Nora BARA/Optimission

"La transmission

des savoir-faire d'expérience : un enjeu pour l'avenir de votre entreprise"

Les salariés de votre entreprise possèdent de vrais savoir-faire dus à leur expérience. Que se passera-t-il lorsqu'ils quitteront l'entreprise ?

NAISSANCE/CONNAISSANCE/ MÉCONNAISSANCE... RECONNAISSANCE

A l'origine et en général, vous recrutez des métiers qui sont nés dans des écoles, puis ces métiers ont appris à s'adapter à l'environnement de votre entreprise, ce qui en fait leur spécificité. Cette adaptation est un signe que tout va bien « ça roule », mais cet écart entre le prescrit (ce qui devrait être fait) et le réel (ce qui est réalisé) est très souvent méconnu et source de déperditions.

Connaître ces savoirs, c'est aussi reconnaitre la valeur et le potentiel de ses salariés.

L'enjeu de l'entreprise est de reconnaître ce potentiel et d'en faire sa propriété au risque de voir son salarié la quitter et donc en faire profiter la concurrence ou autre...

LA PARTICULARITÉ DES SAVOIR-FAIRE DE L'EXPÉRIENCE

Ce sont des savoir-faire qui se développent DANS et PAR le travail. Cela s'apprend au contact du « travail réel » et dans le temps... Ce qui s'apprend « sur le terrain », ce qui a pu être développé grâce à des situations vécues, à des raisonnements mis en œuvre, mais aussi à des « tours de main », à des repérages visuels, etc...

Les savoirs acquis par les salariés peuvent constituer des ressources stratégiques qu'il serait dommage, voire risqué, de négliger ; tout comme l'existence de jeux de pouvoir liés aux savoirs qui sont contre-productifs et qu'il est important de limiter.

La particularité des savoirs-faire d'expérience est qu'ils s'acquièrent avec la pratique et sont par conséquent intégrés dans le processus de raisonnement des salariés, ce qui les rend difficilement identifiables.

L'enjeu à ce stade est d'identifier les compétences clés puis de les formaliser.

LEUR TRANSMISSION

La transmission se fait souvent « sur le tas » avec le risque de distorsions, d'omissions, de représentations...

Avant d'envoyer vos salariés en formation, il est important d'identifier les ressources en interne, notamment au travers de ces deux leviers :
- l'organisation : que mettre en place pour impliquer et faire en sorte que l'organisation soit apprenante (ce qui limite les jeux de pouvoir liés aux savoirs),
- le management : en quoi le management est facilitateur et lui donner un rôle autre que contrôleur bien que la confiance n'exclut pas le contrôle.

L'enjeu est d'intégrer le processus de formation dans votre entreprise et ainsi mieux le maîtriser.

CE QUE LE TRAVAIL SUR LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE (SFE) PERMET :
- une porte d'entrée positive sur l'organisation du travail,
- une mise en évidence, un temps d'échange privilégié sur la base du travail réel des salariés,
- un temps de valorisation voire de montée en compétences des salariés porteurs de savoirs (via l'explicitation des SFE),
- un sujet d'intérêt partagé en termes de dialogue social,
- un « outil » de reconnaissance (notamment pour les seniors),
- une sécurisation des parcours pour les nouveaux arrivants et pour les salariés en alternance (contrats d'apprentissage, de professionnalisation...),
- des représentations métier qui se modifient,

- une nouvelle place donnée à chacun, un objectif partagé.

LA PROBLÉMATIQUE COMPORTE DES ENJEUX DE PERFORMANCE :
- la perte de compétences lors d'un départ à la retraite d'un salarié occupant une fonction-clé dans l'entreprise et/ou possédant des compétences pas ou peu partagées,
- une plus grande flexibilité de l'organisation, ou l'enrichissement du contenu des emplois grâce au développement de la polyvalence,
- un accompagnement plus efficace du changement technologique ou organisationnel avec des démarches de formation dans et par le travail,
- la capitalisation des connaissances grâce au développement d'outils collaboratifs.

Mais aussi des enjeux RH :
- le développement de savoir-faire de prudence au sein des collectifs de travail dans des métiers à risque,
- le maintien dans l'emploi des seniors et le prolongement de l'activité professionnelle dans de bonnes conditions par le biais de mobilités internes ou de missions de tutorat,
- l'intégration d'un nouveau collaborateur, professionnel du métier ou non, le développement des personnes et la prévention de l'usure professionnelle,
- la recherche d'une meilleure coopération au sein des collectifs de travail (diversité d'âges, de qualification, de sexe).

Pour trop d'entreprises, les démarches se résument à identifier un poste à renouveler (départ prochain d'un salarié), repérer les différentes compétences et rechercher un candidat, avec éventuellement la mise en place d'un plan de formation pour compléter le profil du candidat.

LES CAUSES DES ÉCHECS DES PROJETS DE TRANSMISSION SONT NOMBREUSES :
- une polyvalence importante : difficulté à trouver un remplaçant qui dispose de toute la palette de savoir-faire du futur retraité,
- une difficulté à fidéliser les nouveaux entrants : départs en cours de formation, voire avant le futur retraité,
- une absence de formalisation des savoirs faire d'expérience : confusion entre fiche de poste et savoir-faire,
- des difficultés à faire évoluer l'organisation interne : un savoir-faire peut être réparti entre plusieurs personnes dans l'entreprise, mais cela nécessite de faire évoluer l'organisation du travail ainsi qu'une démarche de valorisation et reconnaissance des compétences,
- des délais trop courts : mener une démarche de transmission demande du temps, idéalement 18 mois, pour parcourir l'ensemble des étapes.

Deux exemples d'industries accompagnées récemment :

> Entreprise d'environ 70 salariés ayant recours à de l'intérim avec des savoirs davantage liées à des connaissances plus qu'à des compétences d'où l'éternel recommencement des explications aux intérimaires avec tous les filtres que cela entraîne. Travailler spécifiquement sur les intérimaires leur a permis de prendre conscience du temps et de l'investissement que cela impliquait pour finalement opter pour du recrutement. Le recrutement a d'ailleurs eu un impact sur l'organisation et les modalités de fonctionnement (polyvalence, réorganisation des postes de travail, ...) et notamment sur la formalisation des procédures (revue des dossiers de fabrication...).

> Entreprise d'environ 90 salariés avec une cinquantaine de « machinistes » et la naissance de « machinistes aide-régleur » (appellation visant à reconnaitre les compétences de réglage de certains machinistes). Le cursus de formation fait en interne était plus orienté savoir-faire verrier (bien qu'il gagnerait à être revu d'un point de vue didactique et pédagogique) alors que les compétences du métier de machiniste sont orientées mécaniques. Les avoir guidés sur un référentiel correspondant aux activités de conducteur de machine (regroupant ainsi les deux métiers machiniste et machiniste aide-régleur) a été un plus car ce poste (le métier de machinistes) s'incarnait selon la perception que chacun en avait en l'absence de référence. La démarche a également permis de constater qu'en travaillant sur le métier de machiniste, il était nécessaire de se préoccuper du métier de régleur étant donné l'impact que celui-ci produit (de par l'impact que cela produirait).

Le point commun à ces deux exemples est que cette approche de transmission des savoir-faire d'expérience a permis aux entreprises de s'intéresser à un certain type de savoir-faire et ainsi sortir d'une logique métier qui est bien plus globale et ne correspond pas forcément à une problématique particulière qu'elles peuvent rencontrer.

Contact
Nora BARA / OPTIMISSION
Membre du Réseau Experts Allizé-Plasturgie
4 impasse Guynemer
OUGES, COTE-D'OR 21600