

## LE TRANSFERT DES COMPETENCES ISSUES DE L'EXPERIENCE, UN ENJEU STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE.

Si le tutorat est plutôt ancré dans les pratiques de l'entreprise, notamment dans le secteur du BTP, les notions d'intégration et de transfert des compétences restent pour le moins désorganisées, et souvent délaissées au profit d'une logique de rentabilité du chantier.

Or une majorité d'entreprises est à plus d'un titre concernée par la nécessaire pérennisation des savoir faire que les compagnons ont acquis par leur expérience.

La perte de ces savoirs, éminemment préjudiciable pour l'entreprise, est inévitable si rien n'est fait pour organiser leur transfert. Généralement détenus par des salariés seniors, ils échappent au processus traditionnel de transmission comme la formation ou le tutorat.

Entrer dans une démarche de Transfert des compétences, c'est décider de maintenir au sein de l'entreprise des savoirs « rares » qui, sans action, prendront le chemin de la retraite en même temps que les collaborateurs qui les détiennent.

### La démarche de transfert des compétences issues de l'expérience doit suivre plusieurs étapes :

- Vérifier l'existence de ces compétences issues de l'expérience et valider l'enjeu stratégique d'en organiser le transfert (étude d'opportunité);
- Identifier les savoir-faire à forte valeur ajoutée pour l'entreprise;
- Identifier et former les futurs « transférants » (« mettre en récit » leur expérience, acquérir une méthodologie pédagogique, construire un plan d'action);

- Identifier les collaborateurs « cibles », bénéficiaires du transfert;
- Mettre en œuvre le transfert, et en évaluer les effets;
- Capitaliser sur le déroulement de ces différentes étapes pour consolider la démarche et pouvoir la démultiplier.

### L'identification des savoir-faire « critiques » ?

Les savoir faire critiques ou clés sont les savoirs qui permettent la réalisation du cœur de métier de l'entreprise, là où elle a une véritable valeur ajoutée. La notion « critique » met en avant le caractère fondamental de ces savoirs, c'est-à-dire que sans eux, l'entreprise ne peut réaliser son métier et se démarquer de ses concurrents.

On identifie un savoir faire critique dès lors qu'il n'est détenu (au sens maîtrisé) que par une ou quelques personnes dans l'entreprise. Capitaliser et formaliser autour de ces savoirs permet à l'entreprise de conserver son expertise, sa valeur ajoutée.

### Les prérequis au transfert de compétences :

Il y a plusieurs prérequis fondamentaux pour réussir un transfert de compétences :

- Le choix du transférant : il faut déceler chez le transférant une réelle maîtrise du savoir, une capacité à le transmettre et surtout une volonté d'être impliqué dans cette aventure;
- La définition du savoir : il faut être très précis sur ce que l'on cherche à transmettre, le périmètre d'intervention concerné par la transmission;

- La formalisation du savoir : il faut que le transférant puisse décrire à la fois ce savoir mais aussi et surtout pourquoi il le met en œuvre. Cela nécessite beaucoup d'observations, le transférant doit « se raconter » dans une analyse réflexive sur sa pratique;
- Les clés du transfert : au-delà de ce travail fondamental sur la formalisation du savoir, il est également essentiel d'accompagner le transférant dans la construction pédagogique de sa transmission pour éviter les interprétations et faire passer les bons messages, faire comprendre les bons gestes.

### Le transfert de compétences: Un enjeu stratégique pour l'entreprise.

Encore une fois, le risque majeur pour l'entreprise est de taille : c'est de perdre son expertise, et sa valeur ajoutée auprès de ses clients, face à ses concurrents.

De plus, s'inscrire dans une démarche de transfert des savoirs liés à l'expérience peut avoir un deuxième effet moteur : c'est d'inscrire les collaborateurs dans une démarche de progrès porteuse de sens !

### Donner du sens à son travail pour permettre de rester performant : un beau défi à relever très vite !

Brève réalisée par  
Benjamin CANEL  
Consultant Aegist