

La transmission des savoirs d'expérience : quelques repères pour l'action

Prof. Agnès Van Daele
Université de Mons (UMONS)
Service de Psychologie du Travail
agnes.vandaele@umons.ac.be

*Colloque « Gestion des âges et GRH : de la recherche à l'action »,
Liège, le 06 décembre 2013*

Intérêt

- d'assurer en interne la transmission de savoirs d'expérience acquis dans et par le travail, transmission entre ceux qui partent (notamment en retraite) et des nouveaux embauchés ou des travailleurs en mobilité interne ou en situation de polyvalence.
- grâce à un dispositif particulier : le transfert de compétences critiques en situation de travail. La mise en œuvre de ce dispositif n'étant à réaliser qu'après une réflexion approfondie sur son opportunité et sa faisabilité pour l'entreprise.

Transmission des savoirs d'expérience : de quoi s'agit-il ?

Université de Mons

Savoirs d'expérience

- Au fil des situations professionnelles rencontrées, liés à une longue expérience du travail, à l'expertise acquise par la pratique, au parcours professionnel,...
- A distinguer des savoirs formels, des savoir-faire formalisés.
- Difficiles à formaliser.
- Difficiles à expliciter par les travailleurs eux-mêmes. Très intégrés.
- Peu connus et mal reconnus dans l'entreprise.

Et pourtant : valeur ajoutée stratégique

Et donc, risque de perte pour l'entreprise

Université de Mons

Des enjeux multiples

- Prévenir la perte d'expertise liée aux départs à la retraite
- Intégrer de nouveaux collaborateurs
- Accompagner la mobilité interne
- Développer la polyvalence
- Sauvegarder la culture technique de l'entreprise
- Améliorer la qualité
- Prévenir l'usure professionnelle
- Réduire les accidents du travail
- Maintenir dans l'emploi les plus âgés
- Harmoniser les pratiques professionnelles
- Développer une meilleure coopération au sein des collectifs de travail (notamment en facilitant les coopérations intergénérationnelles)
- ...

Université de Mons

Transmission

- Le transmetteur « ne déverse pas » ses compétences afin que le récepteur s'en saisisse.
- Processus nettement plus complexe.
- Le transmetteur doit être aidé, guidé.
- La transmission ne peut se faire qu'en situation.
- Il faut donc repérer des situations mettant en jeu des savoirs d'expérience et propices à l'apprentissage.
- Transmettre n'est pas déverser mais plutôt accompagner pour accélérer un processus d'acquisition.

Une démarche spécifique est nécessaire

Mettre en présence un ancien (expérimenté) et un nouveau (débutant) n'est nullement suffisant.

Université de Mons

Quelques repères pour l'action

- Opportunité et faisabilité
- Pourquoi transmettre ?
- Quoi transmettre ?
- De qui et vers qui transmettre ?
- Comment transmettre ?
- Intérêt de l'accompagnement par un tiers

Université de Mons

Opportunité

Tous les savoirs d'expérience ne doivent pas être préservés.

S'interroger sur l'intérêt (stratégique) de transférer ces savoirs

Sont-ils de réelles sources de performance ?

Permettent-ils de maintenir un avantage concurrentiel ?

Permettent-ils de conserver un niveau de qualité souhaité, de satisfaire les attentes des clients, d'avoir un impact positif sur le bien-être au travail,...

S'interroger sur le risque de leur perte

Risque qui peut être lié au départ des expérimentés mais aussi au fait que ces savoirs sont détenus par un nombre très limité de personnes et donc finalement, à leur rareté sur le marché du travail = **compétences critiques, pas ou peu partagées.**

Université de Mons

Faisabilité

- les conditions de réussite d'un dispositif de transfert de savoirs d'expérience renvoient largement au contexte de sa mise en œuvre et en particulier, au management et à l'OT.
- les dispositifs fonctionnent d'autant mieux qu'ils sont en cohérence avec des pratiques managériales déjà établies dans l'entreprise en matière de GRH (gestion des compétences visant la compétitivité mais aussi l'employabilité, la valorisation de l'expérience) et en matière d'OT (favorisant le partage d'expérience au sein des collectifs, tenant compte du travail réel pour améliorer les procédures,...).

Pourquoi transmettre ?

- Préciser avec les acteurs concernés les enjeux pour l'entreprise et les travailleurs.
- Questions utiles à se poser ici : quels sont les emplois clés de l'entreprise ?, Ces emplois seront-ils les mêmes demain ?, Y-a-t-il des différences de résultats significatives entre les travailleurs qui occupent ces emplois ?, Ces emplois sont-ils mieux maîtrisés par ceux qui ont de l'expérience ?, Ces emplois sont-ils maîtrisés par un petit nombre de travailleurs ?, Ces travailleurs sont-ils proches de la retraite ou en instance de changement de poste ?, ...

Quoi transmettre ?

- Faire le tri, bien cerner ce qui relève (ou non) des compétences critiques.
- Pas seulement des compétences individuelles mais aussi des compétences collectives.
- Evaluer et hiérarchiser le niveau de criticité des compétences à transférer.
- Identifier et valider les compétences critiques de manière collective.

Université de Mons

De qui et vers qui transmettre ?

- Choix et mobilisation des acteurs concernés.
- Choisir en fonction des savoirs à transmettre et non en fonction des individus. Ne pas réserver le rôle de transmetteur ou de tuteur exclusivement aux plus âgés.
- La réussite repose sur l'engagement, la disponibilité et la légitimité des acteurs mobilisés.
- Récepteurs : maîtrise d'éventuels prérequis, reconnaissance par les transmetteurs, potentiel d'apprentissage, disponibilité, motivation mais aussi réelle perspective d'évolution dans l'entreprise.
- Transmetteurs : légitimité professionnelle, disponibilité, motivation mais aussi qualités relationnelles et compétences pédagogiques.
- Importance de l'engagement de la direction et de la ligne hiérarchique (encadrement de proximité).

Université de Mons

Comment transmettre ?

- En situation. Importance de l'identification préalable des situations à mobiliser dans la transmission.
- «Rendre le travail formateur». Prévoir des aménagements au niveau des situations retenues.
- Nécessité d'élaborer un plan de transfert permettant d'organiser et d'évaluer le parcours de l'apprenant (progression).
- Différents dispositifs pédagogiques possibles : tutorat, simulation et temps d'analyse, d'échange, de débriefing à distance du travail.

Accompagnement par un tiers

- Intérêt de l'accompagnement par un tiers
- Outiller les acteurs concernés pour établir le diagnostic préalable d'opportunité et de faisabilité.
- Accompagner tout le processus de transfert.
- Le statut du tiers (externe, neutre, non hiérarchique) conditionne la réussite du processus.
- Autre intérêt du tiers externe : aider à formaliser les compétences critiques transférées ainsi que leurs modalités de transfert, afin de permettre à l'entreprise de capitaliser, de garder en mémoire la démarche.

Merci pour votre attention