

Robert **Diez** | Laurence **Sarton**

Transférer les compétences

Comment
éviter les pertes
de compétences
stratégiques



Comment éviter les pertes de compétences stratégiques causées par les départs de salariés, à la retraite notamment ?

Cet ouvrage propose une méthode complète et pragmatique pour faciliter la préservation et la transmission du capital immatériel, constitué de compétences d'expérience souvent implicites et ignorées. Il s'agit de mettre en place une démarche encadrée, s'appuyant sur l'implication volontaire des intéressés et permettant de dépasser un certain nombre de blocages : le manque de dialogue entre les générations, le sentiment que ce que l'on fait est « évident », la difficulté à verbaliser...

La réflexion opérationnelle développée par les auteurs sur les compétences d'expérience – leur identification, leur mode de construction, leur intérêt pour la performance, leur mode de transmission – s'adresse aux responsables d'entreprise, de production, de services, aux responsables des ressources humaines, aux consultants.

- ▶ **Une méthode de transfert des compétences entre les salariés** (qu'elles soient techniques, managériales, commerciales...).
- ▶ **Des exemples précis et contextualisés** d'interventions réalisées dans différents secteurs d'activité et sur différents types d'emploi.
- ▶ **Des perspectives** pour renforcer le lien intergénérationnel et favoriser la valorisation des véritables acquis de l'expérience.



Après un début de carrière dans l'Éducation nationale, **Robert Diez** a codirigé pendant 20 ans le cabinet *Itaque*, dont il est un des fondateurs. Il a réalisé de nombreuses missions en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et a développé une démarche spécifique de transfert de compétences, mise en œuvre dans une centaine d'entreprises.

Laurence Sarton, consultante depuis 20 ans, spécialisée dans l'évolution des organisations et du management en intégrant la réflexion sur la gestion des compétences, a exercé d'abord au sein de cabinets de conseil, puis a participé à la conduite de différents projets de changement dans un grand ministère.



Transférer les compétences

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55340-6

Robert DIEZ
Laurence SARTON

Transférer les compétences

Comment éviter
les pertes de compétences stratégiques

EYROLLES



*« Partagez votre savoir.
C'est une manière d'atteindre l'immortalité. »*

Dalai-Lama

Sommaire

Préambule	
Du banc de béton aux honneurs de la République	9
PARTIE 1	
LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES POURQUOI ?	17
Chapitre 1	
Les succès limités des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	19
La diffusion de la notion de compétences pour quels progrès ?	19
Les ambitions des démarches compétences expliquent à la fois leur succès et leur « relatif » échec	19
Les limites des démarches de gestion des compétences	25
Quel bilan faire aujourd'hui de l'introduction de la notion de compétences ?	30
Des pratiques de gestion des compétences contrastées	30
Des éléments laissés de côté par ces démarches et à prendre en compte	32
Chapitre 2	
À quels enjeux répond le transfert ?	35
Des enjeux démographiques	35
Des enjeux de compétences	38
Des enjeux économiques : un environnement de travail de plus en plus exigeant en créativité, en innovation...	41
Des enjeux d'évolution des représentations et des pratiques managériales	42
Des enjeux de collaboration entre les générations	44

Chapitre 3

Que veut-on transférer ?	47
Les compétences, quelle approche ?	47
De quelles compétences parle-t-on ?	48
Les compétences explicites	49
Les compétences tacites	51

Chapitre 4

Le transfert de compétences, une démarche plutôt qu'une méthode ..	63
Le processus de transfert	63
Les principes du transfert	65
Transférer n'est pas cloner	65
Transférer, c'est faire face ensemble à des situations complexes	67
Transférer, c'est s'inscrire dans un dispositif et le respecter	68
Transférer, c'est faire avec	71
Les postures du transférant et de la cible	73
Les conditions de réussite du transfert	75
L'expertise et la mobilisation du transférant	75
L'adhésion de la cible	79
L'engagement de l'entreprise à tous les niveaux	79
La qualité de l'environnement	80
Les impacts du transfert	84
Valoriser le transférant	84
Développer les collaborations intergénérationnelles	85
Faire évoluer le regard de l'encadrement	86

Chapitre 5

Le transfert de compétences et le tutorat : des méthodes complémentaires	89
---	----

PARTIE 2

COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE DE TRANSFERT ?	93
--	----

Chapitre 1

Lancer une démarche de transfert	95
La sensibilisation des entreprises	95
Le risque de pertes de compétences	95

Les branches, un rôle indispensable pour agir vers les PME	97
La communication préalable dans l'entreprise	99
Le diagnostic d'opportunité	99
La nécessité d'un diagnostic d'opportunité	99
Les modes d'approche d'un diagnostic d'opportunité	101

Chapitre 2

Les objectifs d'un diagnostic d'opportunité	105
Repérer les enjeux du transfert et la nature des compétences à transférer	105
Mesurer la capacité de mobilisation des acteurs	107
L'identification d'un véritable commanditaire	107
La valeur de l'expertise du transférant	108
La mise à disposition des moyens nécessaires	108
La réalité d'un pilotage interne	108
Analyser le contexte managérial, les modes d'organisation	109

Chapitre 3

Mesurer les enjeux du transfert	111
Répondre à la question : « Pourquoi transférer ? »	111
Rencontrer les personnes clés	111
Poser les questions qui aident l'entreprise à répondre à la question « pourquoi transférer ? »	114
Des exemples de situations de transfert	118
Répondre à la question : « Quoi transférer ? »	122
Identifier les compétences critiques	123
Mesurer le niveau de criticité	124
Des exemples de compétences critiques à transférer	126
Répondre à la question : « De qui vers qui transférer ? »	131
Choisir le transférant	131
Choisir les cibles	132

Chapitre 4

Mobiliser les principaux acteurs	135
Mobiliser le transférant	135
Les enjeux	135
Des analyses sur la mobilisation du transférant (dans le cadre du dispositif de capitalisation conduit par l'Anact)	139

Motiver les cibles	142
Rassurer l'encadrement	144

Chapitre 5

Mettre en œuvre le transfert	147
Élaborer le plan de transfert	147
Des exemples de plans de transfert	149

Chapitre 6

Suivre et accompagner la mise en œuvre du transfert	155
--	-----

Chapitre 7

Conclure une action de transfert	159
Faire le bilan du transfert	159
Les éléments du bilan	159
Un exemple de bilan de transfert	160
Capitaliser les éléments du transfert	164

Chapitre 8

Le transfert, une démarche ouverte	167
Une démarche qui concerne tous les champs de compétences	167
Le transfert dans le monde artistique	170

PARTIE 3

QUELS ENSEIGNEMENTS DU TRANSFERT POUR UNE ÉVOLUTION DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

Chapitre 1

Le transfert des compétences, une piste innovante	177
--	-----

Chapitre 2

En complément, d'autres pistes méritent d'être poursuivies	181
Manager en accordant davantage d'importance au travail	181
Valoriser l'expérience	182
Adopter des démarches compétences plus souples	183
Et maintenant...	187
Bibliographie	191

Préambule

Du banc de béton aux honneurs de la République



En 2005, le directeur de l'usine KP1¹ de Pujaut, dans le Gard, faisait part de ses difficultés à mettre en place de nouveaux process de fabrication au sein de son site de production. Voici comment il analyse *a posteriori* le problème, qu'il avait présenté à l'époque de manière moins évidente :

« Les anciens étaient perturbés par le bond technologique, et tout particulièrement par l'arrivée de commandes numériques. De leur côté, les jeunes ouvriers avaient du mal à atteindre nos critères de qualité et de productivité, qui reposent en grande partie sur le savoir-faire individuel.

1. KP1, qui compte 19 usines et 1 400 salariés en France, 2 usines en Pologne et un bureau d'études en Tunisie, est leader sur le marché de la fabrication et de la commercialisation d'éléments en béton précontraints utilisés dans le secteur de la construction (maisons individuelles, bureaux, logements collectifs, bâtiments industriels).

Le cabinet Itaque, alors en charge du projet expérimental « Compétences quinqu¹ », dont l'objectif était de développer et d'accompagner des actions favorisant le maintien dans l'emploi des seniors et le renforcement des collaborations intergénérationnelles, est entré en contact avec l'entreprise à ce moment-là.

Assez vite, les échanges avec le directeur d'usine ont permis de comprendre le sens de la démarche à conduire : s'appuyer sur des coopérations intergénérationnelles pour réussir l'acquisition par tous des compétences utiles à la mise en place du nouveau process de production et favoriser des transferts de compétences entre les uns et les autres. Mais le contenu de la démarche restait à inventer.

Le DRH de KP1, Michel Nardone, se souvient lui aussi des origines de la première opération de transfert :

« *Nous avons un réel besoin de transfert de compétences sur le site. Mais, évidemment, à l'époque on ne parlait pas de transfert. On avait identifié une problématique, avec des personnels chevronnés d'un côté, qui allaient partir dans les deux ans, et des évolutions technologiques fortes. Deux éléments qui nous ont amenés à réfléchir au comment faire : comment garder le tour de main ? comment faire en sorte que les anciens s'adaptent aux nouvelles technologies ?*

Naturellement, les nouveaux arrivants étaient formés sur leur poste de travail, mais la transmission du savoir-faire n'était pas optimisée.

*C'est Robert Diez qui nous a dit : « Il faut transférer des compétences. » Mais on ne savait pas du tout comment cela pouvait être possible. **Cela paraît extrêmement simple aujourd'hui !***

1. « Compétences quinqu » : projet financé par le Fonds social européen dans le cadre du programme EQUAL.

L'observation des situations de travail et l'écoute des opérateurs ont permis d'identifier un certain nombre d'éléments caractéristiques.

Les opérateurs agissent plus « par instinct » qu'en appliquant des règles ou des modes de fabrication prescrits. Ils possèdent donc des compétences non formalisées, et souvent non reconnues, mais cependant réellement stratégiques dans l'entreprise pour la gestion du béton et la fabrication des poutrelles.

Seul un petit nombre d'opérateurs chevronnés maîtrise ces compétences indispensables à la qualité de la fabrication, et certains ne disposent que d'une faible maîtrise de la langue française : il est notamment impossible de leur demander de verbaliser leurs pratiques, et donc de formaliser avec eux les compétences qu'ils détiennent.

Dans ce contexte, il est apparu qu'aucune des stratégies pédagogiques habituelles ne pouvait répondre efficacement aux caractéristiques de la situation rencontrée, et qu'il convenait par conséquent d'innover.

Pour imaginer, puis proposer un dispositif susceptible de résoudre le problème posé par l'entreprise, nous avons puisé dans notre savoir-faire et dans notre expérience de conseil en gestion des compétences et en ingénierie de formation.

En concertation étroite avec le directeur d'usine et le responsable de production, nous avons retenu plusieurs principes et méthodes d'action :

- identifier et choisir les compétences à partager ;
- ne pas mettre les opérateurs en difficulté ;
- utiliser la situation de travail comme situation d'apprentissage ;
- accompagner et évaluer le dispositif de transfert de compétences.

Il s'agissait là de notre premier dispositif de « transfert de compétences¹ ». Il a dans un premier temps concerné six personnes (deux salariés expérimentés et quatre salariés en situation d'apprentissage), et a été conduit sur trois mois.

L'expérimentation s'est faite en situation de production « normale », mais avec l'objectif de « partager et échanger sur les façons de faire » entre deux salariés affectés à un même hall de production.

La dimension d'échanges croisés de compétences est une des grandes réussites de cette première opération. Elle est ainsi présentée par le DRH de KP1 :

« Celui qui transmet va aussi recevoir ; on a pu aussi développer le savoir-faire des plus anciens et ainsi favoriser la protection de leur emploi. Les actions de transfert ont été associées au plan senior.

On transmet au moyen de cette opération de transfert un message très valorisant aux salariés seniors : on a besoin de vous et vous pouvez encore changer de métier.

Sans oublier la valeur du don entre personnes en charge de la poursuite d'un métier, et d'une activité :

« C'est extrêmement noble d'avoir quelque chose à donner... Les gens qui ont transmis du savoir-faire, ils en sont vraiment fiers.

A posteriori, le directeur du site, Philippe Gensana, évalue ainsi l'expérimentation lancée dans ses ateliers :

« La première innovation a été de dédier un atelier de fabrication à cette démarche pour sortir nos opérateurs de leur quotidien et leur permettre d'échanger leur savoir-faire en condition réelle de

1. Le « Transfert de compétences[®] » est une marque déposée par le cabinet Itaque auprès de l'Inpi (Institut national de la propriété industrielle).

production. Les seniors, sélectionnés sur la compétence et la motivation, ont apporté leur tour de main et leur expérience du béton et de la précontrainte. De leur côté, les jeunes générations ont amené leur maîtrise et leur connaissance intuitive de l'informatique. Ce banc de production école nous a également permis d'améliorer le fonctionnement et l'ergonomie des postes afin de réduire la pénibilité du travail.

L'étude ultérieure du dispositif par l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)¹ et la décision du DRH du groupe KP1 d'étendre cette démarche à l'ensemble du groupe nous ont convaincus de l'intérêt de ce type d'action et encouragés à diffuser plus largement la démarche conçue et mise en œuvre à cette occasion.



Notre démarche de transmission des savoir-faire est un véritable succès, se réjouit Michel Nardone. Elle permet déjà de pérenniser les compétences liées au tour de main et à l'expérience non formalisable, qui sont vitales pour l'entreprise. Elle valorise et dynamise, ensuite, la fin de carrière de nos collaborateurs. Ils sont les porteurs de la culture de l'entreprise. Faciliter leur adaptation aux évolutions de leurs métiers est pour nous une priorité car nous n'avons jamais eu une politique d'incitation au départ anticipé des salariés. Enfin, elle installe au quotidien un état d'esprit de partage et de dialogue entre tous, fondamental à la qualité de vie au travail.

Rapidement l'expérience KP1 a servi de référence au dispositif de « transfert des savoir-faire de l'expérience » (TSE) proposé par Forcemat (l'organisme collecteur agréé des matériaux pour la construction et l'industrie) à ses adhérents en collaboration avec Itaque. Nous

1. ASTIER Philippe, CONJARD Patrick, DEVIN Bernard, OLRVY Paul, *et al.*, *Acquérir et transmettre des compétences, une étude conduite auprès de dix entreprises*, Éditions de l'Anact, collection « Études et documents », 2006, p. 17-18.

avons par la suite mis en place des démarches similaires dans de nombreuses branches professionnelles, entreprises ou groupes d'entreprises (Imerys, Lafarge Plâtres, Kraft LU, Unifrax France, Terreal...).

En mai 2008, une visite du président de la République au site KP1 de Pujaut a consacré la reconnaissance de cette innovation en matière de gestion des ressources humaines. En effet, l'entreprise a été remarquée par l'Élysée et le ministère du Travail pour avoir mis en place des actions exemplaires en direction des seniors.

Le Groupe KP1 a été choisi par l'Élysée pour l'exemplarité de sa démarche « seniors ».

« La visite du site industriel de Pujaut s'inscrit dans le cadre de ce déplacement présidentiel ayant pour thème "l'emploi des seniors". Ce choix de la présidence de la République souligne l'engagement et l'expérience de KP1 dans une démarche de "transfert des savoir-faire de l'expérience" et, d'une manière plus générale, de l'emploi des seniors à travers une politique de recrutement dynamique, privilégiant la motivation et la mixité des âges.

Vingt-cinq collaborateurs sur le site de Pujaut ont été ou sont concernés par cette démarche transversale privilégiant la transmission entre les générations. Une réponse efficace a été ainsi apportée aux difficultés de recrutement mais aussi à la nécessité de conserver le tour de main et l'expérience des collaborateurs KP1.

Devant son succès, tant sur le plan de la pérennisation des compétences que sur celui de la valorisation des seniors, cette démarche se déploie désormais sur les autres sites et concerne à ce jour 100 collaborateurs en France.¹ »

1. le marchedesseniors.com

À travers cet ouvrage, nous avons voulu partager les enseignements de notre expérience de conseil en gestion des compétences, et plus particulièrement de celle acquise dans l'« accompagnement » de dispositifs de transfert de compétences.

Les responsables d'entreprises ou d'institutions, tout comme les responsables des ressources humaines, y trouveront des éléments de réflexion et d'analyse qui leur permettront de mesurer l'intérêt du transfert de compétences et la place qu'il peut prendre dans la gestion de leurs ressources humaines.

Les consultants, comme les entreprises, trouveront dans la présentation des outils utilisés et la description d'actions conduites des éléments pour guider la mise en œuvre ou l'accompagnement de dispositifs de transfert.

PARTIE 1

Le transfert de compétences pourquoi ?

