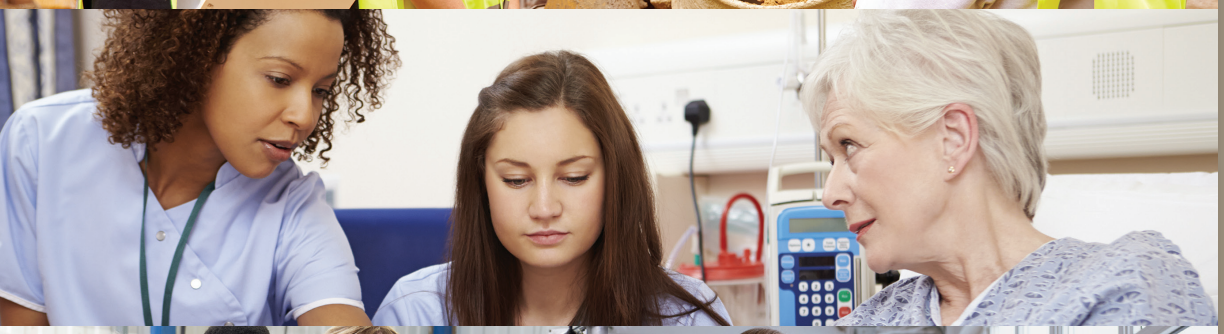
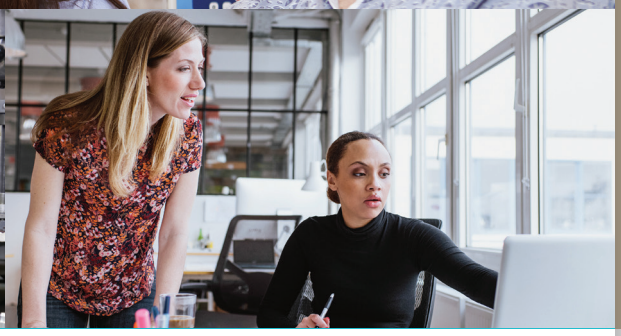
LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE : UN ENJEU POUR L'AVENIR DE VOTRE ENTREPRISE





Comment conserver la maîtrise de vos compétences ?

Repérer les savoir-faire d'expérience, préparer leur transmission, faciliter la prise de poste...

aract Bourgogne

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

région BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

Anact Aract
LE RÉSEAU

LES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE : DE QUOI S'AGIT-IL EXACTEMENT ?

Les savoir-faire d'expérience sont tous les savoir-faire qui se construisent **dans et par le travail, au cours de la vie professionnelle des salariés**. Cela correspond à ce qui s'apprend « sur le terrain », à ce qui a pu être développé grâce à des situations vécues, à des raisonnements mis en œuvre, mais aussi à des « tours de main », ou à des repérages visuels, etc. et qui se développent avec l'expérience.

POURQUOI TRAVAILLER SUR CES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE ET LEUR TRANSMISSION ?

Bien souvent, lorsque tout fonctionne, **on ne se rend pas compte de ce qui est mis en œuvre pour que « ça marche… »**. La plupart du temps, **les salariés d'expérience ont développé des techniques, des manières de faire et d'appréhender une situation de travail pour atteindre un but fixé**.

Dans la plupart des cas, ces savoir-faire sont complétement **intériorisés, intégrés** et les salariés expérimentés ne se rendent pas toujours compte qu'ils les mobilisent. Cela devient complètement naturel et automatique pour eux. Or, ces savoir-faire intégrés ont un **impact fondamental sur la performance de l'entreprise et sur les conditions de travail des salariés** *(ex. des savoir-faire de prudence)*.

L'identification des savoir-faire d'expérience permet :

- ***de prendre conscience des compétences et savoir-faire déployés en interne par les salariés grâce à l'expérience,***
- *d'identifier les savoir-faire d'expérience qui peuvent* ***disparaître et l'impact associé pour l'entreprise,***
- ***d'anticiper****, de travailler sur une* ***organisation future*** *prenant en compte les situations qui permettent de développer ces savoir-faire (organisation apprenante).*

QUELS **ENJEUX** ?

Pour l'entreprise :

- Rester compétitif, ne pas perdre les savoir-faire d'expérience, éléments clés de l'entreprise
- Pouvoir se reposer sur des bases solides et se projeter vers l'avenir
- Maintenir les acquis et les organisations qui ont fait leurs preuves (sur des résultats obtenus en terme de qualité, fiabilité, sécurité, efficacité, etc.)
- Assurer une continuité

Pour les salariés :

- Maintenir la place des collectifs de travail et leur cohésion
- Responsabiliser et valoriser les salariés « passeurs de savoir »
- Prendre en compte l'usure professionnelle chez les salariés d'expérience
- Rendre l'entreprise « plus attractive » pour les nouveaux, favoriser leur intégration puis leur fidélisation

COMMENT FAIRE ?
VOTRE DÉMARCHE-REPÈRE EN 5 ÉTAPES...

ÉTAPE 1 (VOIR PAGE **4**)

PRENDRE CONSCIENCE DES **POSTES « CRITIQUES »**

ÉTAPE 2 (VOIR PAGE **6**)

REPÉRER CES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE

ÉTAPE 3 (VOIR PAGE **8**)

DONNER UNE PLACE AUX **« PASSEURS DE SAVOIRS »**

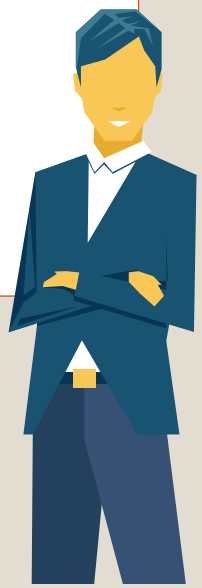
ÉTAPE 4 (VOIR PAGE **10**)

ORGANISER LE PROCESSUS DE TRANSMISSION EN INTERNE

ÉTAPE 5 (VOIR PAGE **12**)

SUIVRE CETTE TRANSMISSION **DANS LE TEMPS**

ÉTAPE 1
PRENDRE CONSCIENCE
DES POSTES « CRITIQUES »



« Nous avions un salarié sur chantier, il était discret, il faisait son travail mais ne parlait jamais. Lorsqu'il a fait valoir ses droits à la retraite, le chantier était complétement désorganisé. À ce moment là, l'entreprise s'est rendue compte de l'importance et de la complexité de ce poste et de ce que ce salarié avait pu développer grâce à son expérience. »

Un dirigeant d'entreprise

LE POINT DE DÉPART...
POSEZ-VOUS 3 QUESTIONS CENTRALES

Qui sont les salariés de l'entreprise **amenés à partir** dans les années à venir ?

Quels sont **les postes occupés par une seule personne** avec des missions et connaissances bien spécifiques **que personne d'autre ne pourrait prendre en charge en interne** ?

Quels impacts auraient ces départs (retraite, mobilité, reconversion, démission, etc.) **sur l'entreprise, son organisation, ses résultats ?**

En fonction des réponses à ces questions, **définir les priorités et identifier sur quel(s) poste(s) se pencher dès maintenant.** Attention, il est important de ne pas attendre le dernier moment car une transmission s'anticipe…

Pour réussir, cette démarche doit correspondre à une réelle volonté de la Direction pour être portée en interne. Elle doit aussi être communiquée auprès des salariés concernés et au-delà : au niveau de l'entreprise et des différents collectifs de travail (encadrement, collègues, IRP, etc.).

En parallèle, au sein de l'entreprise, **l'idéal serait d'identifier en interne un référent «TSE»** (transmission des savoir-faire d'expérience) qui pourrait accompagner cette démarche et qui serait le référent attitré pour les transmissions à envisager.

SE POSER DES QUESTIONS EN AMONT

QUI SONT LES SALARIÉS DE MON ENTREPRISE AMENÉS À PARTIR DANS LES ANNÉES À VENIR ?

ET /OU

QUELS SONT LES POSTES QUI REPOSENT SUR UNE SEULE PERSONNE ?

Avec quelles spécificités ? Quelles connaissances, compétences bien particulières ?

Ces spécificités sont-elles bien identifiées ?

Travail sur leur identification

Qui est en capacité de « reprendre le flambeau » ?

Quelqu'un tout de suite ?

Oui mais qu'en est-il des missions habituellement confiées à cette personne ?

OU

Quelqu'un mais avec un accompagnement en amont sur certaines activités spécifiques du poste ?

Identification de ce sur quoi il faut travailler en lien avec les Savoir-Faire d'Expérience (SFE)

OU

Non, personne et il faut que je recrute

Travail sur la définition de poste à partir du travail réel puis mise en place d'une transmission des SFE

ÉTAPE 2
REPÉRER CES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE

« Je vais partir à la retraite d'ici quelques mois, mon employeur ne sait pas exactement ce qu'est le contenu de mon poste au-delà « de ce qui se voit ». Derrière, il y a des connaissances techniques, des manières de faire, de s'organiser pour que le travail puisse bien se réaliser, des réflexes qui sont mis en place et qui émanent en grande partie de l'expérience. Tous ces éléments ne s'apprennent pas dans les livres. Il faut être avec moi sur le terrain pour les identifier et c'est ce qui a été fait. Mettre en évidence tous ces éléments a aussi été surprenant de mon côté. Cela m'a permis de voir le chemin parcouru depuis mon arrivée au sein de la structure ! »

Une salariée

« L'ŒIL EXTÉRIEUR… » : UNE POSTURE À ADOPTER

L'idéal pour repérer ces savoir-faire d'expérience réside dans « l'œil extérieur » qui permettra de mettre en évidence tout ce que les salariés ont développé au fil du temps…

Cet « œil extérieur » peut être :

a) *une personne* ***interne*** *à l'entreprise*
- *qui ne connaît pas ou peu le travail à effectuer (issue des services RH, qualité ou autre)*
- *ou quelqu'un qui dispose de certaines connaissances sur le travail en question mais qui les met de côté pour jouer "au naïf" et les faire émerger*

b) *une personne* ***externe*** *à l'entreprise : consultant, tuteur externe…*

Il s'agira pour cette personne, dans **une posture de découverte et de questionnement**, de faire remonter, avec le ou les salariés concernés, **l'activité réelle de travail** (en décomposant ce qui est fait, pris en compte et réfléchi pour que le travail se réalise).

Ce travail de repérage peut se réaliser :
- avec **un salarié expérimenté**,
- ou bien **avec un collectif de salariés** sous forme de « groupe de travail ».

Les salariés pourront ainsi décrire leur activité réelle, et **donc les savoirs qui en découlent, puis envisager ensemble les modes et techniques de transmission.**

C'est en « décortiquant » les activités réalisées et en amenant les salariés à prendre du recul sur :
- leurs missions,
- leurs objectifs,
- et sur le sens qu'ils donnent à ce qu'ils réalisent que cela fera émerger les savoir-faire d'expérience.

À travers cela, il s'agira d'identifier :
- *les situations qui permettent aux savoir-faire d'expérience de se forger : on les appelle les « situations critiques »,*
- *les raisonnements qui sont mis en œuvre dans le travail derrière des gestes simples,*
- *les astuces pour faire face aux situations,*
- *les savoir-faire de prudence,*
- *et bien d'autres savoir-faire inhérents au métier, à la culture d'entreprise, etc.*

Il existe, dans le travail, bon nombre de situations que l'on peut qualifier de « critiques ». Ce sont des situations à côté desquelles il ne faut surtout pas passer, sous peine de ne pas effectuer « un bon travail ». Il est donc stratégique de les identifier, de repérer la manière dont elles se construisent, et ce qu'il est nécessaire de connaître et de mettre en oeuvre pour les résoudre.

QUELLES MÉTHODES POUR LES REPÉRER ?

PAR L'ENTREPRISE, EN AUTONOMIE

(ICI « L'ŒIL EXTÉRIEUR » SE TROUVE EN INTERNE)

MÉTHODE 1 : QUESTIONNER LES SALARIÉS

En réalisant des entretiens approfondis (entretiens d'explicitation) avec le salarié ou bien avec un groupe de salariés.

Avantages :
Cette méthode permet de mettre en évidence les savoir-faire d'expérience à travers des entretiens individuels ou collectifs. Elle permet aussi de « mettre à plat » des activités réelles via un groupe de travail (métier)

Conditions de réussite :
Trouver le professionnel qui mènera cet entretien ou qui animera le groupe de travail (attention, cette personne ne doit pas avoir de rôle hiérarchique vis-à-vis du/des salarié(s) concerné(s)). Adopter une posture d'écoute et de découverte sur les missions réelles du/des salarié(s).

Voir l'outil grille d'entretien pour vous guider dans les questionnements

MÉTHODE 2 SE METTRE EN SITUATION

En prenant la place de…
En utilisant une posture de novice, de nouvel arrivant et en se mettant en situation avec le ou les professionnel(s) concerné(s).

Avantages :
La posture de novice permet de mettre en évidence tous les points d'étonnements. Elle questionne directement le travail et les conditions de sa réalisation. Elle permet de mettre en évidence ce qui est nécessaire pour réaliser ce travail.

Conditions de réussite :
L'importance de l'identification de la personne qui va se mettre dans ce rôle du novice.
Attention, la posture vise à la compréhension du travail, pas à son évaluation.

Voir l'outil grille d'entretien pour vous aider à rechercher des informations lors de la mise en situation

AVEC L'ACCOMPAGNEMENT D'UN(E) PROFESSIONNEL(LE) : CONSULTANT

MÉTHODE 3 OBSERVER ET ANALYSER LE TRAVAIL

En allant directement « sur le terrain » avec le ou les salariés concernés et en faisant émerger tous les savoirs implicites.

Avantages :
Cette démarche experte part du travail réel et permet de faire remonter les situations critiques et savoir-faire d'expérience intériorisés.

Conditions de réussite :
Cet appui demande du temps, de la méthodologie et des compétences spécifiquement dédiées à l'analyse du travail.

Voir l'outil cahier des charges consultant

ÉTAPE 3
DONNER UNE PLACE AUX «PASSEURS DE SAVOIRS»

Le travail dans une structure d'accueil de personnes âgées dépendantes (dont plus de la moitié est atteinte de troubles cognitifs) nécessite des compétences techniques mais aussi beaucoup de savoir-faire acquis par l'expérience notamment pour les aides-soignant(e)s. Or, comment transmettre cette expérience aux stagiaires et aux personnels qui viennent renforcer l'équipe permanente ? Quels dispositifs mettre en place ? Et comment donner une vraie place aux «passeurs de savoirs» ?

«Dans notre structure, nous accueillons de nouvelles personnes de manière régulière que nous devons former. Ce qui nous rend les choses difficiles, c'est que nous sommes obligés de reprendre les bases systématiquement. Tout cela est compliqué, car cela demande du temps et beaucoup d'énergie. Il nous faudrait des outils pour nous aider à transmettre, et des repérages pour évaluer les acquis de la nouvelle personne au fil du temps.»

Des salariés

UNE PLACE PRÉPONDÉRANTE
À DÉFINIR ET À RECONNAÎTRE...

Plus qu'un tuteur administratif, **le passeur de savoirs est celui qui va mettre son expérience au quotidien au service du tutoré**.
Cela peut être une personne bien identifiée ou bien un collectif de salariés, conscients des savoir-faire qui sont les leurs.

Comment identifier un passeur de savoirs ?
Quelques grands principes :
- de l'expérience et de la légitimité acquise sur le poste,
- un véritable intérêt pour ses missions,
- une envie de transmettre, de partager ses connaissances.

Pour les identifier :
- les encadrants de proximité peuvent aider à l'identification des tuteurs passeurs de savoirs compte-tenu de leur connaissance de terrain.
- l'échange avec les salariés d'expérience lors des entretiens (professionnels ou autres) peut permettre d'identifier des motivations et des aptitudes au tutorat.

L'importance des échanges
Un temps de **communication préalable** entre la direction et ce futur tuteur est donc à envisager avant toute chose afin de valider **intérêt et engagement réciproques** dans cette démarche.
Le tuteur doit aussi **bénéficier de la prise en compte du temps dédié à la transmission dans son temps de travail.**
Ensuite, sur la transmission en elle-même, l'important réside, chez le tuteur, dans **son envie de transmettre** et également dans sa capacité **à expliciter** ce qu'il fait, à montrer puis **à passer le relais** à son tutoré avant de **lui faire un retour** sur ce qui a été réalisé.
Les temps de réponse aux questions du tutoré et de retour sur le travail réalisé sont prépondérants pour la **réussite de la transmission** (temps de débriefing prévus).
En effet, il est important que le tuteur, passeur de savoirs, fasse des allers retours continus entre ce qu'il explique et montre, **puis qu'il fasse participer son tutoré** avant de reprendre les éléments avec lui (ce qui a bien fonctionné, moins bien et surtout pourquoi ?).

VERS UNE FORMATION SPÉCIFIQUEMENT DÉDIÉE AU « PASSEUR DE SAVOIRS »

Le passeur de savoirs doit avoir un vrai recul sur sa propre activité et sur tout ce qu'il réalise et pense, sans même s'en rendre compte. La formation pourrait l'aider à prendre cette distance pour ensuite en faire bénéficier son tutoré.

Une aide précieuse pour le passeur de savoirs afin de pouvoir :

- *S'adapter à un(e) novice (en se mettant parfois à sa place).*
- *Expliciter ses actions, ses prises de décision ou autre ; en réalité mettre en évidence les objectifs qu'il cherche à atteindre et le sens qu'il donne aux actions réalisées (« si je procède comme cela, c'est parce que d'expérience je sais que… si je regarde cela c'est parce que l'expérience m'a montré que… »).*
- *Identifier les situations critiques rencontrées, les savoirs que cela mobilise pour les travailler avec son tutoré (en le faisant participer à la réflexion).*
- *Prendre en compte le rythme d'acquisition de son tutoré et s'y adapter.*
- *Poser le socle de base (les connaisances nécessaires au départ dans le travail) puis monter dans les apprentissages au fur et à mesure de leur complexité…*

Bon à savoir :
Les professionnels qui ont eu l'occasion de préparer et réaliser une VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience), un bilan de compétences, de préparer un concours via la RAEP (Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle) ou bien qui ont pu être jury d'examen, etc. ont pu d'ores et déjà travailler sur ce recul propre à leur expérience et aux savoirs qui en découlent… Ils ont donc pu identifier ce que sont les savoir-faire d'expérience sur leur poste et ont ainsi une meilleure vision de ce qui est à transmettre.

La reconnaissance

Dans ce processus de transmission, il est fondamental de donner une vraie place à ce passeur de savoirs au sein de l'entreprise afin qu'il puisse être valorisé. Cette fonction va lui demander du temps et de l'investissement pour transmettre des connaissances et compétences qu'il a lui-même mis du temps à acquérir et développer.

La reconnaissance peut passer par différents canaux avec un titre ou intitulé de poste spécifique, une gratification financière, une manifestation annuelle mettant à l'honneur ce qui a été réalisé, une prise en compte dans l'évaluation, une VAE, ou tout autre élément en lien avec l'organisation du travail…

ÉTAPE 4
ORGANISER LE PROCESSUS DE TRANSMISSION EN INTERNE

Retour d'expérience

« Ce magasin obtient des résultats plus que significatifs sur l'un de ses rayons. La personne qui en est responsable va partir en retraite d'ici moins de 2 ans et est présente depuis plus de 25 ans. Ce rayon s'avère stratégique pour le magasin. Le travail sur les savoir-faire d'expérience a été prépondérant pour mettre en évidence tout ce que la responsable a pu acquérir depuis des années. L'accompagnement sur la transmission a permis d'anticiper son départ et de définir un profil de poste pour son/sa remplaçant(e). Par ailleurs, un calendrier a été fixé et donne les grandes étapes à suivre. Il prend en compte les situations critiques rencontrées sur un cycle d'une année et à côté desquelles il ne faut surtout pas passer. Cette démarche va favoriser l'entrée en poste et l'intégration de la personne qui prendra le relais (pendant la période « de tuilage » et après). »

CE PROCESSUS DE TRANSMISSION **VISE À IDENTIFIER :**

1. QUE TRANSMETTRE ?

Il s'agit de transmettre les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice du métier en y incluant systématiquement les savoir-faire d'expérience qui ont été mis en évidence avec les « professionnels aguerris ». *(cf. étape 2)*

2. AUPRÈS DE QUI ?

Une démarche de transmission vise une intégration dans la durée au sein de l'entreprise avec :

- *les nouveaux embauchés,*
- *les salariés en contrat d'alternance ou les intérimaires qui auraient la perspective de rester au sein de l'entreprise,*
- *et aussi les salariés déjà présents dans l'entreprise ou dans le groupe mais bénéficiant d'une mobilité interne.*

3. COMMENT TRANSMETTRE ?

Il s'agit de donner une place à chacun : le tuteur mais aussi le **tutoré qui doit « apprendre à apprendre »** et se mettre dans une posture pro-active **de curiosité sur le métier, de questionnement et d'implication vis à vis de cette transmission**.
En cela, **la relation de confiance et de communication** entre le tuteur et son futur tutoré est primordiale.

4. QUELS EFFETS SUR L'ORGANISATION ?

L'organisation du travail doit pouvoir favoriser ce processus de transmission. La démarche doit donc être communiquée de manière large : auprès des managers, auprès des instances représentatives du personnel, auprès des salariés, etc. car elle va impacter le fonctionnement général de la structure. Cette démarche va demander à l'organisation en place de s'adapter.

À titre d'illustrations, il s'agira de :

- *faciliter la communication et l'interaction du tutoré avec les autres salariés de l'entreprise, identifier qui fait quoi, travailler sur les coopérations,*
- *identifier les contraintes de production ou d'organisation qui peuvent « freiner » le transfert,*
- *repérer des aménagements à apporter pour faciliter la transmission (organisation),*
- *dégager des temps pour la transmission,*
- *laisser un droit à l'erreur pour le tutoré,*
- *privilégier la compréhension générale du travail par le tutoré (lui donner déjà le socle de connaissances nécessaires au préalable, lui montrer, lui expliquer, lui faire dire, lui faire faire, reprendre avec lui…),*
- *prévoir des temps de débriefing et d'approfondissement entre tuteur et tutoré mais aussi de manière plus large, par exemple avec les encadrants de proximité,*
- *rassurer les acteurs, sécuriser la démarche.*

Dans certains cas, lorsque l'organisation ne le permet pas, il peut être nécessaire de créer des situations de travail « fictives », d'entraînement pour pouvoir s'y confronter (montage d'actions pédagogiques).

Un référent TSE en interne

Le référent TSE va suivre cette démarche au sein de l'entreprise et piloter le processus (ce référent sera à déterminer en fonction de chaque entreprise)**.**

Il pourra mener lui-même le repérage et l'analyse des savoir-faire d'expérience, ou bien déléguer cette fonction (en interne ou en externe via un consultant).

ÉTAPE 5
SUIVRE CETTE TRANSMISSION DANS LE TEMPS

« Dans notre métier, nous sommes un certain nombre à avoir débuté il y a plus de 20 ans. Entre-temps, les techniques, les méthodes ont changé. Nous travaillons aussi avec des collègues qui ont appris le métier différemment. Le travail sur les savoir-faire d'expérience a permis de reposer ensemble les fondements de notre métier et de pouvoir s'apporter les unes aux autres. Ce sont ces fondements issus de notre expérience partagée que nous allons maintenant nous attacher à transmettre aux nouveaux arrivants dans le métier. Le fait d'avoir une personne référente sur la transmission nous assure un bon suivi et des réajustements qui pourront être pris en compte. C'est une sécurisation pour nous. »

Retour d'expérience d'une salariée

METTRE EN PLACE CE SUIVI EN INTERNE **POUR QU'IL SOIT SÉCURISÉ ET QU'IL PERDURE...**

Une fois la démarche « lancée », le binôme « tuteur-tutoré » constitué, il est important de travailler sur une organisation qui permette le suivi (via le référent TSE si possible) de cette transmission avec des temps formels d'échange. Lorsque le tutoré est un apprenti, ou un salarié en contrat de professionnalisation : ce temps de suivi est profitable pour réajuster si besoin aux regards des attentes de chacun (et notamment du centre de formation). Au fil du temps, il s'agira également d'identifier le moment propice pour stopper la démarche de transmission en tant que telle tout en conservant si possible une relation de conseil ponctuelle entre l'ex-tuteur et son ex-tutoré.

Une fois la démarche de transmission initiée, il s'agira de suivre son déroulement pour...

FAIRE **LE POINT**

TRAVAILLER **AUTOUR DES MOTIVATIONS** DU TUTORÉ

SUIVRE LE DÉROULEMENT DES APPRENTISSAGES ET LA TRANSMISSION DES SFE : **CE QUI EST ACQUIS, PAS ENCORE ACQUIS ET CE QU'IL FAUT POURSUIVRE OU RETRAVAILLER**

RÉAJUSTER AU BESOIN

DÉTERMINER À QUEL MOMENT LA **TRANSMISSION ACTIVE S'AMENUISE**...

Après toutes ces étapes liées à la transmission, le référent TSE pourra ensuite poursuivre son essaimage sur d'autres postes au sein de la structure (via une culture d'entreprise à conserver).

UN EXEMPLE D'ACCOMPAGNEMENT... **AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE TRAVAUX PUBLICS**

LE POSTE DE MAÇON VRD (VOIRIES ET RÉSEAUX DIVERS)

En résumé : Cette entreprise de travaux publics intègre régulièrement de jeunes apprentis.
Chaque chantier nécessite une adaptation permanente aux différentes situations rencontrées. Ce métier de Maçon VRD s'apprend sur le terrain avant tout et demande des compétences très spécifiques.

La méthode pour l'identification des savoir-faire d'expérience :

1. un premier temps d'analyse de la demande avec les ressources humaines puis avec le responsable d'exploitation afin de valider l'engagement dans la démarche,
2. une présentation de la démarche au CE
3. plusieurs entretiens exploratoires (conducteur de travaux, chefs de chantier) pour cerner l'organisation des chantiers et ce qui est attendu d'un maçon VRD,
4. une analyse du travail lors de 2 journées passées sur le terrain avec un Maçon VRD seul en activité puis en interaction avec un tutoré (observation du travail puis entretiens d'explicitation pour décomposer les activités réalisées et interroger le travail de manière plus large).

Ce qu'il en ressort :
L'expérience du maçon VRD lui permet de procéder à de nombreux réglages compte-tenu de la différence qui existe entre le « théorique » (ce qu'on devrait trouver sur le terrain) et le réel (ce qui s'y trouve réellement).
Les observations permettent de repérer les situations qu'il rencontre, les réponses qu'il cherche à apporter et le raisonnement qu'il met en œuvre.

Par exemple, il ajuste continuellement ses actions et sa pose de bordures en fonction de paramètres tels que :

- *la densité de béton à déposer sur une surface donnée, en lien avec la vitesse régulée du conducteur de bétonnière (ni trop, ni trop peu de béton déposé compte-tenu des manutentions que cela nécessitera sur le plan physique et de l'impact associé en terme de coût),*
- *les aléas climatiques et leur impact sur la prise du béton à un instant T mais aussi sur sa résistance au long cours (repérages visuels sur la couleur du béton et sur les indices de qualité associés),*
- *la courbe donnée à la chaussée (repérages qui se font à l'œil et qui jouent un rôle en terme d'écoulement de l'eau mais aussi de manière plus large en terme de sécurité pour les usagers de la route).*

Au final, la démarche permet d'identifier 11 SFE à construire et de les prioriser dans un plan d'acquisition (cf. ci-dessous).

L'APPROCHE PÉDAGOGIQUE RETENUE

Donner du sens à travers les objectifs réels du maçon VRD (ce qui sous-tend l'activité), **les valeurs professionnelles** et la culture d'entreprise.

EXPLICITER, DONNER DES REPÈRES, FAVORISER LA RÉFLEXION, LE RAISONNEMENT

ÉTAPE 1

LA DÉCOUVERTE DU CHANTIER, L'OBSERVATION DE CE QUI EST RÉALISÉ PAR LE MAÇON VRD, UNE PREMIÈRE IDENTIFICATION – UNE DÉMARCHE D'INTÉGRATION ET DE PRISE DE REPÈRES AVANT TOUT

ÉTAPE 2

ACQUÉRIR, CONFORTER LES BASES ET LES CONFRONTER AU TERRAIN - PRENDRE EN COMPTE SON ENVIRONNEMENT ET ADAPTER LES GESTES TECHNIQUES

ÉTAPE 3

ALLER SUR LA COMPRÉHENSION DU CHANTIER ET DES ATTENDUS, METTRE EN ŒUVRE SON RAISONNEMENT, GAGNER EN AUTONOMIE POUR FAIRE FACE AUX ALÉAS

SYNTHÈSE
MA DÉMARCHE TSE EN UN COUP D'ŒIL

LES ÉTAPES	S'engager dans la démarche, c'est à minima pour l'entreprise…	Pour aller plus loin… des conseils, des outils sur *autodiagseniors.aract.fr*
ÉTAPE 1 PRENDRE CONSCIENCE DES POSTES **SUR LESQUELS LES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE RISQUENT DE PARTIR**…	Prendre un temps pour réfléchir aux compétences critiques en les mettant en lien avec «le risque» associé à leur départ. Prioriser : sur quel poste mettre en place la première transmission ?	1 quizz pour identifier ses enjeux. Un partage sur ces enjeux peut ensuite être organisé avec les IRP, ainsi qu'avec les managers qui peuvent apporter leurs éclairages. ***Pour être guidé sur la perception de vos enjeux, vous pouvez également organiser un échange avec votre conseiller OPCA, votre branche professionnelle, ou encore avec l'Aract…***
ÉTAPE 2 REPÉRER CES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE **GRÂCE AUX SALARIÉS QUI LES ONT DÉVELOPPÉS**	Identifier ce qui est important dans le poste, ce qu'il faut transmettre absolument en faisant participer le ou les salariés d'expérience à la réflexion.	Outil grille d'entretien pour vous aider à ce repérage. ***Vous pouvez faire appel à un consultant.*** Exemple de cahier des charges consultant. ***Vous pouvez également vous rapprocher de votre OPCA, branche professionnelle pour identifier de possibles aides existantes.***
ÉTAPE 3 DONNER UNE PLACE AUX SALARIÉS QUI POSSÈDENT CES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE **AFIN QU'ILS DEVIENNENT PASSEURS DE SAVOIRS**	*Cette étape est souvent en lien avec l'étape précédente.* Déterminer qui passera le savoir, valider avec le ou les salariés l'intérêt et la motivation pour cette démarche. Leur donner une place et un rôle qui pourront être reconnus en interne.	Fiche tutorat pour mieux définir la fonction interne ***L'accompagnement du passeur de savoirs peut être étudié avec l'OPCA et les centres de formation du domaine (plutôt formation-action).***
ÉTAPE 4 **TRAVAILLER LE PROCESSUS DE TRANSMISSION** DES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE	Préparer le tutoré à cette démarche en l'invitant à l'implication et au questionnement. Informer le collectif de travail au sens large de cette démarche de transmission. Laisser des temps de débriefing sur l'activité entre tuteur et tutoré.	Fiche tutorat pour intégrer la place du tutoré dans cette transmission ***Vous pouvez utiliser comme vecteur de communication et de transfert d'informations les réunions d'équipe, de service, ou autres…***
ÉTAPE 5 SUIVRE CETTE TRANSMISSION **DANS LE TEMPS**	Faire des points sur le déroulement de la transmission et identifier le moment où cela se termine.	***Vous pouvez intégrer ce suivi dans l'entretien professionnel du passeur de savoir mais aussi dans le suivi du cursus d'alternance du tutoré (avec son centre de formation) si tel est le cas.***

AU QUOTIDIEN, S'OCCUPER DE LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE, C'EST :

En phase d'intégration, donner des premiers repères

- un temps d'accueil et de présentation de l'entreprise, de ses activités mais aussi des attentes vis à vis du tutoré – un temps d'intégration dédié
- une fiche dans le livret d'accueil qui porte sur cette transmission
- un outil repère en interne pour mieux comprendre l'organisation, les activités, un lexique sur les termes techniques, etc.

Au quotidien, mettre au contact des situations qui développent les savoir-faire d'expérience

- un plan de transmission spécifique (qui, quoi, comment, à quel moment ? – notion de parcours)
- des supports repères pour aider à la compréhension (plans, schémas, résumé, étapes pour réaliser le travail)
- une souplesse laissée dans le planning pour ne pas passer à côté des situations critiques
- une mise au contact de situations offrant également une certaine diversité et une meilleure compréhension du travail
- la verbalisation, l'explicitation de l'action et de ses objectifs par le passeur de savoirs (donner du sens)
- le droit à l'erreur pour le tutoré…
- des temps de débriefing, de retour sur les actions réalisées entre le passeur de savoirs et son tutoré (analyse réflexive de la situation vécue qui consolide l'expérience)
- une présentation des étapes qui se situent en amont et en aval du poste (ex : un accès aux résultats de l'action)

Pour préserver la santé, veiller aux savoir-faire de prudence

- faire du lien avec le plan de prévention
- organiser des temps spécifiques sur le sujet (ex : quart d'heure sécurité)
- sensibiliser les passeurs de savoirs au sujet…

Pour créer une culture d'entreprise, suivre dans le temps

- des temps de suivi organisés avec le référent TSE
- un lien à faire avec l'entretien professionnel et des acquis à repérer, consolider…

L'EXPÉRIMENTATION « TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE » EN BOURGOGNE :

Un démarrage fin 2014 sous l'impulsion des financeurs :

- **le Conseil régional de Bourgogne dans le cadre du Plan pour les Continuités Professionnelles élaboré de manière conjointe avec les partenaires sociaux**
- **la Direccte Bourgogne à la suite du contrat de génération**
- **le réseau Anact-Aract**

Ce qui a été réalisé durant cette expérimentation :

- 15 entreprises sensibilisées
- 8 accompagnements en entreprise réalisés
- 5 secteurs concernés :
  - industrie
  - services à la personne
  - travaux publics
  - services marchands
  - grande distribution
- 2 newsletters TSE
- plus de 20 partenaires mobilisés sur le territoire (OPCA, branches professionnelles, partenaires sociaux, chambres consulaires, partenaires emploi-formation, État, Région...)
- 3 ateliers thématiques de transfert réalisés (en partenariat avec la FRTP, AGEFOS PME et UNIFORMATION)
- Le Kit outil présenté au verso

LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE D'EXPÉRIENCE : **UN ENJEU POUR L'AVENIR DE VOTRE ENTREPRISE**

Pour maintenir leur place sur un marché de plus en plus tendu et concurrentiel, les entreprises se doivent de préserver les savoir-faire d'expérience qui impactent non seulement la performance de l'entreprise mais aussi les conditions de travail des salariés.

Ce guide retrace les différentes étapes à mettre en œuvre dans une démarche de transmission des savoir-faire d'expérience en repérant ceux qu'il ne faut pas perdre, en travaillant sur un processus de transmission en interne et en envisageant la place de ces compétences de manière plus large au sein de l'entreprise.

À RETROUVER POUR **MENER VOTRE DÉMARCHE**

Un kit outil complet est à disposition sur **http://autodiagseniors.aract.fr**

Un **guide d'entretien** pour analyser le travail et aider au repérage des savoir-faire d'expérience et situations critiques, une **fiche-repère** sur le tutorat, **un cahier des charges** consultants, des **fiches «cas d'entreprise»** et un **support de sensibilisation**

L'Aract Bourgogne, Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, replace le travail au coeur des enjeux économiques et stratégiques des entreprises. Pour cela, nous mobilisons les différents acteurs pour construire ensemble des solutions nouvelles.

Retrouvez nos thématiques d'interventions et nos publications sur notre site et sur le réseau Anact-Aract

BOURGOGNE.ARACT.FR & ANACT.FR

aract Bourgogne
Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Aract Bourgogne - 8 rond-point de la nation - 21 000 DIJON - Tél. : 03 80 50 99 86

MERCI AUX FINANCEURS DE L'EXPÉRIMENTATION ET DE CE GUIDE :

région BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

Anact Aract LE RÉSEAU

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

Édition juin 2016 - Crédits photos : Shutterstock