

Synthèse du séminaire de prospective du 21 avril 2011 « **Transfert de compétences : enjeux et conditions de réussite** »

Avec Martine Le Boulaire – mleboulaire@entreprise-personnel.com

Participants : Christian Defélix (IAE-UPMF), Claude Le Pape (Schneider Electric), Isabelle Millet (Minalogic), Nicolas Rolland (STMicroelectronics).

Entreprise et Personnel (EP) est un réseau : une association qui regroupe une centaine de grandes entreprises, leur apportant des services d'études, des clubs d'échanges, et du conseil dans le domaine des ressources humaines. Martine Le Boulaire est directrice du développement et pilote un pôle d'expertise sur l'organisation du travail et la gestion des compétences. www.entreprise-personnel.com

Beaucoup d'entreprises ayant expérimenté le transfert de compétences au moyen du tutorat ont été déçues des résultats. Partant de ce constat, EP a réfléchi avec elles tout en bénéficiant des enseignements du cas québécois.

1. Les enjeux du transfert de compétences : pourquoi transmettre ?

Ce que les entreprises disent, c'est que leurs enjeux sont les suivants :

- faire face au renouvellement démographique (départ des seniors)
- redéployer les compétences en interne (beaucoup de spécialistes changent de métier)
- adapter les modalités d'apprentissage du fait de l'introduction massive des TIC, du caractère plus périssable des connaissances acquises, et de l'innovation technologique
- conduire des démarches de re-localisation d'activités dans un contexte de division internationale du travail
- prendre en compte l'accélération du rythme de renouvellement des connaissances par des modes de fonctionnement basés sur davantage de coopération interne.

Derrière ces enjeux, de nombreuses questions apparaissent :

- quoi transférer : des compétences ? Des connaissances ? Des savoir-faire ? Des compétences stratégiques ou critiques, celles relevant du cœur de métier ?
- A qui : aux nouveaux embauchés seulement ? A l'ensemble des salariés ?
- Comment transférer : de manière individuelle (compagnonnage ou tutorat), par capitalisation ? Comment convaincre les futurs tuteurs qu'ils ont réellement un savoir à transmettre ? Comment leur apprendre à transférer ?
- Pourquoi transférer : pour des raisons stratégiques ? Pour des raisons d'âge ?
- Jusqu'où transférer ? Quelle « volumétrie » ? Jusqu'où ne pas aller trop loin, pour garder une avance ?

2. Eclairage théorique

✚ Quelques définitions

Une distinction devenue classique est celle qui sépare la connaissance formalisée (celle des livres : mode opératoire, code standardisé, plan...) et la connaissance tacite, par définition impossible ou très difficile à communiquer par le langage (exemple : savoir pédaler).

Distinguons aussi la compétence (repérable dans l'action, combinaison de plusieurs ressources) et la connaissance (qui participe à l'exercice de la compétence, détenue par un individu mais également par une organisation). Les compétences critiques ou clés sont celles qui représentent le cœur de métier, détenues par un petit nombre de personnes.

Duizabeau et Guillaume, de Paris-Dauphine, ont proposé une lecture des avantages et inconvénients respectifs des transferts entre personnes et du support formel :

	<i>De personne à personne</i>	<i>De personne à support formel</i>
<i>Avantages</i>	Interactivité, rapidité, adaptation	Stockable, duplicable, précis, neutre
<i>Inconvénients</i>	Orienté, porteur d'un risque politique, non stockable, impossible sans contact humain	Onéreux, réducteur, non interrogeable, astreignant

Nota bene : dans le transfert de personne à personne, l'expérimentation a une place très importante. C'est en faisant qu'on apprend et qu'on s'approprie un savoir.

✚ Transférer : un processus dynamique

Le modèle « S.E.C.I. » de Takeuchi et Nonaka reste dès lors très pertinent : il nous apprend que le transfert est un processus dynamique passant par plusieurs étapes qui sont la socialisation, l'explicitation, la combinaison, l'intériorisation.

		... aux connaissances	
		Tacites	explicites
<i>Des connaissances...</i>	Tacites	S ocialisation	E xplicitation ou modélisation
	explicites	I ntériorisation ou assimilation	C ombinaison

✚ Les trois moteurs de l'expertise

Thomas Durand, sociologue, nous apprend de son côté que la dynamique d'accumulation des compétences nécessite trois ingrédients : de l'information qui véhicule les connaissances ; de l'action qui permet la mise en œuvre de savoir-faire ; et de l'interaction pour transmettre les comportements et les attitudes professionnelles. Ces trois moteurs se renforcent mutuellement pour produire ce qu'il appelle l'expertise.

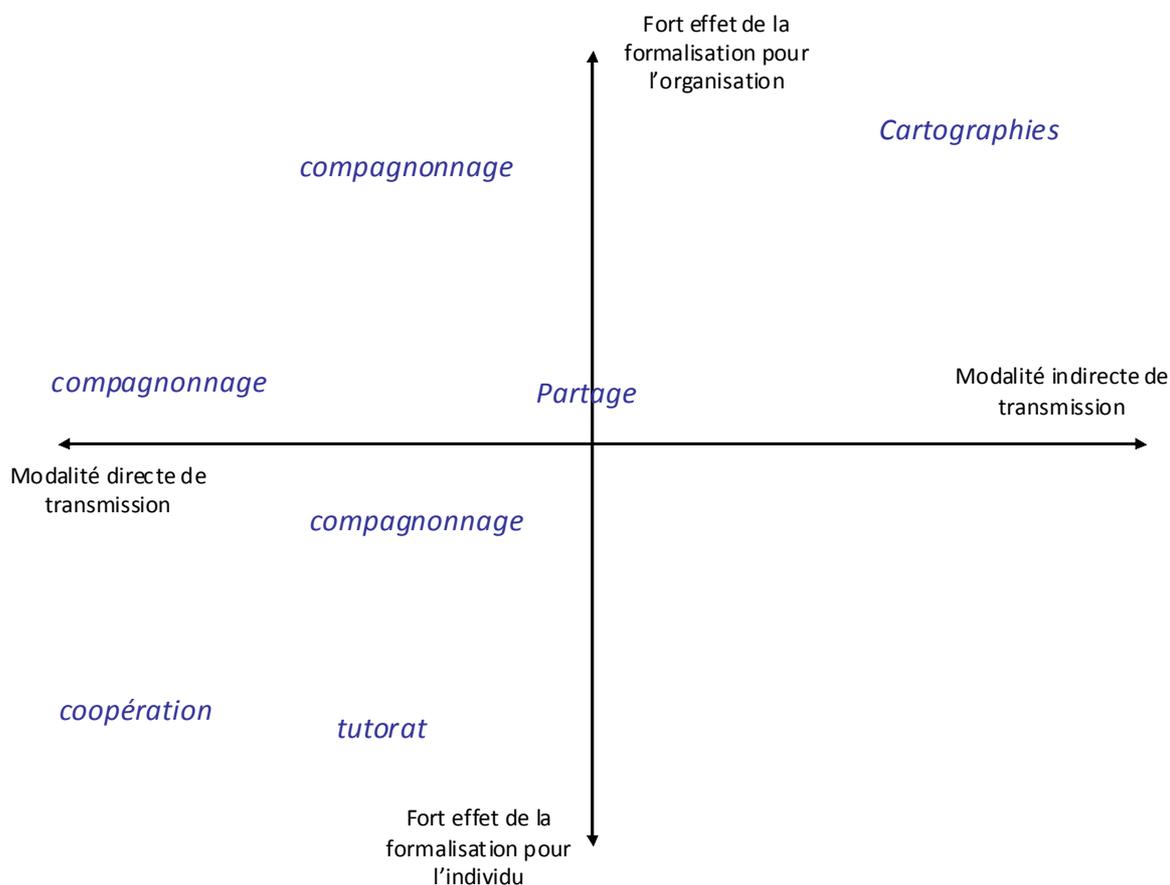
3. Que font les entreprises en la matière ? Une revue des pratiques

Nous avons identifié trois grands types de pratiques :

- l'identification des compétences et l'évaluation de leur niveau de criticité. Outils : cartographies, mesure de criticité
- le transfert par compagnonnage, tutorat, capitalisation*
- les pratiques relevant de la coopération, considérée comme un outil de production et de transmission des compétences (échanges et communautés de pratiques).

		... aux connaissances	
		Tacites	explicites
Des connaissances...	Tacites	Socialisation France Telecom Altadis (cigarette)	Explicitation ou modélisation Radio France
	explicites	Intériorisation ou assimilation EDF Radio France	Combinaison Danone Seven Eleven (distribution alimentaire)

Une autre façon de repérer les pratiques est de les distribuer selon deux axes : transmission directe versus par le biais d'un outil d'une part, fort effet de la formalisation pour l'individu versus pour l'organisation.



4. Retour d'expérience : 5 cas

✚ Altadis : un mix de formalisation et de socialisation pour garder les « compétences maison »

L'entreprise a cherché à savoir, en faisant interroger les ingénieurs, directeurs d'usines et responsables RH locaux, quelles expertises il faut conserver et quels experts les détiennent. La démarche a consisté à examiner les supports d'entretien d'appréciation, mais aussi à interroger les ingénieurs sur les expertises de leurs agents de maîtrise : approche par le terrain et la représentation des acteurs. Aux dires des opérationnels, l'expert technique est alors décrit comme « celui qui se sort de toutes les situations », une référence, quelqu'un qui « sent » les problèmes arriver... Outils proposés : cartographie des expertises techniques pour les quatre usines ; échancier des départs pour chaque métier d'agent de maîtrise ; fiches d'expertise réalisées par la méthode des aléas. Dans cette entreprise, on a structuré le transfert en s'assurant des représentations communes (derrière les mots sont désignées les mêmes choses), *et on a beaucoup travaillé sur le duo expert/apprenti en apportant les aides méthodologiques et conceptuelles nécessaires (jusqu'à préconiser le « tuilage » long des deux acteurs)*. On a par exemple fait venir des cognitiens, sortes d'accoucheurs du savoir spécialisés dans l'art de poser les bonnes questions.

✚ La Centrale EDF du Tricastin : l'attention aux enjeux sociaux du transfert

On a croisé la date présumée du départ à la retraite et la criticité de la compétence pour évaluer l'urgence du transfert pour chacune. De nombreuses actions de transfert ont été définies : compagnonnage, stages, journaux de savoir, redéploiement, recrutement. Une condition de réussite a été la prise en compte des enjeux sociaux du transfert : *la transmission peut être ressentie comme un acte contraint et qu'il faut imaginer une contrepartie*. Exemples : garantie de maintien dans le poste d'expert un certain temps après l'arrivée du nouveau, implication de l'expert dans la définition du parcours d'intégration, prime, reconnaissance symbolique... Dans d'autres entreprises la reconnaissance des experts peut passer par le financement de conférences internationales ou de séjours, la libération de temps pour des projets personnels...

✚ Radio France : le levier d'une fierté identitaire dans l'apprentissage

Il existe dans cette organisation un collège d'experts, responsable du parcours de formation des techniciens du son, de la transmission des savoir-faire et de l'évolution des métiers. Sur 150 « technico-artistiques » (ingénieurs du son), 70 ont été volontaires ; une communauté de pratiques a émergé ; la démarche n'a pas été imposée par la hiérarchie, même si un coordinateur a été présent, et l'instance de compagnonnage a fonctionné comme espace de médiation. *On a pu dans ce cas s'appuyer sur une identité professionnelle d'experts favorable à la transmission.*

✚ France Telecom : le recours préférentiel des acteurs de terrain à la socialisation

Dans un contexte difficile où la construction du réseau se raréfie, l'entreprise veut créer un métier de chargé d'affaires à partir de deux anciens métiers, conducteur de travaux et technicien de réseaux. Un gros dispositif de formation est mis en place... Mais le nouveau « métier » ne prend pas et les formations ne sont que peu suivies. Après diagnostic, il apparaît que *les salariés ont dédaigné les modalités officielles de formation proposées pour trouver par eux-mêmes les personnes auprès de qui se former* (par socialisation) : le « faire ensemble » l'a emporté sur la

rationalisation coûteuse mise en place par l'entreprise... Mais au risque d'une perte de contrôle de la part de la hiérarchie, qui ne maîtrisait plus les messages ou techniques-clefs importants selon elle.

✚ *La Poste : le transfert au moyen d'une bourse d'échanges entre pairs*

Il y a eu chez ce grand opérateur une restructuration industrielle très importante et silencieuse, celle de la Direction du courrier (Cap Qualité Courrier). *Une bourse d'échanges entre managers intermédiaires concernés a été mise en place pour acquérir et dialoguer sur les savoirs non seulement techniques, mais aussi méthodologiques et comportementaux*, chacun devant écrire un minimum de choses sur ce qu'il proposait dans la bourse. 412 échanges ont été constatés sur trois années. Les apports ont été une vraie réappropriation et une valorisation de soi ; les limites ont été la mise à l'écart des managers du niveau supérieur (condition de succès).

5. Principaux enseignements

Transmettre, ce n'est pas transférer un contenu, mais *donner à l'autre la possibilité de construire sa propre compétence* : il s'agit pour la personne visée de comprendre le sens, reproduire et non imiter, ré-interpréter le contexte. Ce qui compte dans la transmission, c'est de faciliter la capacité des personnes concernées à faire évoluer leurs représentations : cela suppose de rassurer sur l'avenir du métier et d'organiser des réflexions partagées, de prendre en compte les enjeux identitaires, d'impliquer le management au risque de sa mise à l'écart, de respecter des pré-requis tels que l'absence d'enjeux d'individualisation de la performance, de raisonner à partir des situations de travail.

Finalement, la compétence est de l'ordre du flux et non du stock : on ne la « conservera » pas, mais on peut et on doit en organiser le flux. En commençant par la connaissance des modalités réelles et effectives de transmission qui existent, avant de vouloir mettre en place un outil : il faut un diagnostic préalable, et garder à l'esprit l'importance des conditions organisationnelles et managériales. La voie de l'avenir consiste sans doute dans la capacité du management à mettre en place un « débat de coopération » entre les spécialistes, sur fond de confiance (sécurisons les acteurs) et d'une mise sous contrôle minimale par l'organisation.