# LA TRANSMISSION DES SAVOIRS EN ENTREPRISE

## Vers le maintien et l'optimisation des compétences

Michèle VAN DE PORTAL / Université PARIS XIII

- **L'entreprise développe de nouvelles formes de management afin de veiller au maintien et au développement de ses compétences (Le Boterf)**

- **Une des solutions émergeantes réside dans la transmission des savoirs (Rossion)**

- **La transmission des savoirs peut être considérée comme un enjeu stratégique pour l'entreprise (Delong)**

# LES PROBLEMATIQUES RH LIEES A LA TRANSMISSION DES SAVOIRS

❖ **L'entreprise est confrontée à plusieurs problématiques RH (Crozet) et notamment :**

- **La mobilité interne**
- **Le nomadisme des salariés**
- **Le chômage de demande d'emploi sur des compétences clefs**
- **Le départ des seniors**

# LES ENJEUX LIES A LA TRANSMISSION DES SAVOIRS

❖**Les enjeux se situent autour de 2 axes spécifiques :**

- ***A priori,*** **identifier les compétences sensibles à travers une cartographie des connaissances (Igalens)**

- ***A posteriori*****, mettre en place des pratiques favorisant la transmission des compétences clefs qui positionnent l'entreprise comme unique sur son secteur d'activité (Le Boterf)**

# LA STRATEGIE DE TRANSFERT DES SAVOIRS

**4 axes de réflexion sont dédiés à l'élaboration d'une stratégie de transfert, ils permettent d'apprécier les différentes menaces dans leur globalité (Delong)**

- **La vue stratégique**
- **La vue opérationnelle**
- **La vue des Ressources Humaines**
- **La vue de la gestion des connaissances**

# L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES SENSIBLES 1/2

## L'utilisation des indicateurs de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (Aubrey)

| Indicateurs/emploi considéré | Contenu des indicateurs |
|---|---|
| Le taux de turn over | Départ attendu des salariés dans une perspective de 3 à 5 ans |
| La moyenne d'âge | Moyenne d'âge ≥ 20 % |
| La facilité de recrutement | Nombre moyen de candidats |
| Le nomadisme | Nombre de départ ≥ 8 % |
| L'attractivité | Nombre de salarié souhaitant opérer une mobilité interne vers le poste |

# L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES SENSIBLES 2/2

## L'utilisation des indicateurs liés aux modes d'organisation du travail (Beckert)

- **L'existence d'un fonctionnement transverse**
- **L'existence d'outils dédiés à la transmission et la capitalisation des savoirs**
- **Le rapprochement physique des espaces de travail**

# LA TRANSMISSION DES COMPETENCES CLEFS

**Elle repose sur l'étude du positionnement du poste au sein de l'entreprise et questionne les axes suivants :**

- **La possibilité de sous traitance**
- **La singularité du poste**
- **L'intégration du poste au sein d'une équipe**
- **L'existence de fiches de poste**

# LA PROBLEMATIQUE

**Face aux problématiques RH, peut-on maintenir et optimiser les compétences distinctives de l'entreprise à travers un dispositif de transfert des savoirs ?**

Michèle VAN DE PORTAL / Université PARIS XIII

# LE DISPOSITIF RELATIF AU TRANSFERT DES SAVOIRS

- **Il s'inscrit dans une stratégie d'organisation apprenante (Beaujolin)**
- **Il repose sur l'interactivité et la notion de « parties prenantes »**
- **Il conjugue plusieurs pratiques dédiées à la transmission**

# HYPOTHESES DE RECHERCHE

- **Il existe des pratiques universelles et des pratiques différenciées en fonction de la taille de l'entreprise et de son secteur d'activité**

- **le dispositif permet de maintenir et optimiser les compétences**

# LE CHAMP DE L'ETUDE

**Il s'agit d'apprécier la mise en œuvre d'un dispositif dédié au sein d'un groupe d'entreprises :**

- **Inscrites, *a priori*, dans une dynamique d'organisation apprenante**
- **Aux profils différenciés en termes de taille et de secteur d'activité**

# LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

**Il s'agit d'une approche empirique reposant sur une étude qualitative**

- **Auprès d'un échantillon de 74 entreprises**

- **A partir d'un guide d'entretien permettant d'observer :**

**- Le contenu du dispositif**

**- L'impact du dispositif au regard du maintien des compétences**

# RESULTATS DE L'ETUDE 1/3

## Il existe 2 pratiques communes à l'ensemble des organisations

- **La formation professionnelle**

- **Le tutorat**

# RESULTATS DE L'ETUDE 2/3

## Il existe plusieurs pratiques différenciées

❖ **En fonction de la taille :**

- **Pour les PME : le compagnonnage**
- **Pour les grandes entreprises : Les communautés de pratiques et la rotations au travail**

❖ **En fonction du secteur d'activité :**

- **Pour le secteur industriel : le compagnonnage**
- **Pour le secteur tertiaire : Les communautés de pratiques**

# RESULTATS DE L'ETUDE 3/3

**Les effets du dispositifs au regard du maintien et de l'optimisation des compétences**

- **Les effets sont appréciés comme <u>incertains</u> au sein des entreprises de plus de 300 salariés**

- **Les effets sont appréciés comme <u>certains</u> au sein des PME avec une prédominance pour les entreprises appartenant au secteur secondaire**

# LA SPECIFICITE DU DISPOSITIF

- **Il existe une spécificité du dispositif au regard de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise**

- **Il apparaît que les pratiques mises en œuvre sont souvent ancrées dans la culture entrepreunariale française (formation, compagnonnage, etc.…). Ces pratiques sont donc à contextualiser.**

- **Certaines pratiques ne sont pas, ou de manière très marginale, actionnées dans les entreprises françaises (Mentoring, Storytelling)**

- **Il n'existe pas de formalisation des transferts de savoirs informels**

# LES LIMITES DU DISPOSITIF

- **Il n'existe pas de formalisation relative au transfert des savoirs informels**

- **Certaines pratiques répondent à une obligation réglementaire dont les effets sont à questionner**

- **Les effets du dispositif sont relatifs au sein des grandes entreprises**

# EN CONCLUSION

- **Si l'on considère que le fait « d'agir en compétences » nécessite la conjugaison de plusieurs savoirs (Joly),**

  **il existe un lien palpable entre le maintien et l'optimisation des compétences et la pratique de transfert des savoirs**

- **Le transfert des savoirs revêt un aspect dynamique et interactif qui doit être soutenu par une stratégie managériale**

- **Il existe un lien probable entre la transmission des savoirs et la prévention de la fuite ou de la dégradation des compétences**