articles L 320-2, L 320-3 et L 132-27).

La première est une obligation d'information et de consultation du CE sur la stratégie à moyen terme de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi et sur les salaires, la définition des orientations prises restant à la discrétion de l'employeur.

En second lieu, l'employeur doit mener avec les délégués syndicaux des négociations sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les mesures d'accompagnement s'y rapportant.

La troisième obligation concerne la négociation avec le CE sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des seniors ainsi que leur accès à la formation professionnelle (ART. L 131-27). »



Une démarche engagée par les acteurs du val d'Oise

Sous l'impulsion de la DDTEFP du Val d'Oise et de la délégation territoriale OPCAIA, des entreprises, confrontées à des problématiques de vieillissement de leur effectif et de transmission des savoirs faire, ont participé à cette démarche collective.

Les entreprises participantes sont :

AUIO – DDTEFP95 - FIME - LABORATOIRE PASTEUR CERBA - USI AEROSPACE - USI AUTOMOTIVE RAPID - SNC GESMIN – UMICORE

Un travail collectif et individuel accompagné par le cabinet MCC Mobilités a permis la construction de ce guide.

Certaines entreprises ont participé à sa construction et d'autres à son expérimentation et à sa validation.

En effet, une première étape générique a permis de définir avec l'ensemble des entreprises le cadre méthodologique et de partager des expériences et des outils liés à la démarche GPEC et au dispositif de transmission des savoir-faire.

Les interventions dans certaines entreprises, ont permis également de prendre en compte les spécificités de chacune d'entre-elles pour la mise en œuvre d'un plan d'actions.

Ces deux modalités ont permis de construire un guide qui reprend les étapes génériques de la transmission et les illustrent par des situations spécifiques.

Ce guide a été ensuite expérimenté et validé par d'autres entreprises.

Cette démarche s'inscrit dans le plan départemental d'actions au bénéfice de l'emploi des seniors qui mobilise les acteurs socio-économiques du Val d'Oise sous le pilotage de la DDTEFP.

Elle bénéficie d'un co-financement du FSE dans le cadre du programme « compétitivité régionale et emploi ».

Un guide méthodologique : au service des ambitions de votre entreprise

Ce guide se veut immédiatement opérationnel. Son objectif est de vous permettre :

- ➔ de réaliser une évaluation des actions que vous avez déjà menées,
- ➔ de passer en revue l'ensemble des dimensions nécessaires à la mise en place de la transmission des savoir-faire en situation de travail et de repérer les outils utilisés,
- ➔ de vous inspirer des pratiques recueillies dans les entreprises partenaires auprès de l'ensemble des acteurs concernés par la réussite de la transmission des savoir-faire : la direction, la DRH, les managers, les transmetteurs et les récepteurs,
- ➔ de construire un plan d'actions approprié à votre situation avec les acteurs de la transmission dans votre entreprise.

Nous avons également recensé l'ensemble des aides dont vous pouvez bénéficier en région Ile-de-France pour mettre en place votre plan d'action et ainsi contribuer au développement de votre entreprise.

Votre correspondant à la DDTEFP et votre conseiller OPCAIA sont à votre disposition pour vous accompagner et faire de la transmission des savoir-faire dans votre entreprise un levier de compétitivité.

METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF DE TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE EN SITUATION DE TRAVAIL

De quoi s'agit-il ?

Clarification des notions utilisées

Depuis longtemps, des auteurs dans des disciplines tels que la psychologie, la sociologie, la philosophie, la pédagogie, les sciences de gestions ont proposé de nombreuses définitions de ces notions.

Nous avons recomposé à partir de cette vaste littérature quelques définitions utiles par rapport au sujet traité.

LES CONNAISSANCES

Les connaissances se réfèrent à un état des savoirs et à une prise de conscience de ces diverses formes de savoirs :

- savoirs explicites ou formalisés, inscrits dans des procédures, des manuels, des livres de connaissances, acquis par l'étude et les formations,
- savoir-faire pragmatiques liés à l'expérience acquise dans l'action, savoirs incorporés dans la routine, savoirs non formalisés ou non formalisables.

LES COMPÉTENCES

Elles diffèrent des connaissances sur lesquelles elles se fondent. Elles se rapportent à un travail réel. Elles se situent dans un champ professionnel. Elles s'inscrivent dans l'action, elles sont liées à la tâche à accomplir et à la performance dans ce rôle.

Par rapport à la connaissance, la compétence professionnelle est dynamique et évolutive ; elle s'adapte à la situation de travail en utilisant le capital des connaissances acquises, grâce à des schèmes opératoires, conscients ou bien, le plus souvent incorporés, automatiques, mais inconscients, qui guident l'action.

On ne peut pas transmettre des compétences, c'est l'individu qui construit ses compétences.





L'EXPÉRIENCE

C'est une capitalisation de connaissances, de savoir-faire et de comportements mis en œuvre sur le terrain, dans le cadre de l'exercice d'une activité.

Dans le cadre d'un parcours professionnel ; l'expérience naît de la confrontation entre des savoirs et des réalités. Elle se construit par accumulation mais également par actualisation et renouvellement.

L'expérience est contextualisée, elle se construit dans le cadre d'un environnement, une entreprise, un réseau.

L'expérience, c'est à soi, elle ne se transmet pas. Il se transmet des savoirs et des savoir-faire qui se sont construits pour partie par l'expérience.

SAVOIR-FAIRE TACITES INDIVIDUELLES

Elles sont subjectives, elles s'accroissent avec la pratique c'est-à-dire avec l'expérience acquise au cours de la vie professionnelle et sociale.

Elles ne sont pas formalisées.

Elles ne sont pas ou peu partagées, elles ne sont pas ou peu similaires.

LES CONNAISSANCES TACITES COLLECTIVES

Elles sont subjectives, elles s'accroissent avec la pratique c'est-à-dire avec l'expérience acquise au cours de la vie professionnelle et sociale.

Les connaissances ne sont pas formalisées.

Elles ne sont pas forcément identiques. Elles sont échangées verbalement entre pairs dans le cadre d'une communauté de pratiques.

LES CONNAISSANCES EXPLICITES INDIVIDUELLES

Les connaissances sont formalisées. Elles sont destinées à une utilisation personnelle. Il n'y a pas de modèle de formalisation commun.

Il n'y a pas ou peu d'échange.

LES CONNAISSANCES EXPLICITES COLLECTIVES

Les connaissances sont formalisées et partagées. Elles sont exploitées de manière identique par plusieurs personnes.

Elles sont maîtrisées par l'entreprise.

Vérifier que les acteurs concernés dans votre entreprise partagent les mêmes définitions

Préciser avec les acteurs concernés les enjeux pour votre entreprise

Prise en compte des multiples enjeux

- Maintenir sa compétitivité en conservant les compétences clés dans le cadre des départs des collaborateurs et notamment les départs à la retraite.
- Garantir sa pérennité en analysant et identifiant les besoins en compétences futures dans le cadre d'une démarche prévisionnelle.
- Faciliter le dialogue social dans le cadre de la négociation et de la mise en œuvre d'un accord GPEC.
- Entretenir la motivation des seniors en valorisant les savoir-faire acquis par l'expérience et en les reconnaissant par des démarches de certification notamment pour faire face à l'allongement de la vie active.
- Développer la coopération dans les équipes en décloisonnant le travail et en mettant en place des dispositifs organisationnels qui favorisent le travail entre les personnes, les équipes.
- Favoriser l'intégration des nouvelles recrues en leur proposant des situations de travail qui facilitent l'apprentissage des gestes professionnels issus de l'expérience.

Développement d'une approche intégrée dans le processus de production et de management de l'entreprise

Départs à la retraite, intégration des nouvelles recrues, développement des compétences, changements technologiques... inscrivent la transmission des savoir-faire dans une problématique plus large : la maîtrise des savoir-faire détenus par les salariés.

L'objectif étant d'éviter les pertes de savoir-faire notamment tacites en cas de départ à la retraite.

LES AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE SONT NOMBREUX :

- Formaliser et mettre en place un système pérenne de transmission et de capitalisation des savoir-faire.
- Développer une culture de la transmission en permettant à chaque salarié d'identifier, de formaliser et de partager ses connaissances et savoir-faire en permanence avec les autres membres du groupe dans le cadre d'une analyse des situations de travail.
- Articuler des réponses de gestion prévisionnelle des ressources humaines, des réponses managériales et des réponses organisationnelles.
- Favoriser le développement des compétences tout au long de la vie.

Évaluer dans votre entreprise le degré de maîtrise des savoir-faire détenus par vos salariés

Quelles pratiques de transmission des savoir-faire dans votre entreprise dans une logique de transfert?

Ce quiz vous permettra de faire un diagnostic des pratiques de transmission déjà mises en place dans votre entreprise.

Ces pratiques de transmission ont pu être mises en œuvre pour répondre à des besoins différents : favoriser l'intégration des nouvelles recrues, accompagner des parcours de mobilité, maintenir les savoir-faire des partants....



LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DANS VOTRE ENTREPRISE	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Vous avez une vision claire des départs à la retraite de vos collaborateurs			
Les départs à la retraite de vos collaborateurs très expérimentés sont préparés			
L'arrivée d'un nouveau collaborateur sur un poste de travail est prévue à l'avance et préparée			
Un temps de transmission est alloué pour le transfert des savoir-faire			
Vous avez mis en place les conditions d'une coopération au travail entre les générations (partage de pratiques, culture de la transmission)			
Pourquoi ? (commentaires)			

Quizz

LES TRANSMETTEURS ET LES RÉCEPTEURS

TOUJOURS PARFOIS JAMAIS

Vous avez identifié dans votre entreprise, les collaborateurs qui sont en mesure de pouvoir transmettre leur savoir-faire

Vous avez identifié, dans votre entreprise ou dans le cadre d'un recrutement externe, les personnes qui sont en mesure de recevoir les savoir-faire

Vous avez mobilisé et prévenu les transmetteurs avant le début de la transmission afin qu'ils soient prêts le jour J

Vous avez mobilisé et prévenu les récepteurs avant le début de la transmission afin qu'ils soient prêts le jour J

Pourquoi ? (commentaires)

L'OBJET DE LA TRANSMISSION

TOUJOURS PARFOIS JAMAIS

Vous avez identifié, avant le début de la transmission, les savoir-faire qui seront transmis

Vous avez élaboré un programme de formation en partenariat avec les acteurs concernés de l'entreprise

Afin d'identifier les éléments qui constituent l'objet de la transmission, vous avez pris en compte l'évolution des métiers dans votre entreprise

Pourquoi ? (commentaires)

IDENTIFICATION DES SAVOIR-FAIRE À TRANSMETTRE	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Vous avez identifié dans votre entreprise, les collaborateurs qui sont en mesure de pouvoir transmettre leur savoir-faire			
Vous avez identifié les savoir-faire stratégiques et critiques qu'il est important de conserver pour votre entreprise			
Cette identification a pris en compte les savoir-faire tacites acquis par l'expérience			
Pourquoi ? (commentaires)			

LES MODALITÉS DE TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE EN SITUATION DE TRAVAIL	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
L'organisation du travail de l'entreprise favorise la mise en place de la transmission entre deux collaborateurs ou plusieurs			
Vous avez impliqué l'ensemble des niveaux managériaux dans la mise en place du dispositif de transmission			
Vous avez introduit des aménagements organisationnels afin que la transmission ait lieu en situation de travail dans de bonnes conditions			
Pourquoi ? (commentaires)			

L'ÉLABORATION D'UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Vous avez mis en place un système de reconnaissance de la transmission			
Ce système de reconnaissance est à destination des transmetteurs et des récepteurs			
Pourquoi ? (commentaires)			

L'ÉVALUATION DE LA TRANSMISSION	TOUJOURS	PARFOIS	JAMAIS
Vous avez mis en place un système d'évaluation de la transmission qui permet de déterminer si elle a été réussie ou pas			
Des critères, des indicateurs évaluent, mesurent l'acquisition des savoir-faire tout au long de la transmission			
Un test ou un examen valide la transmission			
Pourquoi ? (commentaires)			

QUIZZ

Vous avez une majorité de « TOUJOURS »

Vous avez mis en place des pratiques de transmission des savoir-faire qui intègrent l'ensemble des dimensions mises en jeu.

Bravo.

Le guide vous permettra d'améliorer vos pratiques, de les enrichir par la confrontation avec d'autres pratiques d'entreprise et de préparer un plan d'actions pour les inscrire dans une démarche intégrée et pérenne.

Vous avez une majorité de « PARFOIS »

Vous gagnerez à systématiser votre dispositif de transmission des savoir-faire.

Le guide vous permettra de questionner vos pratiques, de comprendre vos freins, de prendre en compte vos atouts pour mettre en place un plan d'actions en phase avec les besoins de votre entreprise.

Vous avez une majorité de « JAMAIS »

Gérer efficacement la transmission des savoir-faire implique la mise en œuvre de pratiques et d'outils qui prennent en compte l'ensemble des dimensions en jeu.

Suivez le guide afin de préparer un plan d'actions qui facilitera la mise en œuvre, dans votre entreprise, d'un projet de transmission adapté à vos enjeux, vos spécificités et vos contraintes.

S'APPROPRIER UNE METHODOLOGIE DE QUESTIONNEMENT ET S'INSPIRER DE PRATIQUES D'ENTREPRISES

Afin de construire ou améliorer un dispositif de transmission adapté aux problématiques de votre entreprise et aux spécificités et contraintes de vos situations de travail, nous vous proposons de :

- ✓ vous approprier une méthodologie de questionnement concernant les principales dimensions en jeu,
- ✓ de vous situer dans une logique de transfert ou/et de démarche intégrée de transmission des savoir-faire,
- ✓ de vous inspirer des pratiques des entreprises partenaires,
- ✓ de prendre connaissance des outils mobilisés et le cas échéant des aides possibles.

Les différentes dimensions que nous parcourons sont liées les unes aux autres pour la mise en œuvre d'un dispositif efficace.



Identifier les besoins en terme de transmission de savoir-faire en situation de travail dans mon entreprise

Dans une logique de transfert

QUELS OBJECTIFS ?

Selon l'accord interprofessionnel sur l'emploi des seniors « Organiser la transmission des savoirs et des savoir-faire au sein de l'entreprise doit constituer un objectif de la gestion des ressources humaines »

Cela permet notamment de :

- ➔ ne plus laisser partir les savoir-faire stratégiques au moment des départs à la retraite des salariés expérimentés de l'entreprise,
- ➔ maintenir, en son sein, la compétitivité de l'entreprise par la préservation des savoir-faire, notamment ceux issus de l'expérience.

COMMENT PROCÉDER ?

Se baser sur une gestion prévisionnelle des effectifs :

- Quelle est la configuration de la pyramide des âges ?
- Quels sont les effectifs concernés par les départs à la retraite ?
- Dans quels délais ?
- Compte tenu des évolutions des métiers et des caractéristiques de l'environnement de chaque entreprise quelles sont, quantitativement, les populations d'emploi concernées ?

Etablir un diagnostic de la situation :

- Quelle est l'importance du risque « perte de savoir-faire » par métier, par service, par atelier ?
- Les savoir-faire issus de l'expérience sont-ils partagés par plusieurs salariés seniors ou bien détenus uniquement par un faible nombre de personnes voire une seule ?
- Compte tenu de l'évolution des métiers, ces savoir-faire sont-ils frappés d'obsolescence ou indispensables au fonctionnement de l'entreprise ?

Dans une logique de démarche intégrée

QUELS OBJECTIFS ?

Aux objectifs cités précédemment dans le cadre d'une logique de transfert, de nouveaux objectifs sont ajoutés :

- développer en permanence les compétences des salariés pour augmenter leur performance et les adapter aux évolutions des besoins des clients, aux évolutions économiques, aux évolutions du marché ...,

- développer les compétences collectives en favorisant le partage de pratiques entre salariés,
- partager, diffuser, actualiser les savoirs professionnels et en créer de nouveaux.

COMMENT PROCÉDER ?

S'inscrire dans une démarche GPEC

En ajoutant à la gestion prévisionnelle des effectifs :

→ la gestion prévisionnelle des métiers et des qualifications :

- Quels seront les métiers, les qualifications et les emplois qui seront nécessaires à l'évolution économique et à celle des activités de l'entreprise ?
- Comment passer de la situation actuelle des emplois à celle qui paraît souhaitable ?

→ la gestion prévisionnelle des compétences :

- Quels seront les savoir-faire, connaissances que devront détenir les salariés de la société, compte tenu de son évolution économique et de celle de ses activités ?

→ la gestion prévisionnelle des carrières :

- Quelle pourra être l'évolution de carrière des différentes catégories de salariés ou des salariés pris individuellement, que l'entreprise considère comme étant particulièrement stratégique pour son développement ?
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour assurer ces évolutions ?

UNE GESTION DES COMPÉTENCES PRATIQUÉES

Interview de Madame Belli, responsable RH chez UMICORE

Qu'est-ce que la gestion des compétences pratiquées ?

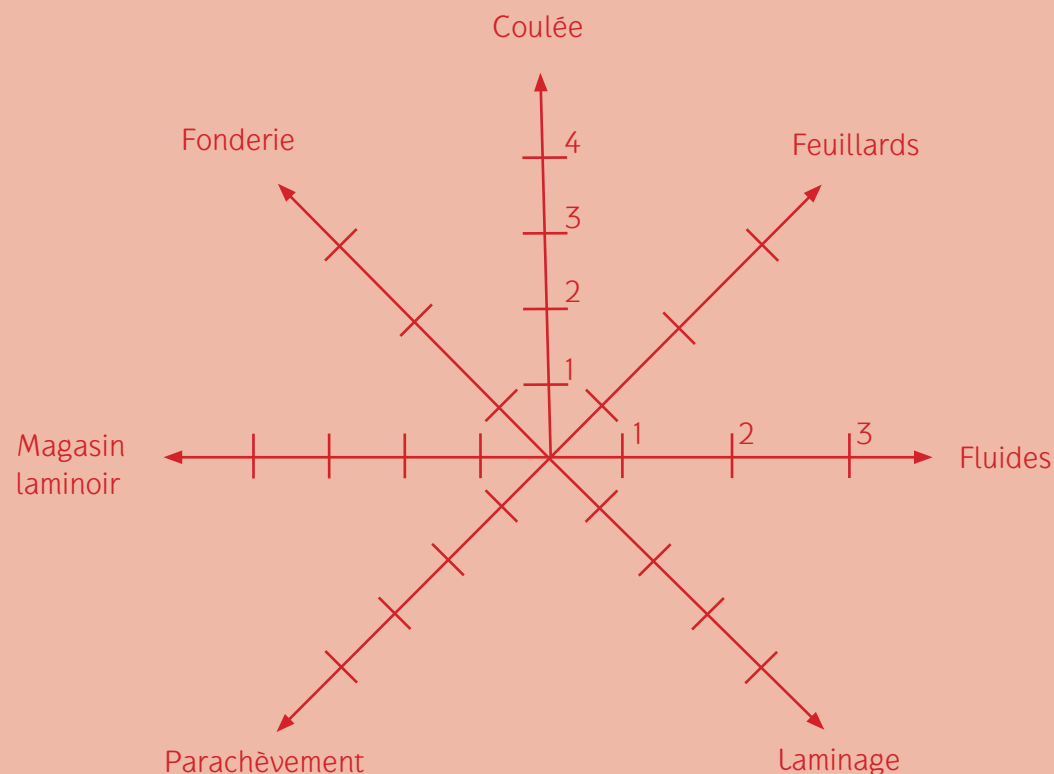
Nous voulions décrire les compétences de tous nos ouvriers, établir un repère des métiers. Sur notre site, nous avons comptabilisé sept métiers. La gestion des compétences pratiquées permet de décrire chaque métier par rapport aux compétences demandées. Chaque métier est défini par un axe de compétences. Chaque axe de compétences est découpé par niveau (un niveau donne des points de 1 à 4). L'ensemble de tous les axes de compétences donne une somme qui permet de connaître le profil d'un salarié et comment il se situe par rapport à la grille de la métallurgie. Connaître le profil d'un salarié nous permet soit d'assurer une polyvalence soit d'envisager une formation.

Pourquoi l'avoir mis en place ?

La gestion des compétences pratiquées est un outil de motivation qui permet de favoriser la professionnalisation des opérateurs sur différents métiers et selon nos besoins d'expertise. Il nous permet de gérer la polyvalence et de faire progresser chaque ouvrier.

EXEMPLE :

Le référentiel de compétences du métier « Transformation amont »



LE MÉTIER : un métier traduit un ensemble de compétences pratiquées par un collaborateur

L'AXE DE COMPÉTENCE : chaque compétence est représentée par un axe qui comporte plusieurs niveaux (autonomie/expertise) de pratique.

LES NIVEAUX DANS L'AXE : leur nombre peut varier en fonction des compétences.

UNE GESTION DES COMPÉTENCES À TRAVERS UN TABLEAU DE POLYVALENCE

Interview de Madame Divitantonio, responsable RH chez LISI AEROSPACE

Que sont les grilles de polyvalence que vous avez mis en place ?

Nous avons mis en place dans chaque secteur, chaque service des grilles de polyvalence. Sur un fichier Excel, sont configurés via un tableau croisé tous les opérateurs d'un domaine et toutes les activités qu'ils sont amenés à effectuer. Ainsi, nous connaissons les capacités de chaque opérateur.

Dans quel but les avez-vous mis en place ?

Nous les avons mis en place, dans un premier temps, pour une question d'organisation de la production, de planning. Ces grilles nous permettent de savoir si nous avons suffisamment de personnes pour assurer toutes les tâches et en cas d'absence d'un salarié, de savoir qui peut le remplacer. Elles nous permettent également d'identifier s'il nous manque ou pas certaines compétences dans nos différents domaines. En cas de manque, nous pouvons proposer une formation.

Des lettres permettent de définir les niveaux de compétences :

A : non formé

B : formation à remettre à niveau

C : maintien uniquement la production en marche

D : effectue des réglages partiels

E : maîtrise entièrement ce travail



QUELS OUTILS POSSIBLES POUR LES ENTREPRISES ?

☒ Visio formation :

Visio Formation est un fonds documentaire en ligne accessible gratuitement à tous les adhérents du réseau OPCAUA.

Il est possible de consulter

→ les fiches concernant la GPEC

- Questionnement sur les axes de développement de l'entreprise
- Répartition indicative de la fonction formation
- Etablir une fiche de poste
- Modèle de support de fiche de poste
- Exemple de fiche de poste
- Grille d'analyse des compétences d'un service

→ les fiches concernant la fonction tutorale

- Document de suivi de la fonction tutorale
- Modèles d'attestation
- Fiches juridiques de la fonction tutorale

Identifier les transmetteurs et les récepteurs

Dans une logique de transfert

QUI SONT-ILS ?

» LES TRANSMETTEURS

Ce sont les personnes qui sont :

- ☒ Expérimentées sur leur poste de travail
- ☒ Détentrices de savoir-faire stratégiques
- ☒ Proches d'un départ à la retraite

» LES CRITÈRES

Trois critères peuvent être pris en compte : la compétence, la capacité à transmettre et la motivation à transmettre.

→ **La compétence** peut être évaluée à partir des résultats et de la performance au travail

→ **La capacité à la transmission** peut être évaluée à partir :

- ☒ des aptitudes à la communication
- ☒ du sens relationnel
- ☒ de la maîtrise du français
- ☒ de la patience

→ **La motivation à transmettre**

L'accord national interprofessionnel du 9 mars relatif à l'emploi des seniors insiste sur deux points : le volontariat et la prise en compte dans l'appréciation des résultats individuels.

“ Pour faciliter le développement du tutorat, du parrainage ou tout autre modalité de transmission des savoirs et des savoir-faire, et veiller à son intérêt tant pour le ou les salariés chargés de cette mission que pour le salarié concerné, les entreprises pourront confier cette mission à des salariés volontaires, ayant une légitimité professionnelle fondée sur une expérience reconnue en se référant, lorsqu'elles existent, aux dispositions conventionnelles de branche en vigueur.

La transmission des savoirs et des savoir-faire est un échange, valorisant pour les seniors, entre un salarié qui a besoin d'un accompagnement et un ou des salariés de plus de 45 ans qui transmettent leur savoir et leur expérience.

L'exercice de la mission ainsi confiée au salarié devra être pris en compte dans l'appréciation de ses résultats individuels. »

» LES RÉCEPTEURS

Ce sont les personnes qui sont, soit :

- ☒ nouvellement recrutés pour remplacer les partants,
- ☒ en mobilité dans l'entreprise,
- ☒ en situation de polyvalence dans l'entreprise.

» LES CRITÈRES POUR LES DÉSIGNER

Trois critères peuvent être pris en compte :

- les pré-requis pour acquérir les savoir-faire
- Le potentiel d'apprentissage
- La motivation

QUELS OUTILS UTILISÉS POUR IDENTIFIER LES TRANSMETTEURS ET LES RÉCEPTEURS ?

Pour évaluer les critères concernant les transmetteurs et les récepteurs, les entreprises peuvent s'appuyer par exemple sur :

- ✓ les descriptifs de compétence,
- ✓ les grilles de polyvalence, les grilles de poly compétences (développées particulièrement dans l'industrie),
- ✓ les entretiens annuels, les entretiens professionnels, les entretiens de deuxième partie de carrière,
- ✓ le point de vue des managers.

Quand la personne est recrutée pour ce poste :

- ✓ La définition du poste
- ✓ L'entretien de recrutement



Dans le cadre d'une démarche intégrée

» LES TRANSMETTEURS

La transmission des savoir-faire fait partie du référentiel de compétences. Chaque collaborateur devient transmetteur lorsqu'il atteint un niveau d'expertise définie.

» LES RÉCEPTEURS

Chaque salarié est récepteur, puisque chaque année il doit acquérir un certain nombre de savoir-faire transmis par un professionnel expérimenté en situation de travail.

UNE CULTURE DE LA TRANSMISSION

Interview de Madame Belli, responsable RH chez UMICORE

Comment identifiez-vous les transmetteurs et les récepteurs ?

En début ou en cours d'année, les différents responsables des domaines d'activités définissent quels seront les besoins nécessaires pour l'année, regardent les compétences en interne. S'il nous manque certaines compétences, en accord avec le salarié choisi, nous lui proposons un contrat de compétences (ou d'apprentissage dans le cas d'apprenti). Si la transmission se fait en interne, l'expert au sein de l'atelier concerné détermine les axes de compétences à transmettre. Dans certains cas, notamment pour les caristes, nous faisons appel à un organisme extérieur.

Un métier traduit un ensemble de compétences pratiquées par un collaborateur. Chaque compétence est représentée par un axe qui comprend plusieurs niveaux :

- ✓ N°1 compétences pratiquées sous contrôle d'une tierce personne (récepteur)
- ✓ N°2 compétences pratiquées en situation d'autonomie.
- ✓ N°3 compétences pratiquées pour faire face aux situations complexes et dégradées.
- ✓ N°4 compétences pratiquées pour faire face aux situations exceptionnelles et pour assurer les transferts de savoir-faire (transmetteur)

Analyser l'activité et formaliser les savoir-faire acquis par l'expérience

» QUELS OBJECTIFS ?

- ✓ Etudier la situation de travail et l'activité de l'opérateur au poste concerné.
- ✓ Faire la différence entre la tâche prescrite et l'activité réelle.
- ✓ Mettre en relation des situations et des actions partagées au sein d'un groupe professionnel.

Dans le cadre de la résolution d'un problème par exemple, la tâche prescrite est un objectif à atteindre.

Dans cette perspective, la tâche prescrite est décomposable en sous tâches. L'objectif de l'analyse de l'activité est d'identifier les processus (physiques, psychologiques, sociaux, organisationnels) et les différentes sous-tâches mises en œuvre par les opérateurs pour réaliser la tâche prescrite.

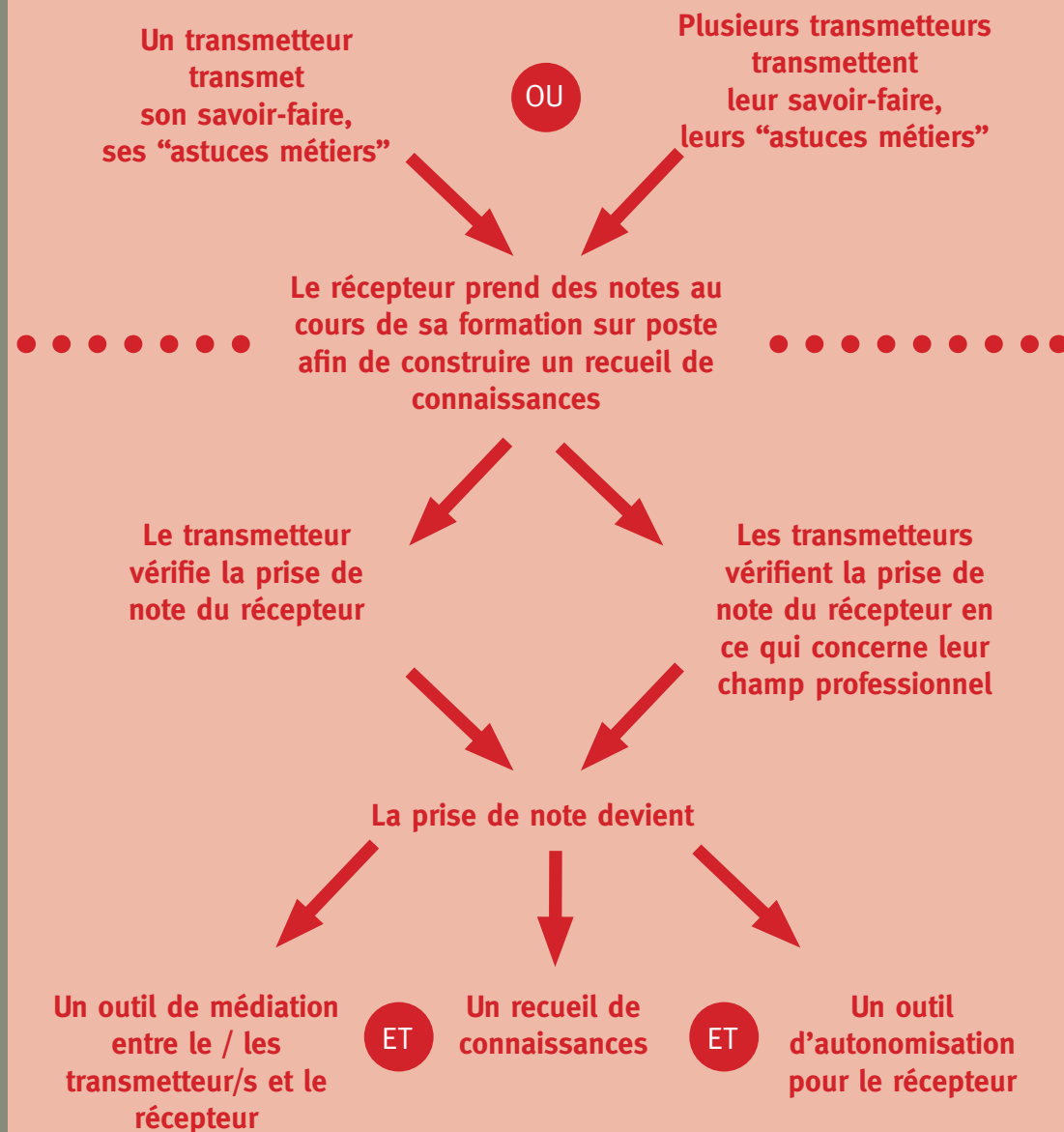
Nous pourrions dire que le travail prescrit correspond à ce que doit faire l'opérateur alors que le travail réel c'est ce qu'il fait réellement.

» QUELS SONT LES OUTILS POSSIBLES :

- ✓ Partage d'expériences entre des professionnels
- ✓ Elaboration de référentiels par des professionnels
- ✓ Analyse ergonomique du travail
- ✓ L'analyse de l'objet de la transmission

LA TRANSMISSION, UNE OPPORTUNITÉ POUR ANALYSER L'ACTIVITÉ, FORMALISER ET PARTAGER LES SAVOIR-FAIRE ACQUIS PAR L'EXPÉRIENCE

PROCÉDURE CONSTRUITE PAR USI AEROSPACE



Définir l'objet de la transmission

Dans le cadre d'une logique de transfert

» QUELS SONT LES SAVOIRS ET LES SAVOIR-FAIRE À TRANSMETTRE EN SITUATION DE TRAVAIL ?

☒ Prendre en compte l'évolution des métiers

- Les métiers ont-ils changé radicalement, ou au contraire se situe-t-on dans une certaine continuité ?
- Les nouveaux recrutés sont-ils destinés à remplacer les plus anciens ? Ou bien sont-ils recrutés pour occuper de nouvelles fonctions qui n'entretiennent pas ou très peu de relations avec celles occupées par les anciens ?

☒ Identifier les savoir-faire qui méritent d'être transmis

- Les savoir-faire techniques acquis avec le temps et mobilisés dans le quotidien ?
- Les savoir-faire utiles pour gérer des situations critiques ?
- Les savoir-faire rares parce que :
 - peu souvent mobilisés ?
 - détenus par peu de personne ?



MÉTHODOLOGIE POUR IDENTIFIER ET TRANSMETTRE DES SAVOIR-FAIRE

Interview de Madame Verd, responsable de formation LISI AUTOMOTIVE RAPID

Quels professionnels de l'entreprise allez-vous associer pour l'élaboration des programmes de formation dans le cadre d'une transmission des savoir-faire ?

Pour élaborer un socle de connaissances générales et les savoir-faire à transmettre en situation de travail, nous ferons appel à des représentants de la logistique, de la qualité, du bureau d'étude, de la production, le responsable qualité interne, le chef d'atelier, un responsable de production, le responsable du planning, le technicien d'outillage et le technicien d'atelier.

Le chef de secteur et le responsable de production s'appuieront également sur des réunions de capitalisation et de mutualisation des procédures de tous les collaborateurs qui travaillent sur un même outil pour définir une procédure standard.

Quels professionnels de l'entreprise allez-vous associer pour la coordination du projet ?

Le responsable de production jouera le rôle de chef de projet. Sa compétence en gestion de la production l'aidera beaucoup. Le service RH s'occupera de l'évaluation budgétaire, temporelle de la mise en place de la polyvalence. Un membre du service RH, sans doute moi, travaillera sur la mise en œuvre de la formation : sa mise en place, son contenu, son organisation...

La durée de formation sera d'un mois. Il faudra ainsi prévoir de faire appel à des intérimaires lors de flux tendu.

Cette méthodologie fait partie intégrante du plan d'actions réalisé par LISI AUTOMOTIVE RAPID dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche intégrée de transmission des savoir-faire.



Organiser le dispositif de transmission : quels moyens ?

La transmission en situation de travail est une transmission directe. Elle va s'appuyer sur les salariés expérimentés et renvoie à des formes de transferts orales.

Cela suppose une présence physique et prolongée des acteurs, donc une disponibilité des transmetteurs.

» PERMETTRE AUX TRANSMETTEURS DE FORMALISER LEUR EXPÉRIENCE ET DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES POUR TRANSMETTRE

Ces savoirs et savoir-faire professionnels sont liés à l'individu. Ils s'élaborent et se développent à travers l'activité.

L'expérience du transmetteur est le plus souvent implicite.

La prise de conscience de ses compétences et de son expérience nécessite un travail préalable. Il faut casser l'automatisation de l'action.

Pour transmettre ces savoirs et savoir-faire professionnels, le transmetteur doit les organiser sous forme de problèmes que le récepteur va devoir résoudre.

» QUELS OUTILS PEUVENT ÊTRE UTILISÉS ?

- ☒ Groupe de partage d'expérience
- ☒ Formation de formateur
- ☒ Formation de tuteurs

» DÉVELOPPER UNE ORGANISATION DU TRAVAIL QUI FACILITE LA TRANSMISSION

TRAVAILLER ENSEMBLE SUR UNE MÊME ACTIVITÉ

Un travailleur expérimenté apprend à un novice quand ils sont engagés ensemble dans une véritable activité collective.

Le transmetteur doit être dans l'activité à transmettre pour pouvoir la transmettre.

Pour cela il est intéressant de créer une situation de travail dans laquelle le transmetteur et le récepteur oeuvrent ensemble.

DÉGAGER LE TEMPS NÉCESSAIRE À LA TRANSMISSION

La transmission des savoirs professionnels nécessite de s'extraire du flux de la production ou du service :

- Transmettre c'est passer du temps ensemble sur des problèmes et des expériences pertinentes pour l'apprentissage.
- Apprendre c'est analyser ce qu'on a fait, c'est pouvoir revenir sur les expériences qui ont été faites.

FAIRE BÉNÉFICIER LE RÉCEPTEUR DE L'ACCOMPAGNEMENT DE PLUSIEURS TRANSMETTEURS

La pluralité des personnes engagées dans le processus de transmission permet au récepteur de bénéficier de plusieurs expériences et astuces métier ce qui lui permet de devenir compétent et autonome plus rapidement.

LES FACTEURS DE SUCCÈS DE LA TRANSMISSION EN SITUATION DE TRAVAIL

Extraits d'une interview avec Monsieur Pinton, Ornemaniste chez UMICORE

LA DÉMONSTRATION

- ➔ Montrer en expliquant pour que la personne retienne
- ➔ Donner des explications sur les défauts et les erreurs qu'il est possible de rencontrer et de faire dans son travail.

LA PROXIMITÉ

- ➔ Le plan de travail du récepteur doit se trouver, dans la mesure du possible, proche du plan de travail du transmetteur.
- ➔ Il est important de pouvoir toujours « avoir un œil » sur le travail du novice.
- ➔ Être proche du novice permet aussi de créer des liens particuliers qui sont importants pour son apprentissage et son intégration dans l'entreprise.

LE DIALOGUE ENTRE LE TRANSMETTEUR ET LE RÉCEPTEUR

- ➔ La confiance passe par le dialogue, si le récepteur rencontre des problèmes professionnels le transmetteur peut prendre le temps d'en discuter avec lui et de lui faire part de son expérience et de ses remarques.
- ➔ Le dialogue permet aussi d'informer l'apprenti sur les règles de sécurité qui prévalent dans le métier.
- ➔ Il est important qu'il accepte les remarques qui lui sont faites afin que celles-ci soient constructives et le fassent avancer

L'AUTONOMIE – LA CONFIANCE

- ➔ Afin que le novice devienne de plus en plus autonome, il est important de lui faire confiance et de le laisser faire ces propres erreurs.
- ➔ Les novices font leurs propres essais, ça leur permet d'apprendre à ne dépendre de personne dans le travail. Ils apprennent à réfléchir seuls.

LE CONTRÔLE

- ➔ Le rôle du transmetteur est de contrôler, régulièrement, si le travail effectué par l'apprenti est bien fait.
- ➔ Ce contrôle régulier permet au maître d'apprentissage de « rectifier » les défauts de l'apprenti avant qu'ils ne deviennent des habitudes.

LA QUALITÉ

- ➔ Le transmetteur est le garant de la qualité du travail du novice (apprenti, intérimaire, ouvrier en mobilité, ...)

LA PRISE DE NOTE

- ➔ Le transmetteur suggère fortement aux apprentis de prendre des notes au moment des explications et des démonstrations pour qu'ils retiennent tout ce qu'il y a à savoir.
- ➔ Cette prise de note permet aux novices de formaliser leur nouveau savoir-faire.

UN OUTIL DE FORMATION

- ➔ Cette prise de note peut devenir un outil de formation pour le transmetteur.

Prévoir une évaluation de la transmission

» COMMENT ÉVALUER LA RÉUSSITE D'UNE TRANSMISSION ?

- L'évaluation peut être sanctionnée par un test ou un examen en situation de travail
- Si un programme de formation a été établi, l'évaluation peut s'appuyer sur ce programme
- La quantité et la qualité du travail produit peuvent être des critères d'évaluation

Dans la mesure du possible, il est préférable que l'évaluation soit faite par une personne autre que le transmetteur pour plus d'objectivité.



UNE ÉVALUATION EN CONTINUE QUI IMPLIQUE LE MANAGER

Procédure utilisée par USI AEROSPACE

L'évaluation de la transmission des savoir-faire est organisée sur deux niveaux :

- ☑ Une fiche de formation conjointement remplie par le ou les transmetteur(s) et le récepteur est transmise au manager une fois par semaine.
Le manager et le ou les transmetteur(s) s'appuient sur ces documents pour faire un point sur la progression du novice.
- ☑ La vérification de la production du récepteur se fait à partir de :
 - La quantité produite
 - La qualité de la production

Élaborer un système de reconnaissance

Dans le cadre d'une logique de transfert

Les pratiques de rétention des savoirs professionnels surviennent dans des contextes où :

- L'expérience n'est pas valorisée
- Un climat de compétition est développé entre les générations
- Les plus âgés n'ont pas d'avenir professionnel

La transmission directe valorise l'expérience des anciens, transmettre son expérience ce n'est pas être mis au placard.



Dans le cadre d'une démarche intégrée

Afin d'éviter la stigmatisation des salariés proches de la sortie d'activité, le rôle de transmetteur ne doit pas leur être uniquement attribué. Ce rôle doit être explicitement reconnu dans l'entreprise que ce soit symboliquement ou financièrement.

UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE DOUBLE

Interview de Madame Belli,
responsable RH chez UMICORE

Quel système de reconnaissance proposez-vous aux salariés qui ont atteint le plus haut niveau de savoir-faire ?

Quand un salarié a atteint le plus haut niveau de savoir-faire, cela signifie qu'il possède des connaissances approfondies et une aptitude à transmettre ces connaissances. Il obtient de fait une reconnaissance pécuniaire car il a atteint un coefficient supérieur par rapport à notre grille salariale.

Envisagez-vous des systèmes de reconnaissance autre que pécuniers ?

Nous sommes actuellement en pleine discussion sur ce sujet dans le cadre de notre accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Nous avons quelques pistes. Nous réfléchissons par exemple à une remise officielle de diplôme interne suivie d'une cérémonie, à des bons d'achat ou des places de spectacles ou encore à des polos de couleur différentes par rapport aux autres salariés.

QUEL PLAN D' ACTIONS POUR MON ENTREPRISE ?

Nous vous proposons de réaliser une étude d'opportunité et de faisabilité compte tenu :

- ➔ de la diversité des situations des entreprises
- ➔ des pratiques déjà engagées
- ➔ des freins et atouts spécifiques
- ➔ des contraintes de votre environnement

Pour réaliser cette étude préparatoire, appuyez-vous sur les acteurs concernés par la transmission dans votre entreprise afin de répondre aux questions suivantes.

Contexte du projet

- ☑ genèse
- ☑ environnement socio-économique
- ☑ relations avec les autres projets déjà existants ou potentiels

Justification du projet

- ☑ grandes lignes du diagnostic stratégique de la situation et argumentaire

Description détaillée du projet

- ☑ nature du projet et spécificités
- ☑ plan d'opération : phasage et articulation des actions
- ☑ objectifs visés
- ☑ acteurs internes, partenaires, prestataires
- ☑ résultats concrets attendus
- ☑ moyens à mobiliser : humain et logistique
- ☑ méthodes et outils
- ☑ budgétisation et plan de financement
- ☑ système d'évaluation



LA MISE EN PLACE D'UN PLAN D' ACTIONS

Interview de Richard Bourra, Responsable RH chez SNC Gesmin

Quelle était votre problématique concernant la transmission des savoir-faire ?

Notre problématique était de formaliser les savoir-faire de l'entreprise dans le cadre d'un passage de relais. Nous voulions être sûrs qu'un de nos salariés qui évolue à un poste d'encadrement possède tous les savoir-faire nécessaires. Nous avons donc décrit sur une feuille de passation les différents postes d'encadrement, leurs tâches, les savoir-faire associés... afin que la transmission ne se fasse plus dans l'urgence. Le salarié est ainsi opérationnel à son nouveau poste.

Avez-vous déjà mis en place cette action ?

Nous avons commencé par réaliser une expérience pilote au siège de l'entreprise sur un poste de gestionnaire de paye dans le cadre d'un départ à la retraite. L'expérience a duré deux mois (de septembre à novembre 2008). Nous avons effectué un recrutement externe. La personne recrutée n'avait aucune expérience à ce poste. Pendant ces deux mois, elle a travaillé en binôme avec le gestionnaire de paye sur le départ. Elle a pu ainsi découvrir le travail au quotidien.

Au préalable, nous avons réalisé une fiche synthétique où nous avons listé toutes les tâches et savoir-faire associés, les outils et les logiciels à maîtriser, les coordonnées des interlocuteurs que le gestionnaire de paye est amené à rencontrer. Cette fiche doit permettre au nouveau salarié de tenir immédiatement le poste. Pendant ces deux mois, des points d'étapes ont été faits avec le

récepteur et le transmetteur afin de nous assurer de la bonne transmission des savoir-faire.

Quels sont les salariés concernés par cette action ?

L'objectif est aujourd'hui de généraliser cette expérimentation en formalisant une procédure et des outils de transmission pour les postes en mobilité interne et non pas uniquement dans le cadre d'un départ à la retraite.

Les personnes concernées sont essentiellement des employés de station-service qui vont devenir manager ou manager-adjoint. Les passations débuteront au premier semestre 2009 mais leur durée sera écourtée, probablement une quinzaine de jours.

En quoi la lecture du guide « transmission des savoir-faire » vous a aidé dans votre démarche ?

Le guide m'a été utile. Il m'a aidé car en répertoriant ce qu'il faut faire et ne pas oublier, il évite de passer à côté de points importants. En ce sens, il m'a conforté dans ma démarche.

LES AIDES FINANCIÈRES ACCESSIBLES AUX ENTREPRISES

Les aides du Fonds Social Européen

Le programme communautaire « Compétitivité régionale et emploi » période 2007-2013 dont l'axe d'intervention n°1 a pour objectif de contribuer à l'adaptation des travailleurs et des entreprises aux mutations économiques.

Les aides de l'État

Convention d'aide aux conseils pour les entreprises de moins de 300 salariées : Décret n° 2007-101 du 25 janvier 2007 :

L'État peut prendre en charge, dans la limite de 50 %, les coûts supportés par les entreprises pour la conception et l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des

la participation financière de l'État est au maximum de 15 000 €.

Dans le cadre d'une convention conclue avec plusieurs entreprises, la participation financière de l'État est, au maximum, de 12 500 € par entreprise.

Mettez-vous en relation avec votre DDTEFP.

Rappel : Les entreprises de plus de 300 salariées sont soumises à l'obligation triennale de négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les aides du Conseil Régional d'Ile de France (CRIF)

Le CRIF a mis en place un programme, qui vise à accompagner les PME et TPE d'Ile de France, afin de développer et adapter les compétences de leurs salariés, notamment les moins qualifiés.

Les aides OPCALIA

Le financement et/ou co-financement de formation :

- Formation à l'entretien annuel
- Formation à l'entretien professionnel
- Formation à l'entretien de deuxième partie de carrière
- La formation à distance (Internet - FOAD)



CE GUIDE EST UNE INITIATIVE DE LA DDTEFP DU VAL D'OISE ET DE LA DELEGATION TERRITORIALE D'OPCALIA

NOUS REMERCIONS LES ENTREPRISES SUIVANTES POUR
LEUR PARTICIPATION À LA RÉALISATION DE CE GUIDE :

AUO - DDTEFP95 - FIME - LABORATOIRE PASTEUR CERBA - USI
AEROSPACE - USI AUTOMOTIVE RAPID - SNC GESMIN – UMICORE

GUIDE ÉLABORÉ PAR LE CABINET MCC MOBILITÉS.

SI VOUS SOUHAITEZ ÊTRE ACCOMPAGNÉ DANS LA MISE EN
ŒUVRE ET LA RÉALISATION DE VOTRE PLAN D'ACTIONS VOUS
POUVEZ FAIRE APPEL À :

- LA DDTEFP 95 :
HAKIM KAMOUCHE : HAKIM.KAMOUCHE@DD-95.TRAVAIL.GOUV.FR
- OPCALIA IDF :
FRANCE VELAZQUEZ : FRANCE.VELAZQUEZ@OPCALIA-IDF.COM



CE GUIDE A ÉTÉ ÉLABORÉ DANS LE CADRE DU PLAN DÉPARTEMENTAL D'ACTIONS

