

Juin 2013



Association du Diplôme de Psychologie Sociale Industrielle
et du Master de Psychologie Sociale du travail et des organisations

Compte-rendu du colloque

Transfert de compétences:

Enjeux et pratiques

*En partenariat avec le Master de Psychologie du Travail et des Organisations
d'Aix-en-Provence*



Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.

Remerciements

- L'ADPSIM remercie chaleureusement Véronique Peltier, Vicky Audibert, Christiane Di Jorio et Elena Solis pour le temps qu'elles ont consacré à ce colloque ainsi que pour la qualité de leurs interventions.

- L'ADPSIM remercie Marc Souville, directeur du Master PSTO, pour son soutien dans l'organisation de ce colloque.

-L'ADPSIM remercie également l'ensemble des professionnels et étudiants qui ont participé à la mise en place de cet événement.

-L'ADPSIM adresse ses remerciements à l'Université d'Aix-Marseille et à l'UFR « ALLSH » pour l'accueil dans ses locaux.

-Enfin, notre association remercie chacun des participants pour avoir, lors des échanges, enrichi la réflexion autour du transfert de compétences.

Sommaire

Introduction	4
1. Introduction du thème.....	5
1.1 Contexte.....	5
1.2 La compétence.....	5
1.3 Les objectifs du colloque.....	6
2. Les interventions du colloque.....	7
2.1 Véronique Peltier - La démarche compétence : Faire évoluer ensemble, les organisations et les métiers pour répondre aux besoins économiques de l'entreprise et d'évolution de ses ressources humaines	7
2.1.1 Vision globale.....	7
2.1.2 Démarche projet : 6 étapes	7
2.1.3 Questions	10
2.2 Vicky Audibert - Dispositif de transfert des compétences : Comment opérationnaliser le transfert de compétences avec des outils adaptés ? Un processus en étapes ?	11
2.2.1 Quelques définitions.....	11
2.2.2 Cadrage du dispositif.....	12
2.2.3 Questions	13
2.3 Christiane Di Jorio – Un dispositif de TSE	15
2.3.1 Pourquoi se lancer dans la TSE ?	15
2.3.2 Les principes de la TSE.....	16
2.3.3 Etude de cas	17
2.3.3 Questions	19
2.4 Elena Solis – Les enjeux du compagnonnage sur un site industriel, ex Arcelor Mittal	20
2.4.1 Les enjeux du compagnonnage sur un site sidérurgique en France	20
2.4.2 Illustration du compagnonnage	20
2.4.3 Questions	24
3. Débat.....	26
Conclusion.....	27
Contacts	28

Introduction

Cette conférence a été organisée par l'ADPSIM, l'Association du Diplôme de Psychologie Sociale Industrielle et du Master de Psychologie Sociale du Travail et des Organisations d'Aix-Marseille Université.

Cette association a notamment pour but de favoriser les échanges de pratiques autour des métiers de la Psychologie du Travail ainsi que de développer et entretenir un réseau professionnel pérenne.

COLLOQUE

Transfert des compétences en entreprise : Enjeux et Pratiques

Samedi 15 Juin 2013
De 9h30 à 12h30
Salle A220
Université d'Aix Marseille
UFR Arts, Lettres, Langues et Sciences
Humaines (ALLSH),
29 avenue Robert Schuman,
13100 Aix-en-Provence



P S T O
Aix-en-provence

PROGRAMME

9h00 : Accueil café

9h30-12h30 : Conférence :
Les interventions seront assurées par des professionnels de la Psychologie du Travail
et des Ressources Humaines

- Outils permettant le transfert de compétences
- Enjeux du transfert de compétences
- Retour d'expérience sur la mise en place de dispositifs de transfert de compétences

12h30 : Apéritif déjeunatoire

Ce colloque est organisé par les étudiants du Master 2 PSTO

1. Introduction du thème

1.1 Contexte

Face à la crise actuelle, les entreprises adoptent une vision à court terme en privilégiant la question de la performance par des résultats économiques immédiats. Dans ce contexte, beaucoup d'entreprises font face à des difficultés causées par les départs des compétences expertes sans les avoir anticipées. Les impacts sont d'autant plus importants au sein des grands groupes pour lesquels la forte division des tâches et la faible polyvalence ne permettent pas de transférer les compétences des experts aux novices de façon naturelle dans le quotidien de travail.

Il devient nécessaire d'apporter une réflexion pour assurer le maintien de la compétitivité des entreprises par la pérennisation des compétences dans la structure. Le transfert de compétences répond à cet objectif tout en prenant en compte les contraintes économiques actuelles puisqu'il s'appuie sur les ressources internes de l'entreprise.

1.2 La compétence

Selon **Guy Le Boterf**, « la compétence est une construction. C'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources » :

- les compétences générales (savoirs disciplinaires,...)
- les connaissances spécifiques à l'environnement professionnel (connaissances sur le contexte de travail, la culture organisationnelle,...)
- les connaissances procédurales (procédures, des modes opératoires,...)
- les savoir-faire opérationnels (des démarches, les instruments dont la personne maîtrise l'application pratique,...)
- les connaissances et savoir-faire expérientiels (connaissances tacites, « façon de faire »,...)
- les savoir-faire relationnels (capacité d'écoute, de négociation,...)
- les savoirs faire cognitifs (opérations intellectuelles nécessaire à l'analyse et à la résolution de problèmes,...)
- les aptitudes et qualités (pas des savoirs ou savoir-faire mais des caractéristiques telles que la rigueur,...)

La compétence s'exprime en termes d'activités ou de pratiques professionnelles. Elle est la résultante de trois facteurs :

1. le **savoir agir** qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes,
2. le **vouloir agir** qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif,
3. le **pouvoir agir** qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu.

Le transfert de compétences permet donc l'intégration d'un ensemble de connaissances spécialisées en rendant possible le phénomène de répliation, c'est-à-dire la diffusion interne des connaissances et compétences, et la création de nouvelles connaissances (Prevot, 2004).

Il est une activité fondamentale dans le management des entreprises puisqu'il permet de maintenir les pratiques au sein d'une entreprise en préservant ses compétences et en assurant un objectif concurrentiel.

1.3 Les objectifs du colloque

Les objectifs de ce colloque étaient de nature multiple :

Du point de vue de la pratique professionnelle, il s'agissait d'engager une réflexion sur :

- l'importance de la transmission des compétences au sein des entreprises
- de permettre un retour de pratique sur la mise en place de dispositifs de transfert de compétences dans différentes organisations

D'un point de vue pédagogique, il s'agissait de donner :

- une visibilité sur des exemples concrets de pratiques quant à la mise en place de transfert de compétences
- l'accès à une instance de rencontre avec des professionnels des Ressources Humaines confrontés à des difficultés dans la mise en pratique de démarches de transmission des compétences.

2. Les interventions du colloque

Quatre professionnelles sont intervenues lors de ce colloque afin de partager leurs pratiques quant à la mise en place de dispositifs de transfert des compétences et des difficultés qu'elles ont rencontré :

- Véronique Peltier, consultante et directrice du cabinet Coaching Formation : **amorcer et cadrer une démarche compétences.**
- Vicky Audibert, psychologue du travail au sein du cabinet Cateis: **transférer des compétences : démarche et outils**
- Christiane Di Jorio, consultante en dispositif de formation : **présentation d'un dispositif de transmission de savoir d'expérience mis en place au sein d'EDF.**
- Elena Solis, manager Ressources Humaines à ArcelorMittal : **présentation d'un dispositif de compagnonnage mis en place sur le site de Fos-sur-Mer.**

2.1 Véronique Peltier - La démarche compétences : Faire évoluer ensemble, les organisations et les métiers pour répondre aux besoins économiques de l'entreprise et d'évolution de ses ressources humaines

2.1.1 Vision globale

Comme l'explique Véronique Peltier, la démarche compétences s'inscrit dans une vision globale : elle permet de faire évoluer l'Organisation et les Hommes en vue d'un résultat optimum en fonction de la performance attendue.

Elle permet de répondre au projet stratégique de l'entreprise en anticipant, optimisant et créant l'adéquation entre les besoins en Ressources humaines et la stratégie d'évolution de l'entreprise.

Comme toute démarche stratégique et d'évolution, la démarche compétences quelque soit son ampleur et la taille de la structure, doit être structurée.

2.1.2 Démarche projet : 6 étapes

Véronique Peltier propose une démarche projet en 6 étapes.

- **Etape 1 : Mobiliser l'équipe de direction**

Au commencement du projet, il est nécessaire d'avoir une volonté manifeste et un engagement de l'équipe de direction dans la démarche.

Dans ce contexte de départ, une analyse générale des forces / faiblesses de l'entreprise, mais aussi des risques / opportunités doit être engagée. Cette analyse permet de faire un état des lieux de l'organisation, de ses salariés et d'évaluer les bases essentielles pour mettre en œuvre la stratégie.

- **Etape 2 : Partager la volonté de faire avancer l'entreprise**

La seconde phase de la démarche consiste à impliquer progressivement les différentes parties prenantes de l'organisation (direction, représentants du personnel...) par la constitution de l'équipe projet et la restitution des éléments analysés préalablement. Il s'en suit un travail de communication auprès des représentants des salariés, des parties prenantes de l'organisation, qu'il faut prendre en considération.

L'importance de cette phase de communication et de l'intégration des différents acteurs dans le projet est à mettre en perspective de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

- **Etape 3 : Réaliser un diagnostic des pratiques**

Ce diagnostic doit tenir compte de plusieurs composantes inhérentes à la situation de travail :

- l'organisation
- le management
- la gestion des emplois et des compétences
- la reconnaissance pratiquée dans l'entreprise
- les métiers et savoir-faire
- l'environnement interne et externe

- **Etape 4 : Communiquer en interne**

La synthèse du diagnostic est, par la suite, à communiquer en interne. Elle regroupe les informations concernant le statut actuel de l'entreprise et ce vers quoi elle se dirige. Cette restitution fait le lien avec la première communication et permet d'amorcer un contexte de changement tout en favorisant l'adhésion à la démarche.

Elle permet également de prendre en considération les aspirations du personnel (évolution professionnelle, emploi, compétences, conditions de travail) de façon à tenter d'y répondre.

- **Etape 5 : Repérer les écarts et les dysfonctionnements**

Dans ce travail l'ensemble des critères est repris.

Du point de vu de l'environnement : organisation, communication, management, dialogue social : aspect organisationnel pris en compte pour répondre aux besoins organisationnels et métiers de l'entreprise.

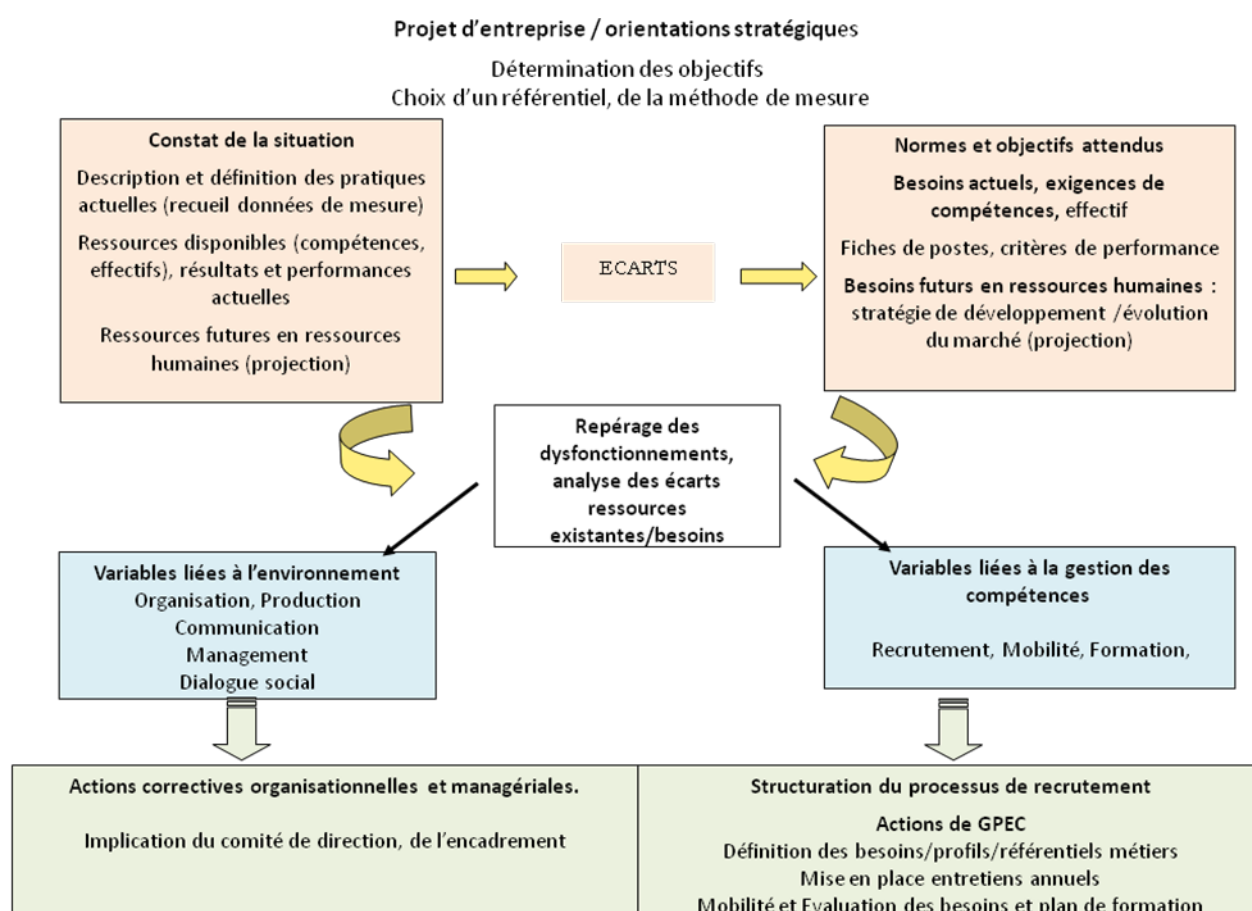
Du point de vu de la gestion des compétences : quels processus internes en matière de recrutement, de mobilité, de formation ?

Tous ces critères sont analysés en vue de réajustements dans le pilotage et d'une capitalisation future.

• Etape 6 : Le plan d'actions

Le plan d'actions représente la politique à conduire pour atteindre les objectifs de l'entreprise et l'organisation cible. Cela se traduit, par une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : définition des besoins, des profils, des référentiels métiers et des outils (rédaction des fiches de fonction, etc.), communication qui ont lieu durant des entretiens (par exemple préparation d'entretiens d'évaluation des salariés sur leurs compétences, leurs motivations, etc.). Ces actions permettent d'identifier les motivations et les souhaits d'évolutions des collaborateurs et la façon dont ils pourraient être opérationnalisés.

Véronique Peltier propose un tableau de synthèse :



Ce tableau synthétise la vision globale que nécessite la démarche compétence. De nombreux facteurs sont à prendre en compte au niveau des Hommes et de l'Organisation, en faisant un constat de la situation de l'entreprise. L'objectif visé doit également être identifié afin de mesurer l'écart avec la situation initiale, en fonction des variables environnementales et de la gestion de compétences. Le but étant, à termes, de réduire cet écart entre réel et visé par des actions correctives et de restructuration.

2.1.3 Questions

Comment l'entreprise communique-t-elle sur cette possibilité de voir son projet de carrière inscrit dans une démarche de GPEC ? Est-ce une obligation ? Comment ça se passe dans l'entreprise ?

Véronique Peltier répond que le processus est communiqué en interne par l'ensemble des Ressources Humaines et dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation. Elle ajoute que lorsque l'on est au cœur de la GPEC, on a conscience des souhaits d'évolution des salariés, de leurs motivations, etc. En fonction des besoins du personnel, il est proposé de s'inscrire dans cette démarche qui passe par des étapes d'évaluation accompagnées. Ceci est fait dans le but d'obtenir des restitutions fiables permettant de faire des retours objectivés par rapport aux souhaits des collaborateurs. Il n'y a pas d'obligation d'inscription dans la démarche.

Quel est le pourcentage de volontariat dans ces démarches ?

De par son expérience, Véronique Peltier explique qu'une démarche en entreprise suffisamment communiquée et structurée en amont a une forte adhésion. Elle prend l'exemple d'un organisme de banque/ assurance, ayant obtenu 80 % d'adhésion du personnel.

Quelle est la durée moyenne de démarche compétence, cela s'échelonne sur 1 an, 6 mois, 2 mois ... ?

Véronique Peltier indique que la durée d'une démarche dépend de la taille de l'entreprise. Elle estime par exemple une durée minimale de 5 ans pour une structure de 1000 salariés. En revanche, elle ajoute qu'une entreprise de 20 à 50 salariés, pourrait mettre en place ce type de démarche sur une durée de 18 à 24 mois.

2.2 Vicky Audibert - Dispositif de transfert des compétences : Comment opérationnaliser le transfert de compétences avec des outils adaptés ? Un processus en étapes ?

Anciennement pilote de projet rattaché à la GPEC chez ArcelorMittal, Vicky Audibert a élaboré, mis en place et déployé un dispositif de reconnaissance et de valorisation des compétences.

La démarche de compétences est une prise de parti de la stratégie. Le transfert de compétences s'inscrit dans cette stratégie.

2.2.1 Quelques définitions

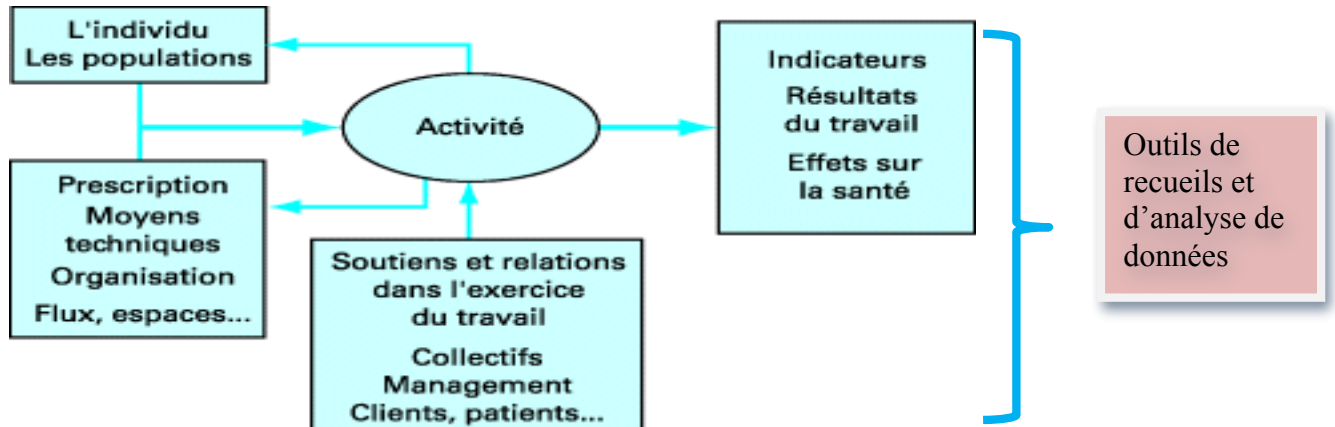
Vicky Audibert propose quelques définitions sur lesquelles s'appuyer tout au long de cette présentation :

- **La notion de compétence** peut se définir par la capacité **reconnue et mesurable** d'un individu à **mobiliser l'ensemble de ses ressources** (connaissances, savoir-faire, qualités comportementales) afin de réaliser une action. La compétence permet d'**atteindre un résultat** et de répondre à une attente en termes de performance.
- Le **transfert**, au sens commun, est l'action d'amener un objet X d'un point A vers un point B. Or, lorsque l'on parle de transfert de compétences, on part du postulat suivant :
 - le transfert s'opère entre deux individus : le transmetteur et le récepteur.
 - l'individu A n'est pas destitué de ses compétences lorsqu'il opère un transfert à l'individu B.
 - la **compétence n'est pas transférée en soi**, mais ce sont les savoirs, savoir-faire, et savoir-être, qui permettent de l'atteindre.

Vicky Audibert souligne que le transfert de compétences ne garantit pas la performance mais la favorise. Aussi, selon elle, pour réduire et anticiper l'incertitude liée au facteur humain (personnalités, compatibilités d'humeurs,...), le cadrage du dispositif est important.

2.2.2 Cadrage du dispositif

- **1 : Analyser l'activité pour cartographier les compétences**



<http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/environnement-securite-th5/sante-et-securite-au-poste-de-travail-42158210/prevention-des-risques-professionnels-se3900/systeme-de-travail-et-systeme-organisationnel-se3900niv10004.html>

Avant de transférer les compétences, il est important d'identifier ce qui va être transféré. Ainsi, il faut réaliser un état des lieux du réel. Le monde du travail présente un écart entre le travail prescrit et le travail réel (tel qu'il se réalise effectivement).

L'analyse d'activité, en amont de la démarche, va permettre de percevoir cet écart et notamment l'ensemble des facteurs qui interagissent dans l'action. Ces facteurs sont les individus, les moyens techniques dont ils disposent, leurs tâches, l'organisation des tâches, les indicateurs de résultats, le type de management, etc. Vicky Audibert souligne qu'une analyse documentaire doit être confrontée à une analyse qualitative utilisant différentes méthodes de recueil de données tels que l'entretien guidé, l'observation, le commentaire d'activité...

Pour réaliser la cartographie des compétences, elle préconise tout d'abord un listing exhaustif qui donnera lieu, par la suite, à une classification et une logique de progression. Cette réflexion doit être régie par les critères de performance de l'entreprise.

La progression peut être établie sur la base d'une échelle pouvant prendre plusieurs formes (un tableau, un logigramme...). Vicky Audibert précise alors l'importance de s'accorder sur un système de référencement des compétences identique pour toute la structure. Elle donne l'exemple d'un référencement sur des critères d'autonomie et d'expertise où le personnel va évoluer du niveau débutant au niveau expert. Cet outil va donc permettre d'identifier les compétences à développer et à transférer en interne.

- **2 : Incarner le processus de transfert**

Le transfert de compétences ne peut être incarné que s'il y a émetteur et récepteur. Les caractéristiques propres à chaque rôle doivent être identifiées :

- L'individu A doit être en mesure de transférer, il lui est reconnu des qualités pédagogiques.

- L'individu B doit être en mesure de recevoir, il lui est reconnu le potentiel de mettre en place la compétence.

- **3 : Mettre en place le dispositif de transfert**

Vicky Audibert présente quelques dispositifs de transfert de compétences. Elle précise l'importance du caractère réaliste du dispositif notamment par l'adaptation de la méthode.

- Le compagnonnage : la personne ressource qui transfère est appelée compagnon et c'est un accompagnement dans l'activité quotidienne. En règle générale, il s'agit d'une personne qui occupe le poste dans lequel s'expriment ces compétences et qui forme un autre individu au même poste qu'elle.
- Le tutorat : la personne ressource qui transfère est un tuteur. C'est un suivi à distance sur une durée donnée comportant des points de régulation.
- La formation-action : la personne ressource qui transfère est un formateur. La formation-action est une alternance entre théorie et pratique.

- **4 : Réguler avec des modalités de suivi et de contrôle**

Une fois le dispositif lancé, cadré et mis en place, il est nécessaire de contrôler son déroulement. En effet, la présence du facteur humain peut entraîner certains paramètres non pris en compte dans le cadrage de départ. Vicky Audibert souligne ainsi l'importance de prévoir des points de régulation réguliers de manière à réajuster le dispositif. Elle illustre son propos par la situation où la personne ressource n'est plus disponible rendant nécessaire l'identification d'un nouvel acteur pour prendre le relai.

- **5 : Evaluer le dispositif et capitaliser**

Enfin, au terme de la démarche, une évaluation finale du dispositif au regard des résultats obtenus (retour sur investissement, développement des compétences par l'atteinte de la performance attendue...) est nécessaire.

Cette évaluation permet de faire émerger les points d'appui et les points de vigilance afin de capitaliser et d'améliorer le dispositif : Quel sont les points forts du projet ayant permis d'atteindre les objectifs ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ? Peut-on identifier des leviers d'action ?

Vicky Audibert conclut sur le caractère dynamique de la démarche de transfert de compétences nécessitant une régulation permanente afin de réajuster et par la suite de capitaliser l'expérience.

2.2.3 Questions

On parle du transfert de compétences d'un individu A vers un individu B. Peut-on parler d'un transfert quand une personne a une compétence sur laquelle elle voudrait s'appuyer pour une mobilité ou une reconversion professionnelle ?

Vicky Audibert répond qu'un transfert peut effectivement s'opérer d'un contexte à une autre. Toutefois, dans ce cas précis, il s'agira plutôt, de la manière dont une personne va adapter ses acquis à un champ d'activité quelque peu différent mais qui fait appel au même socle de compétences. Elle ajoute que les référentiels, notamment dans les grandes entreprises, sont utilisés de manière à identifier les compétences communes à différents champs d'activités. Ceci dans le but de proposer des parcours de carrières différents et d'avoir une visibilité sur les étendues possibles concernant les individus. C'est au cœur de la GPEC. Le transfert se fait d'une personne à une autre, puis au cours de sa carrière, la personne transfère ses compétences dans un autre secteur dont le cœur de métier reste similaire. Par exemple, « piloter un poste de commande » dans un secteur A ou B, on retrouve des différences mais une personne opérationnelle en secteur A le sera certainement plus rapidement en secteur B que quelqu'un de novice.

Vous êtes-vous interrogé sur les limites du transfert de compétences qui renvoient à un problème d'unité de lieu et de temps entre celui qui transfère et celui qui reçoit ?

Vicky Audibert précise que dans les stratégies GPEC des entreprises, on retrouve la Gestion de l'Emploi et de moins en moins le Prévisionnel des Compétences car on manque de temps et de moyens. La solution qu'elle propose, est de solliciter des effectifs opérationnels et des personnes ressources, comme peuvent l'être les seniors, pour leur conférer un rôle de compagnon et de tuteur comme mission principale. Mission pouvant faire l'objet d'une valorisation pécuniaire.

Les TPE et PME travaillent de plus en plus sur des flux tendus. S'il faut travailler sur de la transmission de compétences, c'est physiquement et matériellement impossible. En plus, s'ajoute l'aspect de motivation. Que faire ?

Vicky Audibert admet que le flux tendu empêche l'anticipation. L'état des lieux réalisé dans la première phase permet de dégager les ressources et les moyens à disposition. Vicky Audibert fait émerger la question du rôle des seniors dans les entreprises. Elle rappelle la charge de travail qu'entraîne le transfert des compétences lorsqu'il est demandé au salarié d'être, à la fois ressource du transfert de compétences et opérationnel.

Y a-t-il une formation des tuteurs avant le transfert ?

Ces formations font appel à des modalités de pédagogie, de culture d'entreprise, etc. Vicky Audibert affirme leur existence dans certaines entreprises et précise qu'elles sont à destination des personnes reconnues pour leurs qualités d'expert. L'objectif étant de les armer sur la forme. Ces formations peuvent se développer en interne ou au sein de certains cabinets de formation.

2.3 Christiane Di Jorio – Un dispositif de TSE

2.3.1 Pourquoi se lancer dans la TSE ?

Tout d'abord, Christiane Di Jorio cadre la Transmission des Savoirs d'Expérience. « ***Ce qui se transmet, ce n'est pas l'expérience, mais les acquis de l'expérience.*** » (Etienne Bourgeois - 2012), « *Les savoirs d'expérience se construisent au fil des situations professionnelles et, en partie, extraprofessionnelles auxquelles on est confronté. Ils complètent les savoirs académiques acquis en formation.* » (ANACT).

La TSE a plusieurs objectifs:

- préserver un savoir-faire
- entretenir une culture du travail, d'un métier, d'une organisation
- maintenir une position stratégique

« Les savoirs d'expérience sont difficiles à formaliser et à expliciter, ils correspondent à un ensemble de manière d'être, de penser, de faire face à une situation de travail. » (ANACT) Christiane Di Jorio souligne que ces acquis ne sont pas uniquement sur des connaissances pratiques mais aussi sur le raisonnement, sur les astuces, les raccourcis, les schèmes opératoires.

Les schèmes opératoires sont définis comme étant des composés d'un savoir-faire et d'un savoir lié à la construction des structures opératoires dans une réalité présente ou représentée. Ils sont donc la suite de petites actions dont la maîtrise progressive permettra d'aboutir à la réalisation d'une tâche incomplète d'abord, puis maîtrisée et finalement automatisée.

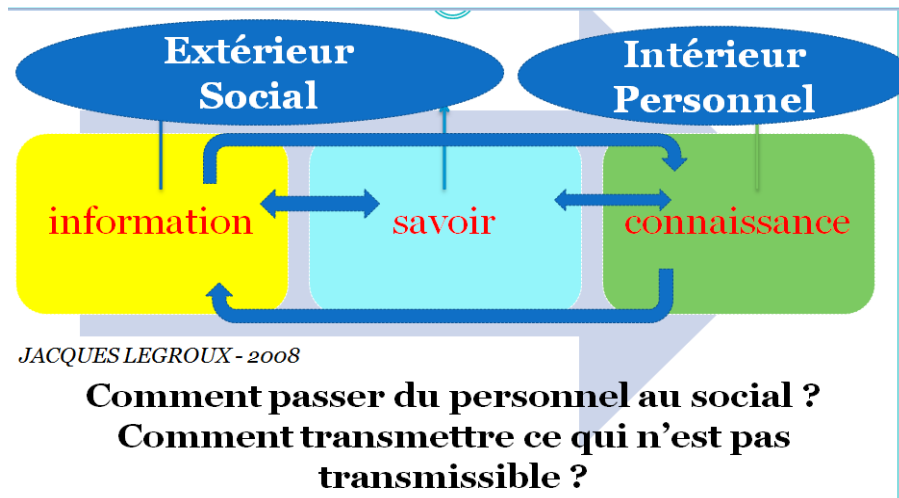
Christiane Di Jorio explique que la TSE permet aux entreprises de maintenir les compétences des salariés occupant une fonction clé dans l'entreprise ou possédant des compétences peu ou pas partagées. Elle pose alors la question de la définition de l'expérience. Pour y répondre, elle cite quelques auteurs :

Selon Jean-Marie Barbier (2012), « *l'expérience se définit par le vécu de l'activité : ce qui advient au sujet dans l'exercice même de son activité* ».

Selon Aldous Huxley l'expérience est ce que je fais de ce qui m'advient. « *L'expérience n'est pas ce qui arrive à un homme, c'est ce qu'un homme fait avec ce qui lui arrive.* »

Ainsi, l'expérience est résumable par la transformation de ce que nous avons vécu. C'est aussi ce que nous avons compris c'est-à-dire un travail de distanciation, de verbalisation, de visualisation afin de pouvoir déplacer là où nous en avons besoin.

La difficulté est de transmettre quelque chose d'unique et dont on n'a pas conscience.



Christiane Di Jorio illustre cette difficulté par un schéma représentant l'intériorisation progressive d'une connaissance. Elle précise que 80% des savoirs en entreprise sont tacites, à un niveau individuel ou collectif. Cela signifie que des tâches sont effectuées sans être dites, réfléchies.

2.3.2 Les principes de la TSE

La TSE « contribue à » et utilise les dispositifs de professionnalisation. Quelques principes la structurent :

- la conduite du dispositif doit être en lien avec le contexte actuel et futur de l'entreprise (nouveaux besoins en compétences)
- elle ne cherche pas à reproduire l'expérience à l'identique
- elle vise aussi une culture de travail, un habitus ou ensemble de schèmes professionnels (modes opératoires et de raisonnement)
- elle va au-delà des compétences répertoriées par les systèmes de classification
- elle ne tend pas à la standardisation. La démarche doit être adaptée à chaque situation
- elle se base sur un processus d'apprentissage.

Concernant la démarche, il est nécessaire de définir l'objectif et la finalité de la TSE.

Les savoirs d'expérience se construisent en situation de travail, lorsque le salarié est confronté à des situations problèmes. L'identification préalable de ces situations à mobiliser dans un processus d'apprentissage est donc une étape importante. Cette identification permet de se mettre d'accord sur les enjeux et objets du transfert. Pour se faire plusieurs actions sont nécessaires :

- repérer les compétences peu ou pas formalisées
- identifier l'origine du savoir : selon Christiane Di Jorio, la prise en compte de l'environnement et des différents acteurs gravitant autour de la personne ressource est importante pour comprendre l'origine et la construction du savoir de l'expert.

- cibler les populations « récepteurs » de la TSE

Christiane Di Jorio présente enfin les pré-requis de la mise en place d'un processus de transmission :

Selon elle, l'intérêt se porte sur les transmetteurs et les récepteurs. Le temps peut être restreint, est-ce que les personnes sont motivées, est-ce qu'il faut les accompagner ?

L'expérience doit être formalisée par le transmetteur. Une phase de distanciation est nécessaire permettant de distinguer l'acquis d'expérience des variables du contexte. De plus, le récepteur doit avoir envie de recevoir, il doit y trouver un intérêt, un gain.

Transmetteur	Récepteur
Apprendre à formaliser son expérience et à la rendre publique	Avoir du bénéfice à être destinataire de la transmission d'expérience
Différencier ce qui relève de l'expérience des autres variables de l'action (événements, matériels)	Connaître et mettre en question les points aveugles de sa pratique, avoir fait son auto-positionnement
Mettre à distance son expérience pour mieux la réfléchir et la formaliser	Être questionné par la pratique d'autrui

2.3.3 Etude de cas

Christiane Di Jorio aborde alors son retour d'expérience sur la mise en place d'un dispositif de TSE au sein d'EDF.

- **Contexte**

La situation problème est au Centre de Conduite Hydraulique (CCH) EDF.

Le manager a repéré un besoin : deux experts (Chefs de quart) allaient partir en retraite de manière consécutive. Il y avait très peu de temps pour les former.

L'enjeu du renouvellement des compétences à EDF et en particulier à la DPIH est important. En effet, 27 % de départ de la population ont eu lieu.

Elle précise qu'EDF est une entreprise apprenante où des choix structurants de professionnalisation sont déployés :

- Accord formation
 - Académie des métiers
 - Parcours de professionnalisation institués
 - Tutorat
 - Pépinière
- **Objectifs du dispositif :**
 - Adaptation du parcours de professionnalisation de l'emploi de Chef de Quart
 - Transmission de savoirs d'expérience des Chefs de Quart avant leur prochain départ en retraite
 - **La conduite du projet:**

Une conduite projet en deux temps a été mise en place. La structure générale comprenait différentes étapes :

- Mise en place d'un Comité de pilotage
- Définition d'un Cahier des charges
- Recherche de prestataire et étude des propositions
- Déploiement du dispositif
- Bilans intermédiaires
- Retour sur expérience
- Partage d'expérience

Dans un premier temps, avec le départ du premier expert, EDF a fait appel à un prestataire externe pour identifier les compétences et les situations critiques par de l'analyse d'activité (entretiens et observations au CCH). Cette étude a donné lieu à une restitution et à une deuxième phase d'accompagnement à la transmission.

La deuxième partie de la démarche avait pour objectif d'internaliser l'action par la formation et l'accompagnement des référents TSE.

Les problématiques étaient de :

- mettre en évidence les schèmes opératoires,
- les inclure dans un système de capitalisation des connaissances collectives
- les intégrer dans des processus formatif
- réviser les contenus de formation et de professionnalisation des chefs de quart
- adapter le dispositif à la formation individualisée

Christiane Di Jorio insiste sur le caractère expérimental de la démarche avec deux temps importants que sont la capitalisation et la transmission.

La méthodologie concernant la Capitalisation consistait en :

- une étude analytique des outils du CCH (fiches de postes, référentiels, parcours de professionnalisation, contenu pédagogique)
- le repérage des situations professionnelles critiques
- la confrontation entre les acteurs à propos des situations et des schèmes opératoires pertinents repérés

La méthodologie concernant la Transmission consistait quant à elle en :

- la conception de fiches pédagogiques destinées à la transmission
- l'accompagnement à l'animation de la transmission des experts
- la co-animation de la transmission avec les experts
- l'accompagnement des binômes : transmetteur (expert) / récepteur.

- **Les leviers et points de vigilances**

Selon Christiane Di Jorio, les leviers concernant la mise en place de cette démarche étaient nombreux :

- EDF est une organisation apprenante
- La formation et l'accompagnement des référents TSE
- Le format projet
- Les différents outils tels que les fiches de synthèse thématique, les bilans intermédiaires et retour d'expérience permettant le réajustement, les entretiens et les confrontations entre les parties prenantes etc.

- L'utilisation du processus de professionnalisation
- La détermination des savoirs stratégiques et des savoirs critiques
- La confrontation des besoins des récepteurs avec les expériences des transmetteurs
- L'inventaire de l'expérience avec médiation
- L'accompagnement du transmetteur à analyser son parcours et à visualiser certaines opérations, les critiquer (mise en perspective)
- La mise en situation d'expérience

La difficulté était de ne pas rester sur du prescrit (récit, explication, exhaustivité) mais bien de repérer les savoirs critiques. Le choix de la personne référente s'est basé sur des critères de légitimité de son expertise, la reconnaissance par les apprenants mais aussi sa disponibilité, sa motivation, ses compétences pédagogiques. De plus, la question de la méthode d'accompagnement de l'expert est cruciale pour la réussite du dispositif.

Christiane Di Jorio souligne que des points de vigilances ont été identifiés et dégagés, en particulier pour la méthodologie. D'abord, dans la définition et la distinction des termes de compétences, de savoirs stratégiques et de savoirs d'expériences. Ensuite, dans la mise en place de la démarche, en veillant à ce que toutes les parties prenantes soient consultées, donc en prenant compte la disponibilité des acteurs. Enfin dans l'utilisation des outils notamment l'entretien ne suffisant pas à repérer tous les savoirs d'expérience critiques et/ou stratégiques. L'analyse d'activité a donc été un outil capital.

Elle conclut l'intervention sur l'importance des retours sur expérience dans une démarche projet. Ce dispositif a selon elle, participé à professionnaliser les experts et l'équipe managériale. Ce projet a été mené au niveau local et national.

2.3.3 Questions

Comment on s'y prend pour gérer les pièges de l'explicitation ? On fait de l'observation d'activité de type ergonome ?

Christiane Di Jorio répond que le passage de témoin se faisait par le milieu du tutorat qui existait déjà. Des séances collectives de confrontation étaient prévues pour échanger sur les situations de travail (formation intégrée à la situation de travail). Souvent, les échanges se produisaient pendant la réalisation de la tâche. Elle donne l'exemple de la démarche ergonomique où la personne apprenante interrompt l'expert pour lui poser des questions : un technicien qui passe et touche sa machine, on va le questionner la raison de ce contact : cela lui permet de sentir les vibrations, la température de sa machine etc.

Vicky Audibert précise également l'intérêt de la triangulation méthodologique. L'entretien n'étant pas suffisant en raison de son accès subjectif. Il est à compléter par l'observation de la situation de travail et/ou le commentaire d'activité permettant de poser des questions sur des gestes faits de façon mécanique.

2.4 Elena Solis – Les enjeux du compagnonnage sur un site industriel, ex ArcelorMittal

2.4.1 Les enjeux du compagnonnage sur un site sidérurgique en France

La présentation d'Elena Solis aborde les enjeux du compagnonnage sur le site sidérurgique ArcelorMittal à Fos sur Mer.

ArcelorMittal est une entreprise regroupant une grande richesse de métiers différents avec environs 3 000 personnes salariées. Ces métiers peuvent être divisés en deux catégories qui sont :

- Les fonctions industrielles regroupant les fonctions de production de l'acier et les fonctions de maintenance et d'ingénierie (électrique, mécanique,...)
- Les fonctions supports regroupant les métiers de la finance, des ressources humaines,...

Les fonctions supports et celles de maintenance font parties des métiers qui sont enseignés dans les cursus scolaire ou universitaire. A l'inverse, en France, les fonctions de production de l'acier, ne sont pas enseignées et ne permettent donc pas d'avoir de diplôme correspondant à ces spécialités.

De fait, les opérateurs sont formés sur le tas démontrant tout l'enjeu d'un tel dispositif.

2.4.2 Illustration du compagnonnage

Elena Solis propose un exemple de mise en place du compagnonnage dans le secteur du Train à Bandes.

- **Description du secteur :**

L'acier passe au Train à Bandes où il se présente sous la forme de « brames » pesant plusieurs tonnes. Ces brames sont alors passées au four afin de monter en températures et d'être malléables. Ensuite, elles glissent sur un tapis et passent entre plusieurs cylindres successifs dans le but d'être « laminées » c'est-à-dire d'être aplaties et allongées. Enfin, ces longues brames se présentent sous la forme de bobines d'acier.

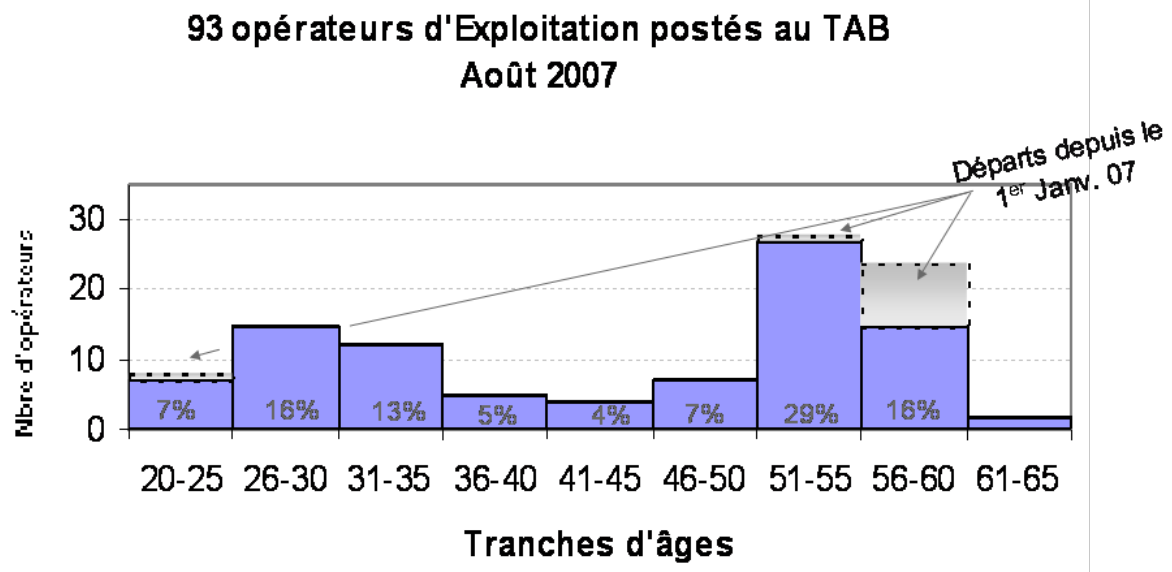
- **Présentation du projet :**

En 2007, trop d'incidents techniques avaient lieu et étaient dus aux erreurs humaines. Ils avaient un impact sur la sécurité, sur les coûts et sur la performance du site.

La demande de la direction était de mettre en place une stratégie de formation dans un délai court (conception du projet en 4 mois) permettant de réduire le nombre d'incidents durablement.

Elena Solis explique alors que la première approche a été la réalisation d'un diagnostic d'une durée de un mois, permettant de comprendre l'origine de ces erreurs.

La pyramide des âges a été analysée et a fait ressortir le constat suivant :



La courbe est représentative de la politique d'embauche des 30 dernières années.

Les départs réalisés entre janvier et août 2007 représentent plus de 10% des opérateurs présents au 1^{er} janvier 2007.

Les départs prévus d'ici la fin 2008 représentaient 14% des opérateurs en poste.

En résumé, beaucoup de jeunes étaient nouvellement embauchés, beaucoup de personnes étaient à la veille de leur départ en retraite et peu de personnes étaient dans la tranche d'âge intermédiaire (de 36 à 45 ans) et susceptible d'enseigner les métiers aux plus jeunes.

Le tableau suivant représente les salariés dans le secteur du Train A Bandes répartis en 5 équipes travaillant successivement selon les horaires postées (les trois huit).

	A	B	C	D	E
Finisseur					
Dégrossisseur					
Bobineuses					
Fours					

Maîtrise technique 5
 Maîtrise technique 4
 Nouveaux dans la tribune
 Opérateurs à 80%
 Départ avant fin 2008

Ce tableau indique une répartition non homogène des compétences.

La majorité des opérateurs ayant une expérience de la fonction inférieure à 5 ans, la mise en place de transfert de compétences s'avère crucial dans ce contexte. L'autonomie à ArcelorMittal se développant entre 3 et 5 ans d'expérience, l'enjeu est donc d'accélérer le développement des compétences par le transfert.

Le diagnostic réalisé par l'équipe d'Elena Solis fait émerger la présence du savoir informel dans les différents secteurs (informel en raison de l'inexistence ou de la non actualisation de documents notamment sur l'histoire des process de fabrication etc.) et donc la nécessité d'identifier les zones où récupérer ce savoir opérationnel afin de le structurer et le formaliser.

A cela s'ajoute une offre de formation des opérateurs ne correspondant pas aux besoins :

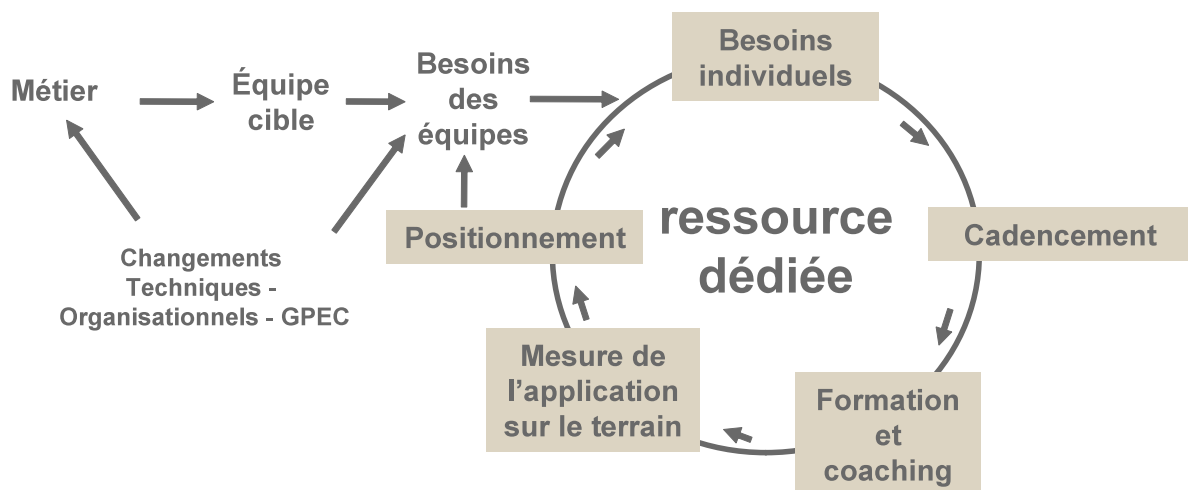
- Les **formations par les experts à la journée**, sous la forme de formations académiques dispensées en salle sont souvent considérées par les opérateurs comme trop « scolaires ». Elles ne sont pas toujours adaptées au public (moins à l'aise dans le maniement de concepts théoriques) et au besoin d'opérationnalité (en terme de contenu, de rythme et aux possibilités d'application par rapport aux incidents rencontrés sur le terrain).
- Le **compagnonnage par des opérateurs expérimentés** n'est pas formalisé générant ainsi des pratiques différentes en fonction des opérateurs. Ce type de formation n'est pas toujours adapté à l'évolution du process et des outils (s'ils n'étaient pas mis à jour). Selon l'intervenante, cette modalité enferme le jeune opérateur dans des pratiques et des modes d'actions propres à chaque équipe (les apprentissages n'étaient pas identiques d'une équipe à l'autre). Le compagnonnage existant n'était donc pas structuré et efficace.

Une analyse de l'activité des opérateurs était donc nécessaire afin d'identifier les compétences :

- Faire décrire par les opérateurs leurs activités quotidiennes
- Structurer les différentes tâches de leur travail
- Elaborer les grilles des compétences par métier (les référentiels) (cf partie 2.2)

Elle souligne par ailleurs, qu'une équipe entière est dédiée à la construction de référentiel du fait de la richesse du processus et du temps qu'il demande.

• **La démarche :**



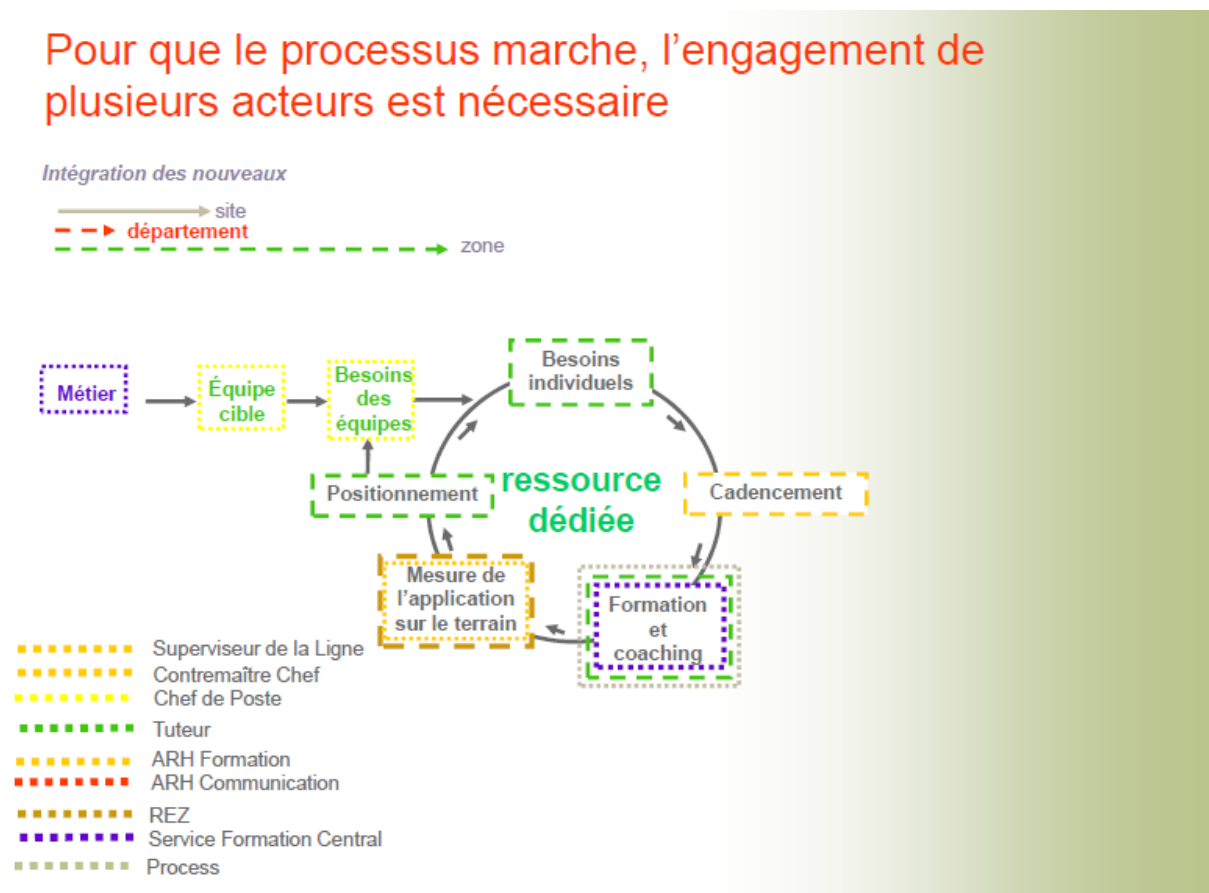
Le besoin en formation est identifié à partir du métier. La construction d'une équipe « cible ou équipe idéale » permet d'identifier les compétences à retrouver dans une équipe afin de réaliser le travail dans de bonnes conditions. Chaque individu est évalué sur ses compétences et chaque équipe compare l'ensemble de ses compétences à celles de l'équipe cible. Ainsi, l'identification de l'écart entre les compétences actuelles et les compétences cibles permet de

mettre en place des formations adaptées pour la montée en compétences. Elle précise l'importance du caractère adapté et cadencé des formations pour répondre aux contraintes des opérateurs (temps de travail, environnement de travail, travail posté nécessitant un cadencement sur l'année etc.).

Par la suite, la mesure des résultats de cet apprentissage a été faite en évaluant la performance au regard de la production et non sur la base d'évaluation « à chaud » suite aux formations.

Une fois la réalisation de ces étapes effectuée, la boucle recommence afin de suivre les évolutions du métier et des opérateurs.

Elena Solis explique que la mise en place d'une telle démarche nécessite l'implication de nombreux acteurs qu'elle identifie dans le schéma ci-dessous :



Elle note ainsi l'importance du rôle et de l'implication demandée au tuteur (légendée en vert sur le schéma) ayant pour mission de cadencer le programme de formation, de réaliser le programme de formation (en tenant compte des impératifs de la production, en intégrant les changements techniques et organisationnels, en faisant le lien avec les différents acteurs) et d'aider les opérateurs en cas d'incidents, puis approfondir et consolider la compétence

A ArcelorMittal, cette fonction de tuteur est valorisée. Notamment, elle est accompagnée d'un package financier intéressant et il est proposé aux anciens opérateurs en retraite de revenir à l'usine afin de devenir tuteur.

Elena Solis conclut son intervention par un constat : la majorité des personnes participant à ce projet sont motivées et valorisées dans leur accompagnement au travail des plus jeunes.

2.4.3 Questions

La mesure a été faite en évaluant les accidents de travail. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Elena Solis précise que le dispositif a atteint ses objectifs et ajoute que de nombreux tuteurs ont été impliqués grâce à beaucoup d'investissement et de structuration.

Comment appréhender la gestion de la compétence en transférant les bons gestes mais en neutralisant les mauvaises habitudes, notamment en matière de sécurité ?

Elena Solis indique tout l'intérêt d'avoir une équipe projet pluri-profils dans laquelle seront croisés des regards relatifs à l'expertise, d'autres à la performance et d'autres encore à la sécurité.

Christiane Di Jorio donne l'exemple d'EDF et des cercles qualité réalisés en termes de retours d'expérience. Différentes pratiques étaient confrontées afin de déceler les actions critiques et stratégiques. L'idée était que l'ancien n'a pas tout le bon savoir et qu'il est jugé par rapport à la performance et au projet d'entreprise. Elle précise que les gestes déviants ou obsolètes étaient triés par un contrôle.

Comment se présentait l'évaluation des compétences ?

Elena Solis explique la démarche de l'analyse de l'activité donnant lieu à des grilles de compétences comprenant plusieurs niveaux d'acquisition. Les opérateurs étaient alors positionnés sur les référentiels.

Des négociations avec les syndicats ont été nécessaires au sujet de l'évaluation des compétences des salariés.

Préalablement aux référentiels, ArcelorMittal était déjà engagé dans des démarches de certifications qualités. Donc vous aviez déjà des modes opératoires mais vous n'aviez pas de descriptifs métiers. Pourtant dans un mode opératoire il est question de gestes métiers donc la dérive sur les accidents métiers semble paradoxale ?

Elena Solis rappelle qu'ArcelorMittal est une grande entreprise où les zones d'activité sont nombreuses et complètement différentes les unes des autres. De fait, certaines zones sont plus ou moins bien structurées. Et, au vu des évolutions récurrentes, des mises à jour doivent être permanentes.

Les procédures n'étaient plus mises à jour ce qui indique un manque au niveau managérial. Comment l'avez-vous réglé ? Et quels sont les savoirs que l'on met sur le papier ?

Elena Solis répond qu'un fonctionnement réussi se fait grâce à l'engagement de plusieurs interfaces. Elle présente alors son parcours de change-leader c'est-à-dire, consultant interne où elle a travaillé en collaboration avec des RH et des experts, notamment dans l'exemple du train à Bandes. La collaboration n'est possible qu'avec l'appui de la direction.

Le constat a été fait sur le besoin d'une remise à niveau du management de terrain. Ce projet de « Compétences managériales » a été mis en place. Elena Solis souligne la complexité et le renouvellement continu de cette démarche.

Vicky Audibert présente les deux paramètres structurant la construction d'un référentiel :

- la qualité de la formalisation du référentiel en termes de réalisme, d'opérationnalité...
- l'adhésion, car ces référentiels sont voués à être utilisés, de façon autonome, par les managers et les salariés afin de justifier de leurs évolution professionnelle.

Lorsqu'elle avait en charge le pilotage du déploiement de ces référentiels, la prise de parti était d'avoir un axe technique, un axe sécurité et un axe professionnalisme.

Le référentiel est un tableau avec, en ligne, l'ensemble des compétences identifiées et priorisées en les pondérant en fonction de leur contribution à l'atteinte de la performance.

Chacune des 5 colonnes donne un niveau :

- 1 : l'opérateur en phase d'apprentissage a besoin d'être accompagné
- 2 : l'opérateur en voie d'opérationnalisation est en autonomie partielle
- 3 : l'opérateur opérationnel est autonome dans l'action standard
- 4 : le confirmé travaille en mode correctif, résout des situations problématiques
- 5 : l'expert est en mode préventif, il anticipe les dysfonctionnements

Avez-vous exploité cette piste qui consiste à professionnaliser quelqu'un en lui donnant pour mission d'expliquer à quelqu'un d'autre un savoir-faire?

Vicky Audibert précise la distinction qui est faite à Arcelor entre le compagnon et le tuteur. Le tuteur est un expert, reconnu niveau 5 dans le référentiel. Le compagnon peut être une personne en niveau 3. Le novice prend un positionnement naïf obligeant l'autre à réfléchir sur des actions mécaniques. De fait, le compagnon progresse également.

Elena Solis explique également que les tuteurs des bobineuses n'étaient pas positionnés à temps plein sur de la transmission des compétences. Ils structuraient et organisaient le savoir à transmettre destinés aux tuteurs suivants. Une formation pédagogique était prévue afin de faciliter l'expression des tuteurs et éviter les décalages culturels importants qu'elle illustre par le dévouement des plus anciens à l'usine et l'aspect prégnant de la rémunération chez les plus jeunes.

3. Débat

Garder les compétences dans les entreprises est une démarche coûteuse, est-ce que des petites et moyennes entreprises, qui constituent plus de 80% du tissu économique, peuvent en bénéficier ou est-ce que ce sont des démarches qui ne concernent que les grosses entreprises ?

Véronique Peltier indique que des accompagnements spécifiques sont prévus pour les TPE et PME. Les démarches sont adaptées à la taille de l'entreprise et aux enjeux de celle-ci. Les TPE et PME peuvent y accéder avec des services presque gratuits dispensés par les Chambres de Commerces. Ce dispositif s'appelle la « Démarche compétences » et il permet aux entreprises de s'adresser à des consultants de la Chambre. Cela donne la possibilité aux chefs d'entreprises d'avoir des méthodologies et d'être accompagné pendant un certain temps.

Christiane Di Jorio ajoute que les entreprises peuvent également s'adresser aux OPCA. Il y a des organismes paritaires agréés, suite à cette réforme sur la formation.

On le retrouve avec l'accompagnement des institutionnels notamment dans les collectivités territoriales, le CNFPT par exemple. C'est vrai que la GPEC n'est pas encore très développée dans les administrations, mais ça monte en puissance.

L'actualité parle du contrat de générations qui est un dispositif d'aide à l'emploi visant à créer un binôme jeune et sénior. Envisage-t-on de l'utiliser dans vos entreprises pour répondre à cette problématique de formation au même titre que le système de tuteur ou de compagnon ?

Vicky Audibert indique un point fort d'ArcelorMittal puisque les RH sont très en veille sur l'actualité et la législation. Des accords GPEC sont créés régulièrement et signés par les partenaires sociaux. De ce fait, il est possible que cette entreprise soit en plein questionnement au sujet du contrat de générations.

Conclusion

Pour conclure, le transfert de compétences participe au maintien de la compétitivité des entreprises par la préservation des compétences en interne et une montée en compétence plus rapide des nouveaux recrutés tout en répondant aux contraintes économiques des entreprises. Il facilite également l'intégration des nouveaux recrutés au sein des collectifs de travail par le partage de la culture d'entreprise, ainsi que la coopération intergénérationnelle favorisant un climat de travail optimisé.

Il est aussi un levier sur la prévention des risques professionnels et la santé sécurité au travail par la transmission de comportements de sécurité acquis par l'expérience (détection des situations à risque, comportements à adopter). Cela permet ainsi de réduire le risque d'accidents chez les jeunes salariés.

Enfin, face à l'allongement de la vie professionnelle et la question de pénibilité que cela amène, le transfert de compétences permet la valorisation du rôle des seniors dans l'entreprise et ouvre des perspectives sur l'évolution professionnelle et l'adaptation des postes en fin de carrière.

Contacts

ADPSIM : assodpsi@gmail.com

Clémentine REGE, présidente ADPSIM : clementine.rege@hotmail.fr

Marc SOUVILLE, directeur du Master PSTO : marc.souville@univ-amu.fr