

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
**TRANSMISSION
DES SAVOIRS
ET SAVOIR-FAIRE**

Septembre 2018



L'Observatoire paritaire, prospectif et analytique
des métiers et qualifications
de la Métallurgie



**generative
& conseil**
ACCOMPAGNEMENT RH



SOMMAIRE

INTRODUCTION : PRÉSENTATION DU GUIDE

■ Explication de la structure du guide	5
■ Préambule	6
■ A qui s'adresse ce guide ?	7
■ Remerciements	8
A Parlons le même langage	9
B Les objectifs du guide de la transmission des savoirs et savoir-faire pour les différents acteurs	10
C Combattre les idées reçues sur la transmission	13
D Les risques de la non transmission des savoirs et savoir-faire	15
E Mon entreprise est-elle concernée ?	19
F Les conditions de réussite de la transmission des savoirs et savoir-faire	20

PARTIE 1 : PRÉPARER LA TRANSMISSION

1. Mettre en place la transmission des savoirs et savoir-faire dans mon entreprise : les étapes	23
2. Réaliser le diagnostic de transmission	24
3. Sélectionner les compétences clés	30
4. Formaliser le plan d'actions général pour la mise en œuvre de la transmission des savoirs et savoir-faire adaptée à mon entreprise	33
5. Formaliser le plan d'actions opérationnel de la transmission des savoirs et savoir-faire	37
6. Communiquer en interne sur la transmission des savoirs et savoir-faire	41

PARTIE 2 : DETECTER ET FORMALISER LES SAVOIRS ET LES SAVOIR-FAIRE

1. Sélectionner le sachant et l'apprenant, acteurs de la transmission	45
2. Repérer, détecter les savoirs et les savoir-faire du sachant	46
3. Décrire sa pratique, son expérience professionnelle	53
4. Formaliser le savoir et savoir-faire détecté	55

PARTIE 3 : TRANSMETTRE ET PILOTER LA TRANSMISSION

1. Transmettre pédagogiquement	61
2. Construire le plan de transmission	66
3. Piloter et suivre la transmission	71

PARTIE 4 : ÉVALUER LA TRANSMISSION ET CAPITALISER LES PRATIQUES

1. Évaluer l'acquisition des savoirs et des savoir-faire/les objectifs de la transmission	75
2. Évaluer la satisfaction des acteurs	77
3. Évaluer la démarche de transmission et capitaliser les bonnes pratiques	80

CONCLUSION

85

GLOSSAIRE

87



INTRODUCTION



■ Explication de la structure du guide

Chaque étape présentée dans le guide sera illustrée par le tableau suivant :

■ ACTEURS CONCERNÉS?

> Ce sont les personnes concernées par l'étape.

■ A QUOI ÇA SERT ?

> Ce sont les objectifs propres à l'étape abordée.

Ils répondent à la question : « Concrètement, pour mon entreprise, pour moi, à quoi sert cette étape ? »

■ QUELS OUTILS ?

- > Cette partie recense les outils, créés dans ce guide, dont vous aurez besoin pour mener à bien l'étape en question.
- > Elle liste également les autres outils, internes à votre entreprise dont vous aurez besoin ou qui vous aideront dans cette étape.

■ COMMENT FAIRE ?

> C'est la méthodologie à suivre pour réaliser l'étape abordée.

Elle répond à la question : « Que dois-je faire, dans quel ordre, à quel moment et avec quels outils ? »

■ LES BONNES PRATIQUES

- > Cette rubrique permet d'aller plus loin dans la méthodologie.
- Il s'agit ici des astuces, des bonnes pratiques, ou encore de précisions pour assurer la réussite de cette étape.

🔑 Liens avec les outils UIMM et Observatoire

> Il s'agit d'un focus des outils créés par l'UIMM et l'observatoire, qui vous aideront également pour mener à bien cette étape.

Vous trouverez également :

- > **des fiches outils**, symbolisées par , qui vous permettront de mener à bien l'étape
- > **des témoignages d'entreprises** de votre secteur, ayant mis en place des démarches de transmission des savoirs et savoir-faire représentés par 
- > **des fiches de synthèse** à l'image du tableau ci-dessus symbolisées par 

INTRODUCTION

■ Préambule

Les entreprises sont confrontées à la gestion des âges, plus particulièrement à la question de la gestion des compétences et notamment à la transmission des savoirs et des savoir-faire.

Dans le même temps, les évolutions démographiques et les départs massifs à la retraite renouvellent les enjeux de cette transmission au sein de chaque entreprise et les situent dans une logique de sauvegarde des savoir-faire.

Certaines entreprises sont particulièrement concernées par ces évolutions, celles dont les effectifs en deuxième partie de carrière ou en fin de carrière sont plus importants.

L'accord du 23 septembre 2016 relatif à l'emploi dans la métallurgie incite les entreprises à mettre en place et développer la transmission des compétences au sein de leur structure.

L'observatoire prospectif et analytique des métiers et qualifications de la métallurgie est missionné pour réaliser un guide méthodologique de transmission des savoirs et des savoir-faire.

Extrait de l'accord de branche relatif à l'emploi dans la métallurgie

Article 11 - Outils de sécurisation des parcours professionnels

Pour éviter qu'elle ne constitue une rupture dans le parcours professionnel du salarié, la mobilité nécessite d'être anticipée, en particulier en mobilisant les outils habituels de sécurisation des parcours.

Dans ce cadre, le passeport d'orientation, de formation et de compétences visé à l'article 6 de l'accord national du 13 novembre 2014 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie, permet au salarié de recenser ses acquis, expériences, formations suivies, compétences et qualification obtenues, et de les valoriser, notamment lors de la mise en œuvre de parcours de mobilité.

D'autres outils contribuent à la sécurisation des parcours professionnels :

- ceux relatifs à l'orientation professionnelle (par exemple l'entretien professionnel et le conseil en évolution professionnelle) ;*
- les dispositifs d'accès à la formation tout au long de la vie (en particulier le compte personnel de formation et le compte personnel d'activité) ;*
- les certifications professionnelles (notamment les qualifications établies par la branche, telles que le socle de compétences industrielles minimales, les CQPM et CQPI) ;*
- les outils favorisant la transmission des savoirs et compétences ;*
- les dispositifs de sensibilisation à la mobilité, dont le parcours partagé d'apprentissage. Ce dispositif constitue une innovation de nature à enrichir le parcours professionnel de manière sécurisée en permettant à un apprenti de bénéficier d'une formation pratique dans une ou plusieurs entreprises d'accueil au cours de son contrat. Un parcours similaire est désormais possible dans le cadre du contrat de professionnalisation.*

INTRODUCTION

■ A qui s'adresse ce guide

Ce guide s'adresse aux entreprises qui souhaitent mettre en place une transmission des savoirs et savoir-faire selon une méthodologie éprouvée de transmission des compétences. Il est prioritairement destiné aux PME et TPE et accessible à toute entreprise de la branche de la métallurgie.

Plus précisément, dans chaque entreprise, plusieurs acteurs peuvent intervenir dans le cadre d'une transmission de savoirs et/ou savoir-faire.

Ce guide permet pour chaque acteur de définir les **rôles**, les **missions** et les **méthodologies** propres à chaque rôle.

- **Le dirigeant / manager** intervient pour initier, piloter et organiser la transmission
- **Le sachant** est la personne qui détient le savoir / savoir-faire à transmettre
- **L'apprenant** est celui qui doit recevoir le savoir / savoir-faire du sachant

L'objectif de ce guide est de les aider à identifier les compétences qui sont à transmettre et comment les transmettre.

Ce travail semble simple de prime abord mais il nécessite une méthodologie construite et structurée.

Ce guide constitue un **recueil de méthodes différentes de transmission des savoirs et savoir-faire**.

En effet, la transmission des savoirs ne peut être identique d'une entreprise à l'autre, d'un poste à un autre, d'une personne à une autre.

Cette méthodologie ne constitue pas un schéma unique à reproduire à l'identique d'une entreprise à une autre. La démarche proposée est adaptable et modulable selon les spécificités de votre entreprise, de son environnement, de ses moyens, de sa culture et des outils RH déjà existants.

Les **référents Emploi** des **UIMM territoriales** peuvent accompagner les entreprises pour ajuster la méthodologie au plus près des enjeux et des problématiques.

INTRODUCTION

■ Remerciements

L'Observatoire des métiers de la Métallurgie,
le cabinet GENERATIVE CONSEIL fondé par Marie-Eve Delécluse
remercient très vivement les entreprises et les UIMM territoriales qui ont participé à l'élaboration de ce guide.
Les ateliers menés en région, les entretiens avec les entreprises, les remarques, les questionnements apportés par les UIMM territoriales,
nous ont permis de confronter les différentes pratiques pour construire un guide opérationnel au plus près des attentes des TPE et PME.

■ Les participants :

> UIMM territoriales :

- | | |
|------------------------|---|
| -UIMM Limousin | -UIMM Isère |
| -UIMM Franche-Comté | -Fédération Forge Fonderie (guide méthodologique à la transmission des savoir-faire d'expérience) |
| -UIMM Loire Atlantique | |

> Entreprises :

- | | |
|----------------------|--------------------|
| -ABC | -MINITUBES |
| -ACMAT | -RENAULT |
| -ALSTOM | -SCHEINER ELECTRIC |
| -AREVA | -SOFRANCE |
| -CONSTELLUM | -STX |
| -DCNS | -STX Solutions |
| -DEFINOX | -SYSTOVI |
| -ENGRENAGES SERVICES | -TEXELIS |
| -EIFFAGE METAL | -THALES |
| -FINIMETAUX | -UCH |

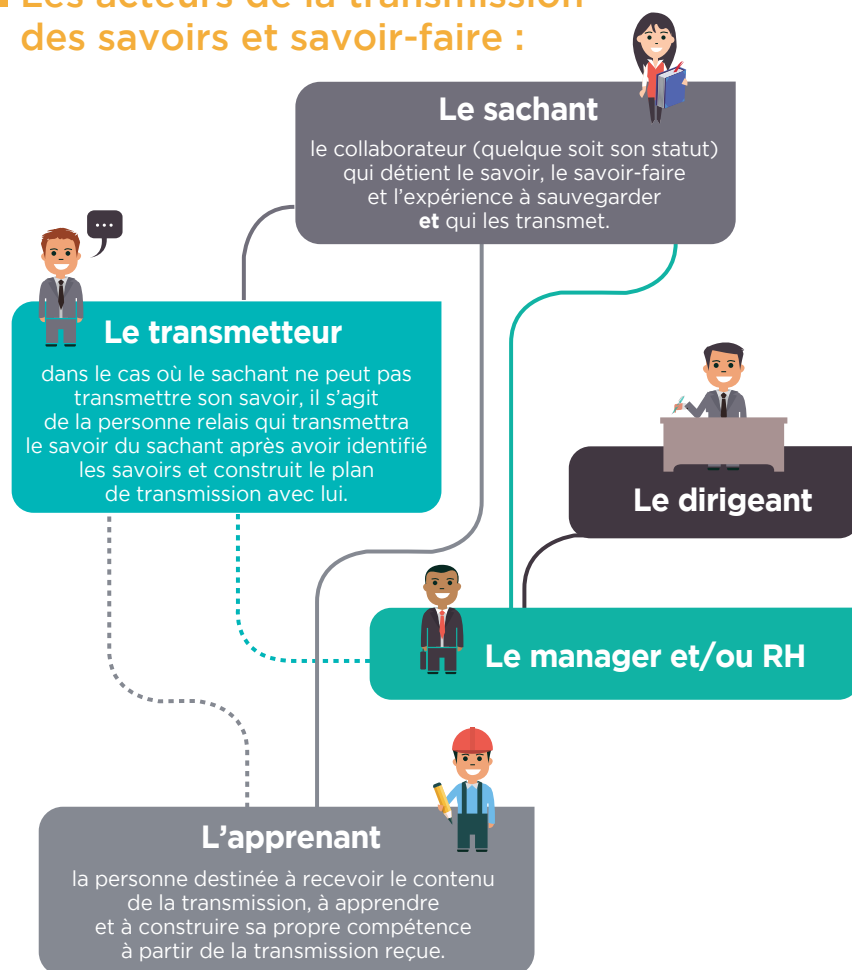
■ L'auteure du guide :

Marie-Eve Delécluse, fondatrice du cabinet GENERATIVE CONSEIL, spécialisé en gestion et transmission des compétences.
Marie-Eve Delécluse intervient dans les entreprises de toutes tailles pour les accompagner et les outiller dans leur démarche de transmission et formalisation des compétences.

INTRODUCTION

■ A. Parlons le même langage

■ Les acteurs de la transmission des savoirs et savoir-faire :



■ Les mots clés :

> Guide méthodologique de transmission des savoirs et savoir-faire

Document ci-joint pour vous accompagner et vous outiller pas à pas dans une démarche de transmission des savoirs et savoir-faire.

> La transmission

Action de transmettre. C'est une action de formation, dans notre cas, de savoirs et de savoir-faire. La transmission a lieu entre une personne que l'on nommera « le sachant » qui transmet son savoir et son savoir-faire à « l'apprenant ».

Lorsque nous parlons d'une démarche de transmission, il s'agit de l'ensemble des étapes en amont, pendant et après la transmission.

> Le savoir

Ensemble des connaissances, des informations utilisées pour réaliser l'activité (par exemple : une procédure, un mode opératoire, un guide technique, des informations théoriques...).

> Le savoir-faire

Pratique de travail, manière de faire, pour réaliser l'activité.

INTRODUCTION

■ B. Les objectifs du guide de la transmission des savoirs et savoir-faire pour les différents acteurs

■ Les objectifs de ce guide sont :

- > Vous sensibiliser, vous, dirigeant de PME/TPE, manager/RH, à la transmission des savoirs et savoir-faire.
- > Vous transmettre la méthode et les outils adaptés pour réussir la transmission dans votre entreprise.
- > Vous accompagner dans votre démarche, dans vos problématiques sur ce sujet.
- > Vous faire partager les bonnes pratiques d'autres dirigeants de TPE et PME.

■ Précisément :

> Pour vous, dirigeant de PME



- S'interroger sur les enjeux de la transmission des savoirs et savoir-faire dans votre entreprise :

« Pourquoi envisager la transmission dans mon entreprise ? Problématique de polyvalence ? Départ en retraite de collaborateurs expérimentés ? Difficulté de recrutement et d'apprentissage ? ».

- Organiser et manager le plan d'actions général de la transmission des savoirs et savoir-faire.

> Pour vous, manager et/ou RH



- Disposer de la bonne méthode et de l'outil adapté pour organiser, piloter et animer sur le terrain la transmission des savoirs et savoir-faire.
- Etre outillé pour détecter et formaliser les savoirs et savoir-faire.

> Pour le sachant



- Etre outillé pour mieux repérer ses savoirs, ses savoir-faire, son expérience.
- Etre guidé pour les transmettre et les formaliser pédagogiquement.

INTRODUCTION

■ Les apports d'une démarche de transmission des savoirs et savoir-faire :



> Pour vous, dirigeant, manager :

- Maintient les savoir-faire clés et critiques, participant à l'avantage concurrentiel de votre entreprise, de votre service.
- Accompagne ou provoque des changements positifs dans l'organisation, le management.
- Contribue à l'amélioration de la performance et au maintien de sa compétitivité.
- Favorise la polyvalence.
- Permet la valorisation des seniors.
- Favorise la coopération intergénérationnelle.
- Crée une formalisation et documentation technique adaptée.
- Comble une offre de formation inadaptée et/ou inexistante par laquelle le recrutement de personnel qualifié est souvent difficile.



> Pour le sachant :

- Valorise son expertise dans l'entreprise.
- Permet d'acquérir de nouvelles compétences (pédagogiques).
- Facilite les relations avec la jeune génération.



> Pour l'apprenant :

- Accélère son apprentissage.
- Permet d'acquérir de nouvelles compétences.
- Initie un parcours de professionnalisation.
- Permet la reconnaissance de son potentiel par l'entreprise.
- Facilite son intégration.
- Renforce son implication et sa motivation.

INTRODUCTION



■ Témoignages



Interview de Monsieur TEXIER
RH chez ACMAT
150 personnes

Quelles sont les raisons qui vous ont poussées à envisager la transmission des compétences dans votre entreprise ?

« Devant le constat de notre pyramide des âges et les difficultés de notre conjoncture économique, nous avons commencé à travailler la transmission des compétences car nous faisons face à des pertes de compétences que nous ne pouvons pas, pour le moment, compléter et sauvegarder. C'est un sujet qui inquiète. Les ouvriers approchent de la retraite, à peu près tous au même moment, ce qui peut mettre en péril certains métiers et l'avenir de l'Etablissement. »



Interview de Madame SUDE
DRH chez SOFRANCE
160 personnes

Vous pratiquez déjà le tutorat dans votre entreprise, quels ont été les effets de la démarche de transmission mise en place dans votre entreprise ?

« Notre stratégie à long terme est d'assurer la pérennité de notre savoir-faire. Nous pratiquons beaucoup le tutorat; en revanche la démarche de transmission mise en place dans notre entreprise, nous permet de sélectionner ce qui doit être transmis et la manière dont on doit le transmettre en rapport avec la stratégie de l'entreprise. Cette démarche permet aussi de capter et transmettre les trucs et astuces qui sont issus parfois d'une longue expérience. »

INTRODUCTION

■ C. Combattre les idées reçues sur la transmission

De nombreuses idées existent sur la transmission des savoirs et des savoir-faire, voici **5 idées reçues** :

> Un expert sur un métier sait transmettre son savoir.

FAUX !

On peut très bien savoir faire son travail et ne pas savoir l'expliquer. Transmettre signifie savoir prendre du recul, savoir analyser ses tâches, ses opérations pour pouvoir transmettre à un débutant. Le meilleur musicien n'est pas toujours un bon professeur !

> Un senior ne veut pas transmettre à un jeune.

FAUX !

Il s'agit ici d'un faux débat. Généralement, les seniors apprécient le dynamisme des jeunes générations. Quant aux jeunes, ils apprécient les seniors pour leur expérience qui permet de résoudre rapidement les problèmes et pour leur prise de recul sur les situations urgentes. D'ailleurs, l'enquête Cegos de 2013* sur les seniors et les relations intergénérationnelles au travail montre que jeunes et seniors n'ont pas de difficultés particulières à travailler ensemble - pour 92% des DRH, 82% des seniors et 72% des jeunes.

Les craintes du senior sont, en réalité, plus généralement liées non pas au jeune, mais au fait que la transmission soit une nouvelle mission. « *Comment faire, avec quels outils, quelles méthodes ? Suis-je capable ?* ».

Des questions qui trouveront leurs réponses avec un accompagnement et un suivi du senior lors de la préparation et la transmission avec le jeune par ses managers/RH.

> La transmission ne peut se faire que d'un senior vers un jeune.

FAUX !

Les jeunes ont également des compétences à transmettre aux seniors, par exemple dans le domaine de l'utilisation des nouvelles technologies et des réseaux sociaux. La co-transmission, d'un jeune vers un senior et réciproquement, favorise d'ailleurs la collaboration intergénérationnelle au sein de l'entreprise, en mettant en lumière les complémentarités de chacun. De plus, l'expertise n'est pas toujours proportionnelle au nombre d'années passées dans l'entreprise. Jeune et senior ont donc à apprendre l'un de l'autre.

*Les seniors et les relations intergénérationnelles au travail - Enquête 2013-CEGOS

INTRODUCTION

> La direction et le management ne sont pas concernés par la transmission entre deux personnes.

FAUX !

Le soutien de la direction et du management de proximité est indispensable pour réussir la transmission.

Le rôle du manager est d'ailleurs primordial :

- Il assure la disponibilité des moyens matériels nécessaires à la transmission.
- Il libère du temps pour la transmission au sachant et à l'apprenant.
- Il suit l'avancée du transfert, le respect du plan de transmission.
- Il motive et mobilise sachant et apprenant, en étant à l'écoute.

> Mettre par écrit les savoirs et les savoir-faire d'un collaborateur suffit à les sauvegarder ou inversement transmettre son savoir ou savoir-faire suffit à les sauvegarder.

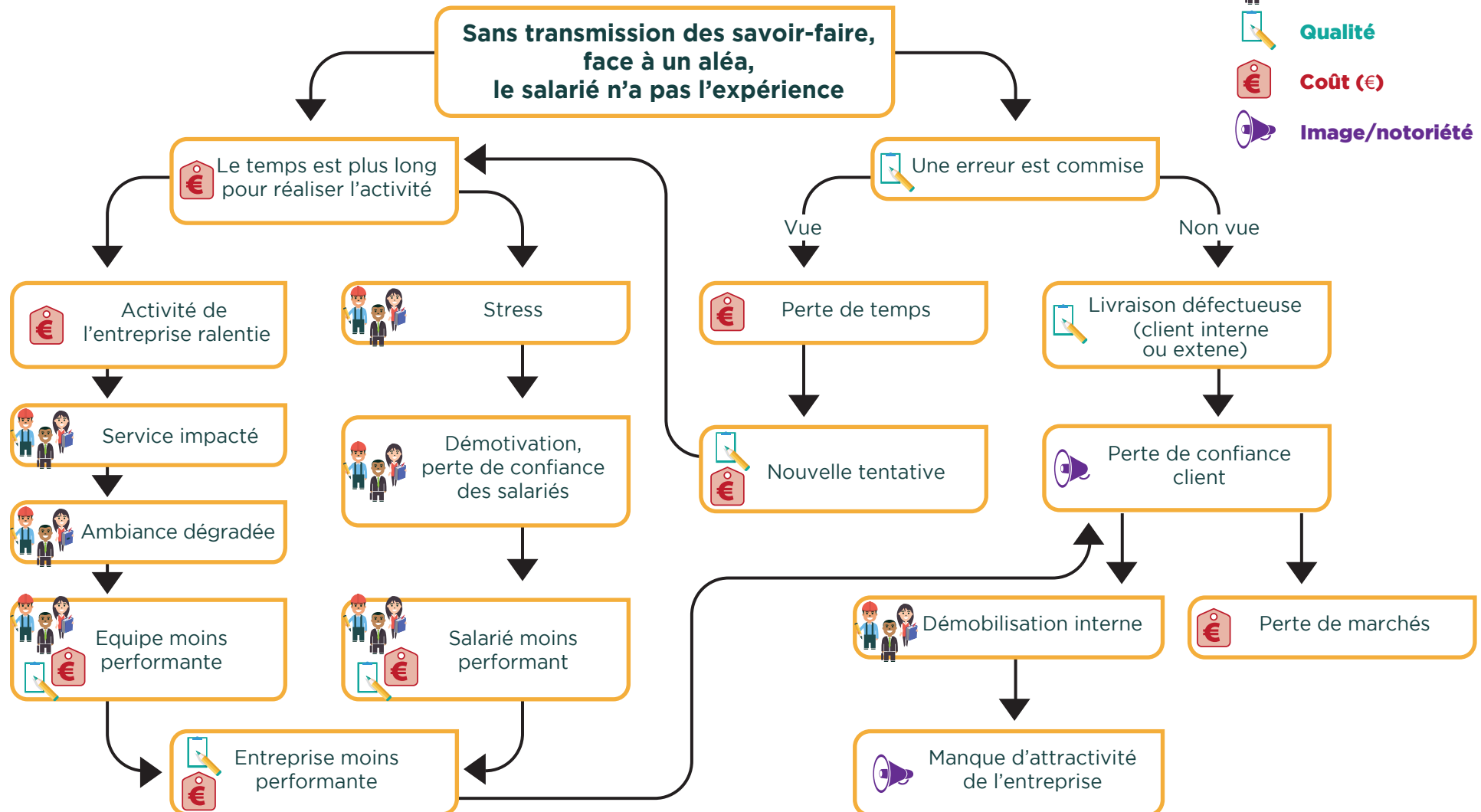
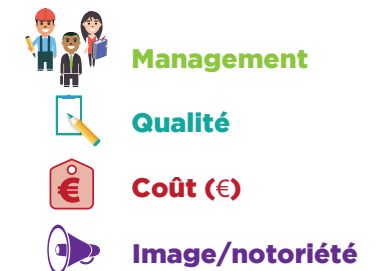
FAUX !

La formalisation d'un savoir ou d'un savoir-faire est une étape primordiale dans sa sauvegarde. Néanmoins, pour que le savoir ou savoir-faire devienne pérenne, il est indispensable que celui-ci soit également transmis : la formalisation doit être expliquée, mise en pratique et adaptée si besoin. Sans ça, elle est vouée à rester dans un tiroir, inconnue de tous et non-utilisée.

Inversement, si le savoir ou savoir-faire est transmis à un collaborateur, mais qu'il n'y a pas d'écrit (ou capture sur vidéo, photo...), celui-ci sera de nouveau perdu lors du départ dudit collaborateur. La formalisation permet d'avoir des traces écrites ou visuelles sur lesquelles s'appuyer.

INTRODUCTION

■ D. Les risques de la non transmission des savoirs et savoir-faire



INTRODUCTION



■ Témoignages

Pour illustrer le cas concret :



Interview de Monsieur EL YAMANI
Dirigeant UCH
30 personnes (+ 5 à l'étranger)

Dans quel contexte et pour quelles raisons avoir mis en place une démarche de transmission des savoirs et des savoir-faire dans votre entreprise ?

« Dans mon entreprise, je dispose de 11 équipements datant des années 60, ces équipements sont plus performants sur les grandes séries que les nouvelles machines d'aujourd'hui. Notre parc machines est relativement compliqué avec ces machines uniques fabriquées ici. Il faut 3 ans d'expérience pour les prendre en main. Le réglage étant très difficile, cette connaissance technique est très importante. Or les personnes savent les régler mais rien n'était écrit, tout était informel et uniquement « dans la tête des personnes ». J'ai pris conscience que si les personnes partaient, l'entreprise se retrouverait avec un parc machines sans aucune valeur et par conséquent une baisse considérable de notre performance.

En mettant en place la transmission des compétences, nous avons sauvé nos compétences clés et fait par la même occasion notre documentation technique ! »

INTRODUCTION



Interview de Monsieur DEVAUX
Responsable qualité chez TEXELIS
et Monsieur MACHAT
DRH chez TEXELIS
280 personnes

Quel a été l'élément déclencheur dans la mise en place de la transmission des savoirs et des savoir-faire dans votre entreprise ? Quel contexte ?

M. DEVAUX :

« Certaines de nos activités ont dû être arrêtées pendant un moment, car la personne en charge de la réparation des machines était en long arrêt maladie et les techniciens ne savaient pas intervenir dessus. La compétence était maîtrisée par une seule personne, absente. Nous avons donc eu une baisse d'activité que nous ne pouvions maîtriser. Nous avons pris conscience de l'importance de la transmission des compétences entre les personnes d'une même équipe. »

M. MACHAT :

« L'entreprise a connu beaucoup de départs en retraite il y a une dizaine d'années. L'absence de transmission des savoir-faire dans des métiers comme les nôtres (usinage en particulier), où l'expérience joue un grand rôle, entraînait des difficultés pour les salariés restant dans l'entreprise, beaucoup de temps perdu et un coût économique non négligeable.

Il y a 4 ans, nous avons donc engagé avec l'appui du Pôle formation une démarche spécifique de transmission des savoirs et savoir-faire. Après ouverture d'un poste en interne, un « pilote » de l'action a été nommé et formé.

La démarche s'appuie sur les managers en place, qui sont les acteurs essentiels.

Dans un premier temps, les personnes proches de la retraite ont été les plus concernées.

Nous ne nous sommes pas limités aux fonctions industrielles, les fonctions administratives, managériales ou de « support » ont aussi été concernées.

Aujourd'hui nous élargissons nos actions aux compétences uniques, c'est-à-dire celles qui sont détenues par un seul employé »

INTRODUCTION



M. DEVAUX :

« Dans le passé, il nous est arrivé de subir un ralentissement de certaines de nos activités en raison de l'absence prolongée d'un technicien maintenance, car il était le seul à savoir intervenir sur des installations spécifiques.

Pour pallier aux problèmes de compétences uniques, nous mettons aujourd'hui en place des démarches de transmission des savoirs et savoir-faire dès qu'un risque est identifié dans l'entreprise.

La réussite de la démarche dépend principalement du choix judicieux de la personne « cible » (motivation pour apprendre, maîtrise des prérequis) et de la volonté du transférant à transmettre son savoir faire.

Une étroite coordination avec le manager de l'équipe est indispensable dans les phases de mise en place, de pilotage et de validation d'un transfert de savoirs. »

INTRODUCTION



E. Mon entreprise est-elle concernée ?

La transmission des savoirs et savoir-faire, mon entreprise est-elle concernée ?

Pour le savoir, nous vous laissons découvrir le quizz ci-dessous. Pour chaque affirmation, répondez oui ou non :

- | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|
| 1. Vos collaborateurs ayant une expertise significative partent à la retraite dans moins de 3 ans ou quittent l'entreprise pour d'autres horizons. | ☐ oui | ☐ non |
| 2. Seule une personne dans votre entreprise maîtrise : le fonctionnement d'une machine ou sa maintenance - un process - une procédure, indispensable à la réalisation de votre activité. | ☐ oui | ☐ non |
| 3. Les métiers de vos collaborateurs s'apprennent sur « le tas », avec de la pratique terrain et de l'expérience. | ☐ oui | ☐ non |
| 4. Dans votre entreprise, la culture orale prédomine dans les échanges entre les collaborateurs (peu d'écrit). | ☐ oui | ☐ non |
| 5. Vous souhaitez développer la polyvalence de vos collaborateurs sur des métiers précis. | ☐ oui | ☐ non |
| 6. Vous souhaitez mieux intégrer les nouveaux collaborateurs et leur faire acquérir plus rapidement de l'autonomie. | ☐ oui | ☐ non |
| 7. Vous souhaitez généraliser dans votre entreprise vos bonnes pratiques. | ☐ oui | ☐ non |

Vous avez répondu positivement à deux affirmations ou plus ?

La démarche de transmission des savoirs et savoir-faire est faite pour votre entreprise. Suivez le guide.

INTRODUCTION

F. Les conditions de réussite de la transmission des savoirs et savoir-faire

■ Les conditions de réussite de la transmission des savoirs et savoir-faire sont :

- > L'implication et l'engagement des acteurs dans la démarche
- > Le choix de l'apprenant (pré-requis, fiabilité, implication)
- > Une communication de la démarche dans l'entreprise
- > L'intégration de la transmission dans la charge de travail et du temps alloué à cette mission
- > La mise à disposition des moyens et outils, techniques, pédagogiques nécessaires pour réaliser la transmission
- > Une transmission organisée, pilotée et suivie

Une des conditions primordiales est l'ENGAGEMENT de la direction.

La transmission doit être engagée comme un PROJET D'ENTREPRISE et non comme une action ponctuelle.

■ Les situations d'échec sont causées par :

- > Un temps de transmission trop court ou trop long
- > Le manque de temps, la faible disponibilité des acteurs pour travailler sur la transmission
- > L'absence de moyen
- > L'absence de méthode
- > Le peu d'intérêt, d'implication du sachant, de l'apprenant
- > L'absence de pilotage et de suivi par le manager et/ou la direction

INTRODUCTION



■ Témoignages



Interview de Madame Fabienne SCHAFFHAUSER
Responsable de la politique formation au sein de la DRH France chez Renault,
65 000 personnes

Selon vous, quelles sont les clés de réussite d'une démarche de transmission ?

« Le manager doit reconnaître la transmission comme une mission à part entière de son collaborateur. Elle témoigne de son professionnalisme et est un vecteur d'images positives dans le service. La transmission des savoirs nécessite un travail de fond de la part de celui qui transmet son savoir, qui va de la création des contenus, des supports à l'animation de la formation. Sans une prise en compte réelle et formalisée de cette mission, par exemple lors de l'entretien individuel, sans une reconnaissance officielle de l'entreprise, l'investissement risque d'être de courte durée... »



Interview de Madame Sophie NORMAND
Directrice de site et DRH chez DCNS,
13 000 personnes

Quel est, selon vous, l'élément indispensable pour mener à bien une démarche de transmission des savoirs ?

« Le succès d'une démarche de transmission est dû à l'engagement du patron dans une petite structure et de la ligne managériale opérationnelle dans une entreprise plus importante. A DCNS, l'impulsion a été donnée lors de la négociation du 1er accord GPEC en 2009 en impliquant le directeur industriel. C'est ce binôme DRH/Direction industrielle qui a porté le projet dès le départ pour que la transmission devienne un enjeu prioritaire concernant chaque collaborateur détenteur d'un savoir technique. »

INTRODUCTION



Interview de Monsieur Daniel FOURNIER
DRH de Constellium, fonderie à USSEL,
240 salariés

Quel a été pour vous le facteur clé de succès de votre démarche de transmission des savoir-faire ?

« Je pense que c'est d'avoir mis en place une démarche encadrée avec des objectifs clairs et des moyens : nous avons défini en comité de direction un secteur pilote et une période de 2 ans pour mettre en place notre démarche de transmission.

La DRH a assuré le pilotage du projet en réunissant tous les mois les responsables d'unités en comité RH afin d'évaluer les résultats de la démarche, de planifier les jours consacrés aux actions de transfert et de prévoir les ressources nécessaires puisqu'il avait été décidé que les postes seraient doublés lors des séquences de transmission. »



1.1 Mettre en place la transmission des savoirs et savoir-faire dans mon entreprise : les étapes

ETAPE 1 : PREPARER LA TRANSMISSION > QUELS OBJECTIFS ?

Acteurs : Dirigeant
Manager/RH



Méthodes et outils :

- Diagnostic de transmission
- Mesure de la criticité des compétences clés
- Communication
- Plan d'actions de la démarche de transmission

ETAPE 2 : DETECTER ET FORMALISER LES SAVOIRS ET LES SAVOIR-FAIRE > QUOI TRANSMETTRE ?

Acteurs : Manager/RH
Sachant
Apprenant



Méthodes et outils :

- Sélection du sachant et de l'apprenant
- Outils d'analyse du métier
- Techniques de formalisation

ETAPE 3 : TRANSMETTRE ET PILOTER LA TRANSMISSION > COMMENT TRANSMETTRE ?

Acteurs : Manager/RH
Sachant
Apprenant



Méthodes et outils :

- Techniques de pédagogie et de communication
- Plan de transmission
- Plan de suivi

ETAPE 4 : EVALUER LA TRANSMISSION ET CAPITALISER LES PRATIQUES > QUELS RESULTATS ?

Acteurs : Dirigeant
Manager/RH
Sachant



Méthodes et outils :

- Questionnaires



1.2 Réaliser le diagnostic de transmission des savoirs et savoir-faire 1/2

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

- > **Dirigeant
Manager/RH**



■ A QUOI ÇA SERT ?

- > **Identifier les métiers et les compétences à risque dans l'entreprise**
- > **Repérer les compétences clés de l'entreprise**

Le diagnostic transmission permet de répondre à la question : « *Qu'est-ce qui doit être transmis dans mon entreprise ? Quelles sont les compétences clés de mon entreprise et où se trouvent-elles ?* »

■ QUELS OUTILS ?

- > La pyramide des âges de l'entreprise
- > Les outils UIMM et Observatoire
- 🔑 Le questionnaire-diagnostic ci-joint

■ COMMENT FAIRE ?

Le diagnostic peut se faire sous 2 approches :

- Diagnostic approche métiers
- Diagnostic approche individu

> **Diagnostic approche métiers :**

Il s'agit de prendre en compte :

- Le projet : objectifs et enjeux de l'entreprise
- Les métiers de l'entreprise
- Les compétences
- Les collaborateurs

Cette approche permet de déterminer les compétences clés et les personnes détentrices sur lesquelles la démarche de transmission des savoirs et savoir-faire va porter.

Cf. Questionnaire-diagnostic métiers

> **Diagnostic approche individu :**

Il s'agit de partir d'une situation individuelle, qui peut concerner un ou plusieurs collaborateurs :

- Départ en retraite
- Changement de poste
- Expertise rare détenue par une seule personne

Cf. Questionnaire-Diagnostic individu



1.2 Réaliser le diagnostic de transmission des savoirs et savoir-faire 2/2

■ Liens avec les outils UIMM et Observatoire

- > Le Plan Compétences Compétitivité (outil UIMM : www.pcc-metallurgie.fr)
- > La cartographie des métiers de la branche (www.observatoire-metallurgie.fr)
- > Les fiches métier (www.observatoire-metallurgie.com)
- > Les référentiels CQPM (www.observatoire-metallurgie.com)
- > L'étude prospective des besoins de recrutement dans la métallurgie

■ LES BONNES PRATIQUES

- > Dans le cadre d'une réflexion générale sur la transmission, il est conseillé de partir du **Diagnostic métiers**.

Pour cela : utiliser les outils UIMM et Observatoire pour étudier vos métiers et identifier les compétences indispensables à transmettre et à sauvegarder dans votre entreprise.



■ Le questionnaire pour Diagnostic métiers* 1/2

En complément des outils UIMM et Observatoire, en tant que dirigeant vous devez vous interroger sur :

1. Les objectifs de l'entreprise

- > Quels sont les enjeux à court et moyen termes de l'entreprise ?
Par exemple : investissement ? Réorganisation ? Evolution des outils et matériels ? Evolution des produits ? Evolution des métiers ? Développement de la polyvalence ? Amélioration qualité ? Optimisation de la formation ?
- > Quelles sont les attentes de l'entreprise sur la transmission des savoirs et des savoir-faire ?

2. Les métiers et leur évolution

- > Quels sont les métiers de l'entreprise ? Seront-ils les mêmes demain ?
- > Sinon, quels seront les nouveaux métiers ? Et font-ils appel à des compétences existantes ?
- > Quels sont les métiers dans l'entreprise demandant des compétences pointues, rares ?

3. Les compétences clés (tableau à compléter)

- > Quelles sont les compétences clés de l'entreprise, indispensables pour l'atteinte des objectifs prioritaires, stratégiques de l'entreprise ? Celles cœur de métier et dont la perte pourrait être compromettante ?
- > Quels sont les savoirs et savoir-faire qui s'acquièrent sur le terrain ? Ceux qui exigent un temps de pratique, d'apprentissage terrain assez long ?

4. Les collaborateurs (tableau à compléter)

- > Quelle est la moyenne d'âge dans l'entreprise ?
- > Quelle est l'ancienneté moyenne du personnel ?
- > Quels sont les prochains départs à la retraite ?
- > Les relais pour organiser la transmission sont-ils prêts ?
- > Qui est considéré comme « un expert » sur son sujet dans l'entreprise ?
- > Qui détient des savoirs indispensables et dont la perte pourrait être compromettante pour l'entreprise ? Combien sont-ils ?

* (basé sur le livret 1 du guide TSF de la fédération française forge et fonderie)



■ Le questionnaire pour Diagnostic métiers 2/2

Compléter le tableau en fonction de vos réponses au questionnaire :

Compétences clés (cf. 3)	Nombre de collaborateurs détenant la compétence (cf. 4)	Risque de perte de la compétence compromettante pour l'entreprise	Commentaires
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	
		☐ oui ☐ non	

Les métiers et compétences dont la réponse est OUI au risque de perte sont pré-retenus pour la démarche de transmission des savoirs et savoir-faire.

L'étape suivante est de mesurer la criticité des savoirs et savoir-faire pré-retenus, partie 1.3 du guide, pour déterminer la sélection finale : les savoirs et savoir-faire concernés par la démarche.



■ Le questionnaire pour Diagnostic individu 1/2

La clé d'entrée de ce diagnostic individu est une situation individuelle d'un collaborateur. Le diagnostic portera donc uniquement sur l'individu en question :

- Quelle est la problématique rencontrée ?
 - Départ de l'entreprise (retraite, turnover)
 - Mobilité, changement de poste dans l'entreprise
 - Expert sur un domaine de compétence
- Concernant le collaborateur, quels sont ses savoirs et savoir-faire ? Parmi eux, quels sont ceux clés, à valeur ajoutée ?
- Quels sont les savoirs et savoir-faire qu'il est le seul à détenir ?
- Ses savoir-faire, sa connaissance sont-ils écrits, formalisés dans l'entreprise ?



■ Le questionnaire pour Diagnostic individu 2/2

Compléter le tableau en fonction de vos réponses au questionnaire :

Collaborateur concerné	Métier concerné	Savoirs et savoir-faire clés	Risque de perte compromettante pour l'entreprise
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non
			☐ oui ☐ non

Les compétences dont la réponse est OUI au risque de perte sont pré-retenues pour la démarche de transmission des savoirs et savoir-faire.

L'étape suivante est de mesurer la criticité de ces compétences, partie 1.3 du guide, pour déterminer la sélection finale : les savoirs et savoir-faire concernés par la démarche.



1.3 Sélectionner les compétences clés

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

- > **Dirigeant Manager/RH**



■ A QUOI ÇA SERT ?

- > **Prioriser les compétences clés identifiées lors des étapes précédentes**
- > **Mesurer la criticité de la compétence**, c'est-à-dire son poids dans l'entreprise **et les conséquences engendrées par sa perte pour l'entreprise**
- > **Sélectionner les compétences indispensables pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et du service concerné**

La sélection des compétences clés de l'entreprise est la première étape pour identifier les savoirs et savoir-faire à transmettre par la suite.

■ QUELS OUTILS ?

- 🔧 La grille de criticité des compétences

■ COMMENT FAIRE ?

Pour sélectionner les compétences clés, il est nécessaire de mesurer le niveau de criticité de la compétence, à l'aide de la **grille de criticité jointe ci-après**.

La mesure de la criticité d'une compétence se fait sur 4 critères :

- > **La valeur ajoutée stratégique** : il s'agit de valider la nécessité et l'importance de la compétence pour l'entreprise, en lien avec son développement, l'atteinte de ses objectifs stratégiques et sa sécurité.
- > **Le rôle de l'expérience** : il s'agit de déterminer l'importance de l'expérience dans l'acquisition et la maîtrise de la compétence.
- > **Le risque de perte de la compétence** : il s'agit d'évaluer le risque de perte de cette compétence en cas d'absence de transmission.
- > **La difficulté d'acquisition de la compétence** : il s'agit de déterminer le degré de difficulté d'apprentissage de la compétence et, d'autre part, le degré de difficulté d'acquisition pour l'entreprise, savoir difficile à recruter.

■ LES BONNES PRATIQUES

- > La mesure de la criticité doit être réalisée, dans la mesure du possible, avec le dirigeant et le manager/RH. Cela permet d'avoir une vision à la fois stratégique et opérationnelle, éléments complémentaires et indissociables dans une démarche de transmission.



■ La grille de criticité des compétences

Objectif : 4 critères vous permettent de **prioriser et sélectionner** les compétences concernées par la démarche de transmission.

Pour chaque critère, l'évaluation doit être faite de 1 à 3. Une compétence avec un score supérieur ou égal à 7 est considérée comme critique, et donc à transmettre impérativement.

Valeur ajoutée stratégique	Rôle de l'expérience	Risque de perte	Difficulté d'acquisition	Total
> <i>L'entreprise a-t-elle besoin de cette compétence pour assurer sa production ? Son chiffre d'affaires ? Son développement ? Sa notoriété ?</i> 1 point = cette compétence n'a pas d'incidence, elle ne fait pas partie des ressources indispensables au développement de l'entreprise 2 points = cette compétence est nécessaire à l'entreprise et a une incidence 3 points = cette compétence est indispensable à l'entreprise d'un point de vue stratégique	> <i>La pratique sur le terrain est-elle importante pour maîtriser cette compétence ? Si oui, combien de temps ? Quelques semaines, mois, années ?</i> 1 point = l'expérience n'a pas de poids dans la maîtrise de cette compétence 2 points = la pratique terrain, l'expérience est importante pour maîtriser cette compétence 3 points = cette compétence se maîtrise grâce à l'expérience (et non grâce à l'école ou à la formation)	> <i>Qui détient cette compétence dans l'entreprise ? Et dans 2 ans ?</i> > <i>Existe-t-il un risque que cette compétence soit perdue pour l'entreprise ? Départ en retraite du détenteur, absence de relève, turnover important ?</i> 1 point = risque de perte faible de cette compétence (d'autres personnes la maîtrisent) 2 points = risque de perte 3 points = risque de perte élevé	> <i>Cette compétence est-elle facile à acquérir et à maîtriser par un collaborateur ? Période d'apprentissage de courte durée ? Simple ou complexe ?</i> > <i>Ces compétences peuvent-elles s'acquérir dans une formation externe à l'entreprise ? Pour l'entreprise, est-il facile de recruter ce type de compétence ?</i> 1 point = facilité d'acquisition (rapide, facile, formation) 2 points = difficile mais accessible par formation, recrutement... 3 points = Très difficile, absence de formation externe...	/12 points 0 à 6 points : compétence non-critique, non-prioritaire dans la transmission 7 à 12 points : compétence critique, prioritaire dans la transmission



■ La grille de criticité des compétences

(exemple d'un cas concret)

Démarche de transmission réalisée pour un agent de maintenance, à 6 mois de son départ à la retraite.

Compétences	Valeur ajoutée stratégique	Rôle de l'expérience	Risque de perte	Difficulté d'acquisition	Total
Faire fonctionner les machines A et B	3/3	2/3	2/3	3/3	10
Intervenir préventivement et curativement sur les machines A et B	2	3	3	3	11
Optimiser le fonctionnement des machines A et B	3	3	3	3	12
Organiser et suivre les prestations de maintenance et de contrôles des machines A et B	2	1	1	2	6
Souder la plaque de la machine A	2	2	3	2	9
Gérer le stock de matériels de la chaufferie	1	1	2	2	7

4 compétences ont été retenues sur 6 dans le cadre de cette démarche de transmission :

- Faire fonctionner les machines A et B
- Intervenir préventivement et curativement sur les machines A et B
- Optimiser le fonctionnement des machines A et B
- Souder la plaque de la machine A



1.4 Formaliser le plan d'actions général pour la mise en œuvre de la transmission des savoirs et savoir-faire adaptée à mon entreprise

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> Dirigeant



■ A QUOI ÇA SERT ?

Formaliser votre plan d'actions général a pour objectif :

- > **de visualiser et structurer** la démarche en prévoyant les ressources nécessaires et la durée
- > **de favoriser** la réussite de votre démarche de transmission
- > **de suivre et d'adapter votre démarche**, l'ajuster si besoin

■ QUELS OUTILS ?



Le plan d'actions général de la démarche

■ COMMENT FAIRE ?

Reprendre chaque étape de la démarche (1.1) et identifier :

1. Les grandes actions à mener dans le cadre de ces étapes
2. Les acteurs concernés
3. Les moyens/outils nécessaires
4. Le planning
5. Les résultats attendus

> Plan d'actions général type

■ LES BONNES PRATIQUES

> Durée :

Pour qu'une démarche de transmission soit efficace et dynamique, il est recommandé que l'ensemble des étapes ne dépasse pas les 18 mois.

L'action de transmission, de formation entre l'apprenant et le sachant ne doit pas, dans la mesure du possible, être supérieure à 12 mois, la durée idéale est entre 3 et 9 mois.

> Suivi :

Planifier un point de suivi, par exemple mensuel, du plan d'actions général de la démarche.

■ Témoignages



Interview de Monsieur BURGAUD
Engrenages Services
12 personnes

Vous avez été accompagné pour mettre en place la démarche de transmission des compétences, un plan d'actions a été rédigé. Comment avez-vous réussi à le mettre en place ?

« En tant que dirigeant de petite entreprise, si nous ne nous donnons pas « des coups de fouet » à nous-mêmes pour réaliser la transmission des compétences, nous ne le faisons pas. Les personnes partent avec les savoirs et c'est trop tard pour l'entreprise et pour ceux qui restent. La transmission des savoirs doit être traitée comme un acte quotidien dans l'entreprise. C'est à nous en tant que dirigeant, d'imposer aux personnes de libérer du temps pour la transmission, d'exiger le ralentissement de la production pour avancer dans la démarche. Aujourd'hui la transmission est une priorité et un objectif stratégique dans notre entreprise. »



■ Exemple de plan d'actions général type

Étapes	Acteurs	Moyens/outils	Planning	Résultats attendus
ETAPE 1 : PREPARER LA TRANSMISSION				
Réaliser le diagnostic de transmission	Dirigeant Managers de service	Le guide ci-joint : p. 24 à 29	Janvier 2019	Identification des métiers sensibles et des futures pertes de compétences pour l'entreprise
Communiquer sur la démarche	Dirigeant	Lors de la réunion du personnel en février ou lors d'une réunion exceptionnelle sur ce sujet + affichage	Début février 2019	L'ensemble du personnel est informé de la démarche et de son déroulement
ETAPE 2 : DETECTER ET FORMALISER LES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE				
Repérer, détecter les savoirs et savoir-faire à transmettre	Manager Sachant	Le guide ci-joint : p. 46 à 52 Les techniques d'analyse du travail	De mi février à mi mars 2019	Sélection et mobilisation du sachant et de l'apprenant concernés par la démarche Repérage et description des savoirs et savoir-faire à transmettre
Formaliser les savoirs et savoir-faire	Manager Sachant	Le guide ci-joint : p. 55 à 60 Les techniques et outils de formalisation	Mi mars à fin mai 2019 (et pendant la transmission)	Savoirs et savoir-faire sauvegardés, formalisés sur papier ou vidéo...
ETAPE 3 : TRANSMETTRE ET PILOTER LA TRANSMISSION				
Construire le plan de transmission	Manager Sachant Apprenant	Le guide ci-joint : p.66 à 70 Le plan de transmission	Début juin 2019	Plan de transmission rédigé, présentant : <i>comment bien transmettre les savoirs identifiés ?</i>
Piloter et suivre la transmission	Manager Sachant Apprenant	Le guide ci-joint : p. 71 à 73 Le plan de suivi de transmission	Début juin 2019 à septembre 2019	Réalisation de la transmission entre l'apprenant et le sachant
ETAPE 4 : EVALUER LA TRANSMISSION ET CAPITALISER LES PRATIQUES				
Evaluer la démarche de transmission et capitaliser les bonnes pratiques	Dirigeant Manager	Le guide ci-joint : p. 80 à 83	Novembre 2019	Repérer les bonnes pratiques et évaluer les résultats : autonomie de l'apprenant, sauvegarde des savoir-faire...



■ Un plan d'actions général à compléter

Étapes	Acteurs	Moyens/outils	Planning	Résultats attendus
ETAPE 1 : PREPARER LA TRANSMISSION				
Réaliser le diagnostic de transmission				
Communiquer sur la démarche				
ETAPE 2 : DETECTER ET FORMALISER LES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE				
Repérer, détecter les savoirs et savoir-faire à transmettre				
Formaliser les savoirs et savoir-faire				
ETAPE 3 : TRANSMETTRE ET PILOTER LA TRANSMISSION				
Construire le plan de transmission				
Piloter et suivre la transmission				
ETAPE 4 : EVALUER LA TRANSMISSION ET CAPITALISER LES PRATIQUES				
Evaluer la démarche de transmission et capitaliser les bonnes pratiques				



1.5 Formaliser le plan d'actions opérationnel de la transmission des savoirs et savoir-faire

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> **Manager/RH**



■ A QUOI ÇA SERT ?

Formaliser votre plan d'actions général a pour objectif :

- > **d'organiser sur le terrain** la démarche en prévoyant les ressources nécessaires et la durée
- > **de favoriser** la réussite de votre démarche de transmission
- > **de suivre et d'adapter la démarche**, l'ajuster si besoin

■ QUELS OUTILS ?

 Le plan d'actions opérationnel de la démarche

■ COMMENT FAIRE ?

Reprendre chaque étape de la démarche (1.1) et identifier :

1. Les actions en détail, à mener sur le terrain
2. Les acteurs concernés
3. Les moyens/outils nécessaires
4. Le planning
5. Les résultats attendus

■ LES BONNES PRATIQUES

> **Votre rôle en tant que manager/RH :**

Vous êtes le garant et l'animateur de cette démarche de transmission !

Votre plan d'actions est votre feuille de route. Affichez-le, ayez-le à portée de main pour l'adapter, l'ajuster en permanence.

> **Durée :**

Pour qu'une démarche de transmission soit efficace et dynamique, il est recommandé que l'ensemble des étapes ne dépasse pas les 18 mois.

L'action de transmission, de formation entre l'apprenant et le sachant ne doit pas, dans la mesure du possible, être supérieure à 12 mois. La durée idéale est entre 3 et 9 mois.



■ Exemple de plan d'actions opérationnel (1/2)

Étapes	Acteurs	Moyens/outils	Planning	Résultats attendus
ETAPE 1 : PREPARER LA TRANSMISSION				
ETAPE 2 : DETECTER ET FORMALISER LES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE				
Sélectionner et mobiliser le sachant et l'apprenant sur la démarche	Manager/RH Apprenant Sachant	A l'aide du guide ci-joint p.45 : entretiens individuels avec l'apprenant et le sachant Puis réunion collective pour présenter le plan d'actions	Février 2019	Sachant et apprenant sont impliqués et mobilisés
Repérer, décrire avec le sachant les savoirs détectés	Manager/RH Apprenant Sachant	A l'aide du guide ci-joint p.46 à 54 : utiliser les outils pour décrire les savoirs	Février à mars 2019	Description des savoirs et savoir- faire à transmettre
Définir et choisir les outils de formalisation	Manager/RH Apprenant Sachant	A l'aide du guide ci-joint p.55 à 60 : utiliser les outils de formalisation	Mars 2019	Outils et formes de formalisation décidés
Formaliser les savoirs et savoir-faire	Apprenant Sachant Manager/RH	A l'aide du guide ci-joint p.55 à 60 et des outils de formalisation choisis	Mars à fin mai 2019 (et pendant la transmission)	Savoirs et savoir-faire sauvegardés, formalisés
ETAPE 3 : TRANSMETTRE ET PILOTER LA TRANSMISSION				
Construire le plan de transmission	Manager/RH Sachant	A l'aide du guide ci-joint p. 66, co-construire le plan de transmission avec le sachant et le présenter/valider avec l'apprenant avant le démarrage de la transmission	Juin 2019	Plan de transmission rédigé présentant : comment bien transmettre les savoirs identifiés ?
Réaliser la transmission entre le sachant et l'apprenant	Apprenant Sachant	Avec le plan de transmission	Juin à septembre 2019	La transmission est réalisée dans le respect du plan de transmission : objectif, planning...
Suivre et animer la transmission	Manager/RH	Avec le plan de suivi de la transmission		La transmission est suivie, ajustée si besoin



■ Exemple de plan d'actions opérationnel (2/2)

Étapes	Acteurs	Moyens/outils	Planning	Résultats attendus
ETAPE 4 : EVALUER LA TRANSMISSION ET CAPITALISER LES PRATIQUES				
Evaluer l'acquisition des savoirs et des savoir-faire : les objectifs de la transmission	Manager/RH	Le guide ci-joint : p. 75 à 76	Octobre 2019	Mesure de l'atteinte des objectifs fixés en amont et de l'acquisition des compétences
Evaluer la satisfaction des acteurs	Manager/RH Apprenant Sachant	A l'aide du guide ci-joint, p. 77 à 79	Octobre 2019	Mesure de la satisfaction de l'apprenant et du sachant
Evaluer la démarche de transmission et capitaliser les bonnes pratiques	Manager/RH Dirigeant	A l'aide du guide ci-joint, p. 80 à 83	Novembre 2019	Identification des bonnes pratiques et évaluation des résultats : autonomie de l'apprenant, sauvegarde des savoir-faire...



■ Un plan d'actions opérationnel à compléter

Étapes	Acteurs	Moyens/outils	Planning	Résultats attendus
ETAPE 1 : PREPARER LA TRANSMISSION				
ETAPE 2 : DETECTER ET FORMALISER LES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE				
Sélectionner et mobiliser le sachant et l'apprenant sur la démarche				
Repérer, décrire avec le sachant les savoirs détectés				
Définir et choisir les outils de formalisation				
Formaliser les savoirs et savoir-faire				
ETAPE 3 : TRANSMETTRE ET PILOTER LA TRANSMISSION				
Construire le plan de transmission				
Réaliser la transmission entre le sachant et l'apprenant				
Suivre et animer la transmission				
ETAPE 4 : EVALUER LA TRANSMISSION ET CAPITALISER LES PRATIQUES				
Evaluer l'acquisition des savoirs et des savoir-faire : les objectifs de la transmission				
Evaluer la satisfaction des acteurs				
Evaluer la démarche de transmission et capitaliser les bonnes pratiques				



1.6 Communiquer en interne sur la transmission des savoirs et savoir-faire

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

- > **Dirigeant Manager/RH**



■ A QUOI ÇA SERT ?

Communiquer sur la démarche, permettra :

- > **de vous assurer** de la compréhension de tous sur le projet
- > **d'impliquer**, valoriser, voire convaincre les collaborateurs sur la démarche
- > **mettre en valeur** le projet et ses objectifs, notamment auprès des représentants du personnel

La communication est une des conditions de réussite de la démarche.

■ QUELS OUTILS ?

- > Vos outils de communication habituels : support, affiche, réunion...

🔧 Préparer sa communication

■ COMMENT FAIRE ?

1. Préparer votre communication, à l'aide de la fiche « Préparer sa communication », ci-après

2. Anticiper les éventuelles questions :

- Imaginer les questions qui vont être posées, les critiques qui vont être faites
- Imaginer les arguments qui vont être présentés
- Préparer alors les réponses

3. Choisir le support, l'outil, le moyen le plus adapté à cette communication, en fonction de ce que vous avez l'habitude d'utiliser dans votre entreprise :

- affichage
- réunion
- entretien individuel...

4. Ecrire votre communication, vous pouvez vous aider de l'exemple ci-joint.

■ LES BONNES PRATIQUES

Pour que la communication soit efficace, elle doit être **orale et écrite**.

Par exemple : une réunion succincte sur le sujet et un mail récapitulant les informations et la date de démarrage.

Attention, le mail ne doit pas être le seul outil de communication ! Il doit être utilisé en complément, si vous souhaitez que la communication soit reçue et comprise par tous.



■ Préparer sa communication

1. Le Plan « QQQQCP », pour définir la structure et le contenu de votre message

Quoi Qui Où Quand Comment Pourquoi	Thématiques à aborder
Quoi	Quel est mon message essentiel ? Quels sont les objectifs du projet de transmission des savoirs et savoir-faire ? Quel est le contexte aujourd'hui de mon entreprise ?
Qui	Quelles sont les personnes qui pilotent avec moi ce projet ? Quelles sont les personnes concernées par le projet ?
Où	Quel est le service concerné ? Quel est le site ?
Quand	A quelle date je pense commencer le projet ? A quelle date je termine le projet ?
Comment	Quels sont les moyens dont je dispose ? Quelles sont les dates jalons ? Les délais ? Combien de personnes je peux mobiliser ?
Pourquoi	Quels sont les bénéfices du projet ? Quel sens au projet ?



■ PRÉCISIONS

Lors de la rédaction de votre communication écrite, par exemple une note de service, il vous est conseillé de respecter le contenu ci-après ainsi que l'ordre :

1. L'objet de la communication
2. Le contexte
3. Les raisons et les objectifs
4. Les décisions prises
5. Le plan d'actions à venir

Attention : être concis, signer et dater !



2. Exemple de matrice des parties prenantes

pour approfondir le contenu en fonction du « qui » du tableau précédent, c'est-à-dire des acteurs impliqués dans la démarche

Démarche de Transmission des savoirs et savoir-faire	Direction	L'ensemble des collaborateurs	Manager/RH	Sachant	Apprenant
Bénéfices attendus	Sauvegarde des savoirs et savoir-faire nécessaires à l'entreprise Maintien de la compétitivité	Maintien de la compétitivité	Sauvegarde des savoirs et savoir-faire de son équipe Maintien de la performance de son équipe Ambiance préservée, absence de stress, de craintes liés au départ Accélération de l'apprentissage du nouveau	Nouvelle mission Reconnaissance Adaptation du poste	Apprentissage plus rapide Evolution, développement de compétences
Freins	Coûts/Moyens nécessaires Le temps à consacrer	x	Temps consacré à piloter le projet Perte d'efficacité de l'équipe le temps de la transmission	Difficulté à travailler avec un jeune Crainte du temps nécessaire/au temps mis à disposition Absence de reconnaissance de cette nouvelle mission	Difficulté à travailler avec un senior Crainte de « l'évaluation »
Actions à mettre en place	Communication sur le guide de la transmission et sur les accompagnements possibles	Communication sur la démarche	Mise à disposition de ressources et/ou aménagements dans l'organisation pour assurer les objectifs de production pour la durée de la transmission	Création du plan de transmission et accompagnement pendant sa réalisation Communication sur le rôle du manager/RH dans la démarche	Communication sur le rôle du manager/RH dans la démarche Présentation du plan de transmission et des moyens mis en place pour l'acquisition des compétences



Matrice des parties prenantes à compléter

Démarche de Transmission des savoirs et savoir-faire	Direction	L'ensemble des collaborateurs	Manager/RH	Sachant	Apprenant
Bénéfices attendus					
Freins					
Actions à mettre en place					



2.1 Sélectionner le sachant et l'apprenant pour la transmission

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> Manager/RH



■ A QUOI ÇA SERT ?

> Identifier les bonnes personnes :

- **le sachant**, capable de partager et transmettre de manière pédagogique le savoir ou le savoir-faire
- **l'apprenant**, capable d'acquérir les compétences transmises et les sauvegarder dans l'entreprise

■ QUELS OUTILS ?

> **Les fiches métier et les référentiels de compétences :** pour valider la maîtrise des compétences techniques du sachant et de l'apprenant

> **Les entretiens professionnels :** pour recueillir les motivations et les besoins de chacun

En l'absence de ces outils, s'entretenir individuellement avec les personnes concernées.

■ Liens avec les outils UIMM et Observatoire

- > Les fiches métier (www.observatoire-metallurgie.com)
- > Les référentiels CQPM (www.observatoire-metallurgie.com)

■ COMMENT FAIRE ?

> **Afin de sélectionner le sachant de votre entreprise**, celui qui transmettra son savoir et son savoir-faire, **validez** :

1. sa maîtrise du savoir-faire à transmettre, ses connaissances sur le sujet : **ses compétences techniques**
2. son envie de partager, de transmettre, sa capacité à établir un climat de travail favorable : **ses compétences relationnelles**
3. ses capacités à décrire ses activités, reformuler, expliquer une méthode : **ses compétences pédagogiques**

> **Afin de sélectionner l'apprenant**, **validez** :

1. son implication et sa fidélité à long terme dans l'entreprise
2. son potentiel et ses souhaits d'apprentissage, de développement
3. s'il dispose des connaissances de base nécessaires à la transmission

■ LES BONNES PRATIQUES

- > **1.** Si la personne identifiée détient les savoir-faire, mais ne souhaite pas transmettre, il existe d'autres solutions. Par exemple, le manager ou tout autre personne identifiée peut assurer la transmission à partir du savoir du sachant, des formalisations réalisées avec lui et deviendra le transmetteur.
- > **2.** Transmettre est une nouvelle mission. Il est indispensable que vous, en tant que manager/RH, accompagniez, motiviez et mobilisiez le sachant dans cette démarche : en le rassurant sur ses compétences - en l'aidant lors de la création du plan de transmission - en étant à l'écoute sur toute la durée de la transmission - en suivant l'avancée de la transmission entre lui et l'apprenant.



2.2 Repérer, détecter les savoirs et les savoir-faire du sachant 1/2

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> **Manager/RH Sachant**



■ A QUOI ÇA SERT ?

> **C'est la première étape « concrète » de la transmission, elle est complémentaire avec l'étape suivante 2.3 ou la remplace dans le cas où le sachant ne peut réaliser l'étape 2.3.**

Cette étape sert à :

- faire l'inventaire des différentes activités réalisées par le sachant
- en déduire précisément les savoirs, les savoir-faire et ceux liés à l'expérience
- recueillir l'ensemble des éléments nécessaires au collaborateur pour réaliser son activité
- décrire la pratique de travail, l'expérience du sachant pour orienter la transmission sur les savoirs et savoir-faire clés

■ QUELS OUTILS ?

-  Le questionnaire descriptif
-  La carte mentale : mind mapping
-  La fiche synthèse : savoirs et savoir-faire à transmettre

■ COMMENT FAIRE ?

Pour repérer les savoirs et savoir-faire du collaborateur, il y a 4 types de données que vous devez recueillir :

- > Des **observations** directes sur le poste de travail : il faut être présent, observer la personne lors du déroulement de l'activité.
- > **Les « traces »** des activités : documents, procédures, indicateurs...
- > **La description des postes et compétences** avec les fiches métiers des industries technologiques et/ou dans l'entreprise si elles existent, les référentiels de compétences.
- > **Les propos recueillis auprès du sachant**, à l'aide des outils ci-joints, à combiner : questionnaire descriptif dont les réponses peuvent être formalisées sur la carte mentale.

Finaliser la description avec la fiche synthèse : savoirs et savoir-faire à transmettre

Liens avec les outils UIMM et Observatoire

- > Les fiches métier (www.observatoire-metallurgie.com)
- > Les référentiels CQPM (www.observatoire-metallurgie.com)



2.2 Repérer, détecter les savoirs et les savoir-faire du sachant 2/2

■ LES BONNES PRATIQUES

Pour observer le travail du sachant, il faut notamment son accord et sa confiance. Il est important que vous **rassuriez le sachant sur votre démarche** et lui rappeliez l'objectif de la démarche, qui n'est en aucun cas d'évaluer, de juger la personne, son travail. Il s'agit de mieux comprendre sa pratique et détailler son travail pour bien transmettre ses savoirs et savoir-faire.

Si un des outils n'est pas utilisé, la transmission risque d'être inefficace car elle ne concernera pas les savoirs spécifiques liés à l'expérience du sachant devant être transmis.

Afin d'être le plus exigeant possible et disposer du recul nécessaire à une description précise, il est recommandé que cette **étape de repérage** soit **menée par une personne non experte du métier**, externe à la réalisation de la tâche quotidienne : un consultant, un RH... Cette personne va conduire le sachant à mettre en mots ce qui est implicite pour lui dans la réalisation quotidienne de ses actions, c'est-à-dire formuler ses savoirs et savoir-faire tacites, alors que le manager n'éprouvera pas le besoin de faire expliciter un certain nombre de données.



■ Le questionnaire descriptif

Objectif : amener le sachant à décrire sa pratique de travail en détail, à mettre en mots son expérience.

Ce questionnaire est un complément de l'observation de travail. A partir des savoirs et savoir-faire critiques sélectionnés dans la partie I.3, questionner le sachant sur :

Questions

Quelles sont les principales tâches dans la mise en œuvre de ce savoir, savoir-faire ? Les principaux travaux, actions ?
De quoi vous occupez-vous ?
Dans quel ordre, quelle est la chronologie ?

Pour chaque tâche, questionner le sachant :

Le démarrage	Par quoi démarre cette tâche ? Comment est-elle déclenchée ? Avant de démarrer que faites-vous ? De quoi vous assurez-vous ?
Le résultat	Quel est l'objectif de cette tâche ? A la fin, que devez-vous produire, livrer, etc. ? Quel est le résultat attendu ?
Les modalités de contrôle et les règles à respecter	Comment contrôlez-vous la tâche ? Quelles sont les règles à respecter ?
Les savoirs	Que devez-vous connaître pour réaliser cette tâche ? Qu'est-il nécessaire de savoir pour éviter le risque ? Quels types de savoirs ? Gestuels ? Cognitifs ? Relationnels ?
Les savoir-faire	Comment faites-vous ? Comment vous y prenez-vous ? Pour réaliser cette tâche, de quoi faut-il être capable ? De par votre expérience, à quoi faites-vous attention ? Quelles sont les erreurs commises au début ? Quels sont les risques possibles ? Quels sont les risques si l'apprenant ne fait pas de cette manière ? Quels sont les petits trucs et astuces pour assurer cette tâche ?
Les moyens	De quels moyens avez-vous besoin ? Que vous faut-il en termes de supports pour réaliser la tâche ? Avec quoi, quels outils, quels documents réalisez-vous cette tâche ?
Les aléas	Quels sont les dysfonctionnements fréquents ?
Les acteurs	Le faites-vous tout seul ? Qui participe à cette activité ? De qui recevez-vous les informations ? A qui les transmettez-vous ?

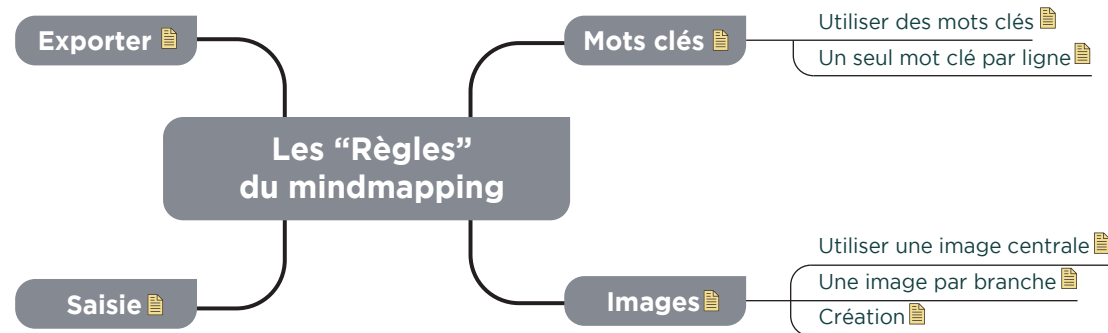


■ La carte mentale : mind mapping

La carte mentale permet de décrire de façon concrète, structurée et visuelle les activités du sachant à un moment donné.

Le mind-mapping est une méthode pour réaliser une carte mentale. Dans notre cas, il permet d'accompagner le questionnement, d'organiser la description pour représenter les activités et tâches du sachant. Il permet de formaliser les réponses du sachant obtenues grâce au questionnaire descriptif.

Il existe plusieurs logiciels gratuits de mind mapping : Freemind, Xmind...



■ PRÉCISIONS

> Méthode à l'aide du questionnaire descriptif :

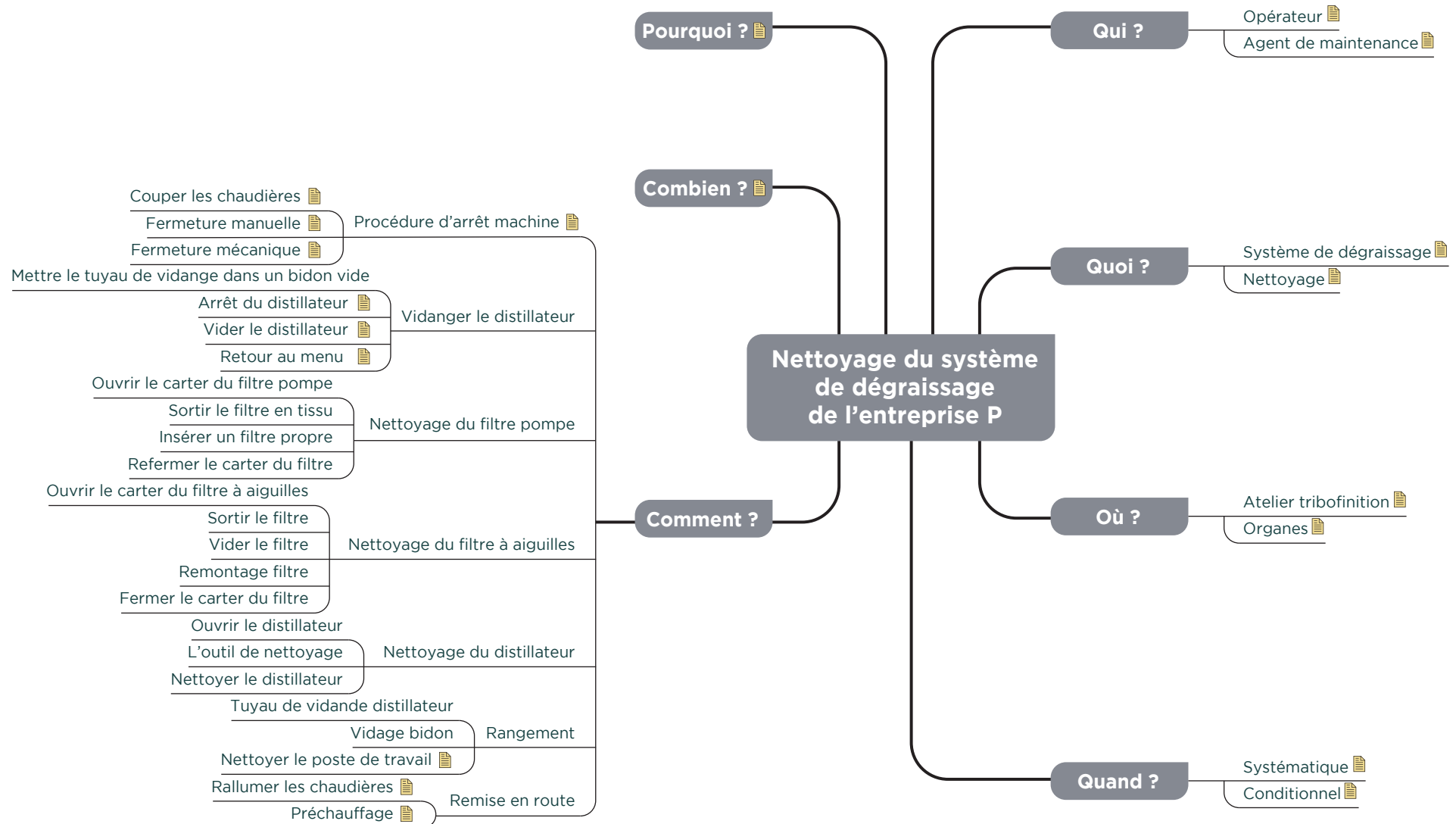
1. **Faire l'inventaire des tâches du sachant** : *quelles sont ses tâches principales ?*
2. **Décliner les tâches en sous tâches** : *de quoi s'agit-il ? comment faut-il faire ?*

> Quelques règles:

- Chaque branche doit être occupée par un minimum de mots, un mot clé.
- Une branche correspond à une idée.
- Saisir les idées comme elles sont évoquées par le sachant.
- Les logiciels de Mindmapping permettent de suivre le déroulement d'une activité, de déplacer aisément les branches pour réorganiser l'ordre hiérarchique de déroulement.
- Il suffit de suivre le fil des idées de la personne interrogée. Et de les remettre dans l'ordre par la suite.
- Illustrer avec des images, des photos. C'est un premier travail de formalisation.



Exemple concret de carte mentale : mind mapping





■ La fiche synthèse savoirs et savoir-faire à transmettre

Exemple concret : Nettoyer le système de dégraissage

Quoi ?	C'est le système qui sert à dégraisser les pièces usinées. Le nettoyage de ce système consiste à nettoyer le filtre de la pompe, le filtre à aiguilles et le distillateur du système.
Qui ?	L'opérateur est celui qui réalise le nettoyage de la machine ainsi que la maintenance de premier niveau. L'agent de maintenance est le responsable du suivi des actions de nettoyage et de maintenance. Il est également le support technique de l'opérateur en cas de besoin.
Où ?	Le système est situé en face de l'entrée de l'atelier de tribofinition. Les organes à nettoyer sont accessibles en ouvrant la porte située à l'arrière de la machine (voir «Comment»).
Quand ?	Systématiquement : le nettoyage doit au moins être effectué toutes les 3 semaines (voir fiche de suivi). Conditionnellement : en cas de défaut de dégraissage, c'est-à-dire lors d'une constatation d'un changement de la qualité du travail du système par l'opérateur, celui-ci peut décider d'initier un lavage de la machine.
Comment fait-il ?	Etape 1 : Arrêter la machine à l'aide de la procédure Couper les chaudières Fermer manuellement à l'entrée du dégraissage Le petit « truc » : Arrêter la machine la veille au soir afin qu'elle soit froide le jour du nettoyage Les règles à respecter : Procédure arrêt machine Etape 2 : Vidanger le distillateur Mettre le tuyau de vidange dans un bidon vide Passer en mode manuel le distillateur Le petit « truc » : Les règles à respecter : Etape 3 : Ouvrir le carter du filtre pompe Le petit « truc » : vérifier que la vanne bleue est ouverte et que la pression sur le nanomètre est à 0 Les règles à respecter : retenir le chapeau du filtre qui est contraint par un ressort
Pourquoi ?	Le nettoyage permet de mettre au propre le système de régénération du perchloréthylène, produit permettant le dégraissage des pièces usinées. Il permet également de changer ou nettoyer les filtres de récupération des impuretés (copeaux résiduels de l'usinage, poussières, etc.).
De quel type est ce savoir ?	☒ Gestuel, manuel ☐ Cognitif (raisonnement) ☐ Relationnel ☒ De prudence



Fiche synthèse : savoirs et savoir-faire à transmettre

Objectif : finaliser le travail débuté pour décrire synthétiquement les savoirs et savoir-faire à transmettre pour préparer la transmission et la formalisation.

Cette fiche est à remplir pour chaque savoir, savoir-faire à transmettre. Par exemple si vous souhaitez transmettre 5 savoirs, il faut remplir 5 fiches :

TITRE DU SAVOIR - SAVOIR-FAIRE

Quoi ?

De quoi s'agit-il ? En quoi ça consiste ?

Qui ?

Avec qui met-il en œuvre cette compétence ? Qui est impacté ?

Où ?

Dans quel endroit ? A quel poste de travail ?

Quand ?

A quel moment ? A quelle étape dans le processus ? Combien de temps ça prend ?

Comment fait-il ?

Comment s'y prend-t-il ? Quelles sont les différentes étapes, 1 par 1 ?

Etape 1 : « VERBE + QUOI + COMMENT (Avec quels outils ? Dans quel ordre ?)

Le petit « truc » :

Les règles à respecter :

Etape 2 : « VERBE + QUOI + COMMENT (Avec quels outils ? Dans quel ordre ?)

Le petit « truc » :

Les règles à respecter :

Etape 3 : « VERBE + QUOI + COMMENT (Avec quels outils ? Dans quel ordre ?)

Le petit « truc » :

Les règles à respecter :

Pourquoi ?

Quel est le résultat final attendu ? L'indicateur ?

Pourquoi faire comme ça, quels sont les risques de ne pas faire comme ça ?

De quel type est ce savoir ?

☐ Gestuel, manuel

☐ Cognitif
(raisonnement)

☐ Relationnel

☐ De prudence



2.3 Décrire sa pratique, son expérience professionnelle

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> Sachant



■ A QUOI ÇA SERT ?

> Cette étape est utilisée dans le cas où il est demandé directement au sachant de travailler sur sa pratique, de réaliser soi-même la description de son travail (en complément ou en l'absence de l'intervention du manager/RH vue dans la partie précédente 2.2).

- Décrire son métier et son expérience
- Prendre du recul sur sa pratique professionnelle, son quotidien
- Identifier, décomposer, décrire ses savoirs et savoir-faire, son expérience pour la transmettre à l'apprenant

■ QUELS OUTILS ?

L'outil ci-joint :

 L'auto-questionnaire métier

Les outils présentés dans la partie précédente 2.2 :

-  Le questionnaire descriptif
-  La carte mentale : mind mapping
-  La fiche synthèse : savoirs et savoir-faire à transmettre

■ COMMENT FAIRE ?

Analyser son propre travail, décrire sa pratique quotidienne, n'est pas chose aisée. C'est pourquoi en premier lieu, vous devez vous interroger, vous questionner à l'aide de :

- > L'auto-questionnaire métier (p. 54)
- > Des outils présentés dans la partie précédente 2.2. :
 - le questionnaire descriptif (p. 48)
 - la carte mentale (p. 49)
 - finaliser avec la fiche synthèse : savoirs et savoir-faire à transmettre (p. 51-52)

■ LES BONNES PRATIQUES

Que ce soit des savoir-faire techniques, relationnels, manuels, très souvent ils ont la particularité d'être expérientiels, c'est-à-dire liés à l'expérience, à la pratique au fil des années des collaborateurs expérimentés.

Les savoir-faire sont d'autant plus intégrés, du fait d'une longue pratique, qu'ils sont difficiles à identifier pour les détenteurs. L'expérience les amène à faire spontanément le bon geste, le bon réglage sans en avoir conscience.

C'est pourquoi il est nécessaire d'utiliser les outils ci-dessous pour décrire sa pratique, son expérience.

Liens avec les outils UIMM et Observatoire

- > Les fiches métier (www.observatoire-metallurgie.com)
- > Les référentiels CQPM (www.observatoire-metallurgie.com)



■ L'auto-questionnaire métier

Objectif : Prendre du recul sur son métier et débiter sa description. A compléter, combiner avec les outils cités précédemment (partie 2.2)

Questions	Réponses
Comment s'appelle mon métier ?	
Quel est le but de mon métier ? A quoi sert-il ?	
Depuis combien de temps je fais ce métier ?	
Depuis combien de temps je peux dire que je maîtrise ce métier, que je me sens à l'aise ?	
Comment j'ai appris mon métier ?	
Qu'est-ce qui m'a aidé dans l'apprentissage de mon métier ?	
A quoi dois-je faire attention ? Quelles sont les erreurs courantes ?	
Qu'est-ce qui a été le plus dur à apprendre, à faire ?	
Qu'est-ce que j'aime « le plus » faire ?	
Qu'est-ce que j'aime « le moins » faire ?	
Aujourd'hui, qu'est-ce que je connais et qu'il m'est indispensable de connaître, de maîtriser pour faire mon métier ?	
Aujourd'hui, je liste ce que je suis capable de faire	Je suis capable de (verbe d'action)
Si demain je gagne au loto et ne reviens plus travailler ! Qu'est-ce qui ne serait plus fait, ou fait différemment ?	



2.4 Formaliser le savoir, le savoir-faire détecté

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> **Manager/RH**
Sachant
Apprenant



■ A QUOI ÇA SERT ?

- > **Formaliser un savoir ou un savoir-faire, c'est le matérialiser sur un support, afin de :**
- le sauvegarder dans votre entreprise
 - favoriser le partage de ce savoir-faire, en le rendant disponible à tous
 - faciliter la transmission des savoirs et savoir-faire, grâce à un outil pragmatique et pédagogique

■ QUELS OUTILS ?

Sélectionner le support en fonction du type de savoir-faire et du poste concerné

Savoir-faire	Logigramme	Mode opératoire	Photo	Vidéo	Fiche défaut	Mode d'emploi machine	Matériau-thèque
Relationnel	x	x	x	x			
Gestuel	x	x	x	x			
Cognitif	x	x	x	x	x	x	x
De prudence	x	x	x	x	x	x	x

■ COMMENT FAIRE ?

A l'aide de la fiche synthèse savoirs et savoir-faire à transmettre, réalisée à l'étape 2.2 (p.52) :

1 - Identifier

Qui : qui seront les personnes concernées par la formalisation ? A qui est-ce destiné ?

Quoi : quel sera le contenu, les thèmes abordés, idées, informations... ?

Pourquoi : quel est l'objectif de la formalisation : former, intégrer le poste de travail ?

Comment : quelle forme donner à la formalisation ? écrite, visuelle... ?

2 - Recenser et rassembler tout ce qui peut contribuer à la formalisation du savoir-faire, sa description, ses informations techniques, afin de ne rien oublier de ce qu'il doit transmettre

Traces écrites : Les post-it - Les pense-bêtes - Les carnets - Les procédures écrites

Traces matérielles: Outils - Ustensiles - Machines - Echantillons

3 - Formaliser

■ LES BONNES PRATIQUES

Les règles d'une bonne formalisation des savoirs et savoir-faire :

- Adaptée au public, aux futurs destinataires
- Adaptée au savoir-faire
- Adaptée aux modes de communication, transmission de l'entreprise
- Adaptée aux postes de travail
- Facilement accessible, compréhensible
- Claire et opérationnelle
- Evolutive

■ Témoignage



Interview de Madame COUDE
Responsable Emploi Formation chez MINITUBES
250 personnes

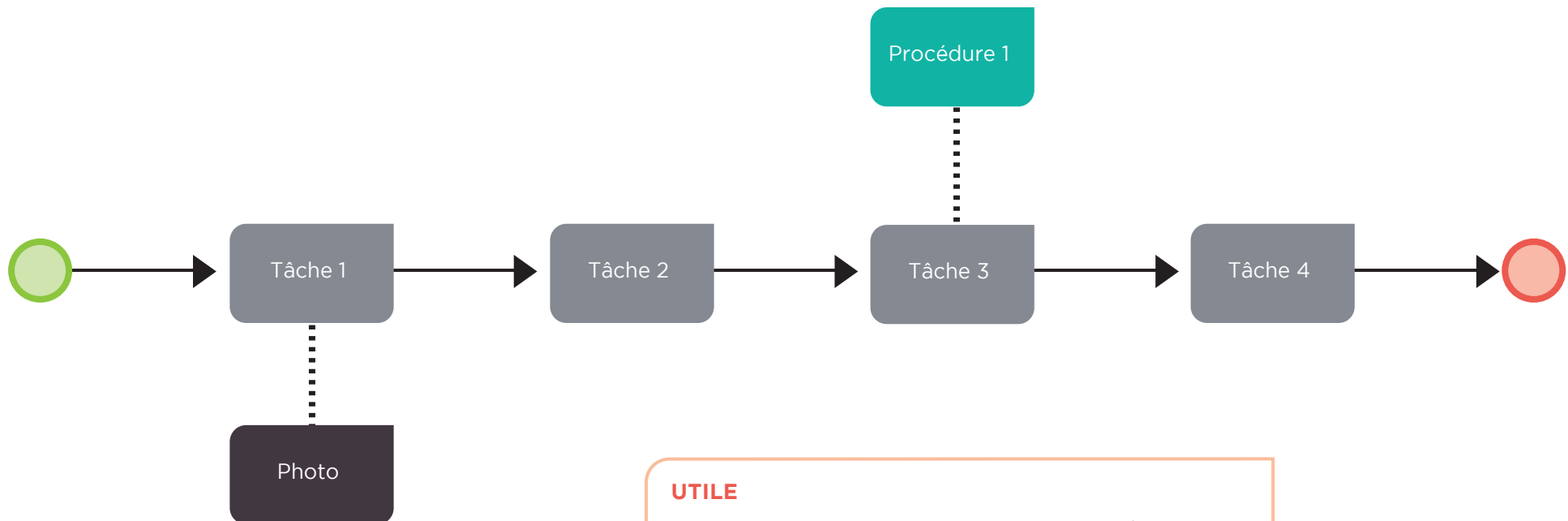
Quels ont été les effets de la démarche de transmission mise en place dans votre entreprise ?

« Pour nous, la transmission a été l'occasion de formaliser notre savoir-faire, d'optimiser et simplifier notre activité et de faire monter en compétences notre personnel. Dans le cadre de la transmission, nous avons complété nos modes opératoires, mis à jour nos gammes de maintenance, automatisé des bases de données informatiques, créé des modules de formation. »



■ Le logigramme

Objectif : formaliser un processus, c'est-à-dire une suite ordonnée d'opérations aboutissant à un résultat.



UTILE

Il existe plusieurs logiciels gratuits pour réaliser des logigrammes, comme Bizagi.



■ PRÉCISIONS

> Les étapes :

1. Identifier les activités et les nommer.
2. Répertorier l'ensemble des ressources utiles à leur réalisation.
3. Etablir la chronologie des actions / décisions.
4. Dessiner le logigramme en reliant l'ensemble des informations appropriées à son utilisation.



■ La fiche défauts

Objectif : recenser les défauts, leurs causes et les actions correctives adaptées

Défaut	Description du défaut	Cause du défaut	Actions immédiates au poste

UTILE

Cette fiche peut être adaptée pour des dysfonctionnements machine, des diagnostics...



■ PRÉCISIONS

> Quelques règles :

- 1 page maximum si possible.
- Claire, aérée.
- Mettre un titre.
- Mettre le nom de l'auteur et la date de rédaction.
- Ne pas hésiter à illustrer avec des photos, schémas, graphiques...
- À la fin, vérifier que l'objectif visé avec la fiche technique est atteint.



■ La vidéo

■ Les étapes

1. Réaliser un script en répondant aux questions suivantes :

- > Quelles sont les opérations à filmer ?
- > Avec qui pour les gestes ?
- > Avec qui pour le commentaire ?
- > Sur quel produit ?
- > A quel moment ?

2. Préparer les conditions matérielles et s'assurer que tout est disponible (rallonges, éclairage, caméra...)

3. Aider le sachant à préparer à décrire son activité. Il doit, avant de filmer:

- > Mimer l'action.
- > Verbaliser ses actions :
 - Décrire les actions à appliquer pour réaliser son geste.
 - Préciser ses intentions, son but.
 - Expliquer comment il s'y prend pour atteindre son but.



■ PRÉCISIONS

> Quelques règles :

- Filmer des séquences courtes.
- Utiliser un pied ou bien caler la caméra pour obtenir une image stable.
- Limiter au maximum les zooms et les déplacements de caméra : choisir un angle et éviter d'en changer.
- Eclairer si besoin la zone à filmer ou à photographier.
- Filmer deux fois la même séquence (plan large et gros plan).
- Pour le son : si cela est possible, faire temporairement arrêter les machines bruyantes.
- S'organiser pour avoir un commentaire qui accompagne la séquence.



■ Le support de formation

Formation
WWWWW

Date

Titre du module

Séquence YYYYYYYY



Objectif du module

■ Reprendre l'« objectif du module » du conducteur d'animation

- objectif pédagogique des séquences (voir le conducteur d'animation)
- objectif pédagogique des séquences
- objectif pédagogique des séquences
- objectif pédagogique des séquences

2 Support de formation du module XXX

Sommaire

■ Rédiger le sommaire de la formation, en fonction des différentes étapes inscrites dans le « contenu » du conducteur d'animation.

I. Thème n°1
II. Thème n°2
III. Thème n°3
IV. Thème n°4
V. Thème n°5
.....
XX. Conclusion

3 Support de formation du module XXX

I. Thème n°1

- De quoi s'agit-il ?
- Qui est concerné ?
- Où ? où ça se situe visuellement ? Etc
- Quand ? A quel moment ? A quelle étape du processus ?
- Comment ? Quelle méthode, règles, outils ? Quelles étapes à respecter ?
- Pourquoi ? A quoi ça sert ? et si ce n'est pas fait, qu'est-ce qui se passe ?

Image/schéma à ajouter



- Pensez à ajouter un schéma/une image/un tableau de synthèse pour illustrer
- Ne mettre que les points essentiels –les messages clés (lors de l'animation vous développerez oralement ses points)
- Mettre une idée seulement par diapositive
- Respecter la même charte graphique (police, couleurs...) pour tout le support

4 Support de formation du module XXX

XX. Conclusion

■ Rappeler les points importants évoqués lors de la formation

- ...
- ...
- ...
- ...

6 Support de formation du module XXX



■ PRÉCISIONS

➤ Quelques règles pour écrire un support de formation :

- Ecrire le sommaire de la séquence de formation (reprendre le plan de transmission, la colonne « les étapes »).
- Pour chaque thème, essayer de répondre aux questions suivantes :
 - De quoi s'agit-il ?
 - Qui est concerné ?
 - Où ? Où ça se situe visuellement ? etc.
 - Quand ? A quel moment ? A quelle étape du processus ?
 - Comment ? Quels méthodes, règles et outils ? Quelles sont les étapes à respecter ?
 - Pourquoi ? A quoi ça sert ? Et si ce n'est pas fait, que se passe-t-il ?
- 1 thème maximum par page !
- Illustrer par des photos, schémas, graphiques, etc.
- Respecter la même charte graphique (police, couleurs...).



3.1 Transmettre pédagogiquement

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> Sachant Transmetteur



■ A QUOI ÇA SERT ?

C'est indispensable à la réussite de la transmission.

> Transmettre pédagogiquement, c'est :

- transmettre avec des méthodes adaptées à l'apprenant
- adapter ses explications en fonction du type de savoir-faire
- favoriser la compréhension
- faciliter l'apprentissage

■ QUELS OUTILS ?

Les formalisations réalisées :
fiche défauts, support de formation, photos...

🔧 Les 4 méthodes pédagogiques

🔧 Le plan de transmission, qui sera réalisé à l'étape suivante 3.2 (p.66)

■ COMMENT FAIRE ?

En fonction du sujet et du type de savoir, choisir et utiliser les méthodes pédagogiques adaptées. Il en existe 4 :

- > J'explique : méthode magistrale
- > Je fais : méthode démonstrative
- > Je fais faire : méthode expérimentale
- > J'interroge : méthode interrogative

Ces 4 méthodes peuvent être combinées.

Plus de détails dans la fiche outil : Les 4 méthodes pédagogiques (p.65)

■ LES BONNES PRATIQUES

> L'apprentissage est possible si l'apprenant est :

Sécurisé : se sent en confiance avec le sachant

Acteur : il fait avec le sachant, il teste sur le terrain

Volontaire : il souhaite apprendre, a conscience de l'intérêt de la démarche pour son avenir professionnel

Impliqué : le sachant l'interroge, lui demande son avis, le sollicite.

> La communication : ce sont les mots, la façon de parler ainsi que les gestes. La communication doit être adaptée à l'apprenant, son niveau de connaissance du sujet, son parcours.

Voir la fiche outil : La communication : les bonnes pratiques pour bien transmettre.

> Les différences générationnelles sont également un élément capital dans la compréhension de l'apprenant, de ses attentes et ses motivations pour apprendre.



■ La communication : les bonnes pratiques pour bien transmettre 1/2

1. QUESTIONNER L'APPRENANT : les différents types de questions :



> Les questions ouvertes

Objectifs : créer de l'échange : laisser l'autre s'exprimer sur ses attentes, ce qu'il souhaite apprendre, ce qu'il a aimé, ce qu'il a compris ou non...

« Que pensez-vous de cet outil ? », « Comment veux-tu travailler ? », « Qu'attends-tu de la formation ? ».



> Les questions fermées

Objectifs : avoir des réponses précises : oui/non, un chiffre, une date... et valider rapidement l'acquisition d'un savoir ou un savoir-faire.

« As-tu déjà utilisé cet outil ? », « Quel est le nom de la procédure à utiliser ? », « Peux-tu me citer 4 EPI à porter lors de l'utilisation de cette machine ? ».



> Les questions orientées

Objectifs : influencer la réponse, orienter l'apprenant dans sa réponse.

« Que pensez-vous de cette excellente formation ? », « Vous êtes d'accord sur le fait qu'il n'y a aucune problème, n'est-ce pas ? ».

2. REFORMULER

Objectifs : l'apprenant se sent écouté et donc précisera son idée, sa question, son incompréhension. Vous pourrez alors réexpliquer, corriger, approfondir un sujet.

> Les types de reformulation les plus utilisés :

- **Miroir-Echo** : lorsque l'on répète les mots de l'interlocuteur.
- **Synthèse** : lorsque l'on résume les idées principales de l'interlocuteur.
- **Interprétation** : lorsque l'on traduit les idées de l'interlocuteur.



■ La communication : les bonnes pratiques pour bien transmettre 2/2

3. PRETER ATTENTION A LA COMMUNICATION NON VERBALE

Objectifs :

- rendre crédible nos propos,
- éviter les incompréhensions, les malentendus.

Les gestes, l'attitude, le ton de la voix... doivent correspondre au message que l'on souhaite faire passer. La communication passe au moins à 60% par le non verbal, et seulement 40% par ce que l'on dit, les mots que l'on utilise.

Ex : utiliser un ton ferme lorsque l'on parle de sécurité - utiliser un ton chaleureux lors de l'arrivée du jeune - ne pas fuir le regard de l'apprenant lors d'un reproche à lui faire



■ Comprendre les nouvelles générations

Une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs durant leur adolescence ou au début de l'âge adulte, dont résulte une vision du monde semblable et un mode de pensée commun.

Qui sont-elles ?

- > Elles sont **nées avec les nouvelles technologies de l'information**, et ont vu internet et les réseaux sociaux se développer. Elles les utilisent quotidiennement pour partager, s'informer, échanger.
- > Elles sont connectées, collaboratives et revendiquent clairement leurs attentes du monde professionnel.

Les conséquences lors de la transmission

1. **La formation a changé** : l'information se trouve à portée de "clic" : web, réseaux sociaux, mooc... - ce dont les jeunes ont besoin, c'est de transformer ce savoir en compétence : comment le mettre en pratique sur le terrain, à bon escient, de façon efficace.
2. Ils ont une **volonté d'interaction sociale** : ils ont besoin d'être écoutés et de se sentir membres d'une équipe : ne pas hésitez à les mettre en situation d'apprentissage avec votre équipe, créer des groupes projet...
3. **Leur rapport à la hiérarchie a changé** : le manager, et c'est aussi valable pour le sachant, se doit d'être un coach, qui l'accompagne dans le développement de ses compétences, reconnaît son savoir ou son savoir-faire, le suit tout au long de sa progression
4. **L'immédiateté** permise grâce à internet et le développement des réseaux sociaux se ressent aussi dans la façon d'appréhender leur métier : ils aiment varier les tâches, être sur plusieurs dossiers en même temps : des paramètres à prendre en compte lors de la réalisation du plan de transmission.



■ Les 4 méthodes pédagogiques

J'explique

> **C'est la méthode « magistrale » :**

vous expliquez les règles, les procédures à suivre, les méthodes.

C'est indispensable quand l'apprenant a besoin de maîtriser ou de comprendre un certain nombre d'informations avant d'agir en toute sécurité.

Cette méthode est utile également quand il n'y a pas de mise en situation possible au moment de la transmission.

Je fais

> **C'est la méthode « démonstrative » :**

1. Vous montrez une technique/un savoir-faire/une méthode.
2. Vous laissez l'apprenant reproduire ce que vous lui montrez.
3. Vous corrigez, refaites si nécessaire jusqu'à l'acquisition.

La situation est sécurisante pour vous, mais aussi pour l'apprenant, qui sait que vous êtes à ses côtés. Elle permet également un retour immédiat sur le niveau de maîtrise de l'apprenant du savoir-faire.

J'interroge

> **C'est la méthode « interrogative » :**

vous posez des questions, sur une situation vécue, une machine, une procédure, pour :

- développer la curiosité de l'apprenant
- déterminer en amont son niveau de connaissances sur un sujet précis
- évaluer après la formation s'il a acquis ou non le savoir ou savoir-faire que vous lui avez transmis

Je fais-faire

> **C'est la méthode « expérimentale », par essai et erreur :**

1. Vous donnez une consigne claire et précise, avec des indications indispensables (sécurité, matériel, ...).
2. Vous laissez faire l'apprenant.
3. Vous êtes disponible pour répondre à ses questions, corriger, faire expliciter les méthodes qu'il utilise.

Cette méthode permet une implication et une valorisation importante de l'apprenant, grâce à une grande autonomie.



■ PRÉCISIONS

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour l'apprentissage d'un même savoir ou savoir-faire.

Par exemple : vous avez utilisé la méthode magistrale, pour décrire les règles de sécurité à respecter sur votre poste de travail.

Vous pouvez utiliser la méthode interrogative, pour vérifier qu'il a bien compris : par un quizz sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire sur le poste de travail.



3.2 Construire le plan de transmission des savoirs et savoir-faire

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> **Manager/RH
Sachant
Transmetteur**



■ A QUOI ÇA SERT ?

> Le plan de transmission est l'outil indispensable à la transmission. Il définit les actions à entreprendre pour assurer la transmission.

Il sert à :

- structurer et organiser la transmission
- planifier et évaluer la transmission
- valider la réalisation de la transmission entre les acteurs

■ QUELS OUTILS ?

 Le plan de transmission

■ COMMENT FAIRE ?

> Pour construire le plan de transmission, **3 étapes sont à respecter** :

1. **Faire l'inventaire des savoirs et savoir-faire** à transmettre réalisé dans les parties 2.2 et 2.3 : reprendre « **fiche synthèse des savoirs et savoir-faire à transmettre** » (p.51-52).
2. **Déterminer les actions, modalités et moyens** de transmission :
 - Définir les actions de transmission.
 - Choisir la méthode pédagogique.
 - Préciser les outils et documents nécessaires à la transmission.
 - Préciser les acteurs concernés par la transmission.
 - Définir les indicateurs de réussite - les résultats attendus.
 - Planifier l'action de transmission.
3. **Planifier la transmission et préconiser un rythme** pour la transmission (quotidien, hebdomadaire, bi mensuel...).

■ LES BONNES PRATIQUES

La transmission ne peut être réalisée efficacement sans le plan de transmission. Le plan de transmission doit être co-construit par le manager/RH et le sachant. Il est important de prendre le temps nécessaire à sa bonne construction, gage de réussite de la transmission.

Dans certains cas, sur certains sujets, des collègues d'autres services peuvent être concernés par la transmission, ceux-ci doivent être indiqués dans le plan de transmission.



■ Le plan de transmission

Exemple concret 1/2

Savoir/savoir-faire à transmettre : concevoir un outillage

Objectifs/enjeux : assurer la conception d'outillage en autonomie

Planning : 12 jours répartis sur 4 semaines

Les étapes	Contenu et méthode pédagogique	Outils et moyens nécessaires à la transmission	Les participants à la transmission	Planning et durée de la transmission	Indicateurs de réussite	Etat d'avancement de la transmission
Connaître le processus de conception d'un outillage de découpe et d'emboutissage	Le sachant décrit le processus par écrit Son manager valide le document L'apprenant s'approprie le document	A créer : processus écrit de la conception d'un outillage	Le sachant Le manager L'apprenant	5 jours Semaine 48	L'apprenant sait présenter et expliquer le processus de conception d'un outillage Il peut répondre à des questions	Non réalisé En cours Réalisée
Concevoir un outillage de découpe et de sertissage simple	Le sachant confie à l'apprenant la conception d'un outil d'emboutissage simple hors production L'apprenant réalise les opérations de conception sous le contrôle du sachant Le sachant évalue le travail de l'apprenant : en interrogeant l'apprenant sur son travail : qu'en pense-t-il ? en est-il satisfait ? pourquoi ? Le sachant interviendra si nécessaire pour donner des explications ou faire des démonstrations	Processus de conception Poste de travail équipé du logiciel de conception Liste des sous-traitants	Le sachant Le manager Un expert atelier L'apprenant	1 à 2 jours Semaine 51	Le dossier de conception est conforme aux critères qualité	Non réalisé En cours Réalisée



■ Le plan de transmission

Exemple concret 2/2

Les étapes	Contenu et méthode pédagogique	Outils et moyens nécessaires à la transmission	Les participants à la transmission	Planning et durée de la transmission	Indicateurs de réussite	Etat d'avancement de la transmission
Concevoir un outillage de découpe et de sertissage complexe	Le sachant confie à l'apprenant la conception d'un outil d'emboutissage complexe hors production L'apprenant réalise les opérations de conception sous le contrôle du sachant et commente ses différentes actions Le sachant évalue le travail de l'apprenant et interviendra si nécessaire pour donner des explications ou faire des démonstrations	Processus de conception Poste de travail équipé du logiciel de conception Liste des sous-traitants	Le sachant Le manager Un expert atelier L'apprenant	3 à 4 jours Semaine 53	Le dossier de conception est conforme aux critères qualité	Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☒

■ Commentaires :



Modèle Plan de transmission

Savoir/savoir-faire à transmettre : *l'intitulé du savoir/savoir-faire : verbe d'action*

Objectifs/enjeux : *à quoi ça sert de transmettre ce savoir ? à quoi sert-il ? qu'est ce que ça va permettre ?*

Planning : *la durée et l'agenda de la transmission de ce savoir/savoir-faire : de xxxx à xxxx, soit xxxx heures*

Les étapes	Contenu et méthode pédagogique	Outils et moyens nécessaires à la transmission	Les participants à la transmission	Planning et durée de la transmission	Indicateurs de réussite	Etat d'avancement de la transmission
Les différentes étapes pour transmettre et mettre en pratique ce savoir-faire	Décrire précisément la situation sur laquelle la transmission aura lieu (exemple : dépannage de la machine X, etc.) Choisir la méthode pédagogique (partie 3.2) et écrire précisément ce que chacun fait: 1. Le sachant explique/montre/questionne etc. 2. l'apprenant reformule/refait/ expérimente etc. 3. Ensemble, ils débriefent/reformulent/ corrigent etc.	Les supports, documents outils utiles pour la transmission : ceux existants et ceux à créer	Qui participe ? le sachant, l'apprenant, d'autres collègues ?	Quand et combien de temps ?	Indicateur de mesure permettant de valider l'acquisition des acquis et de finaliser la transmission	Non réalisé En cours Réalisée ○ ○ ○ Non réalisé En cours Réalisée ○ ○ ○ Non réalisé En cours Réalisée ○ ○ ○

■ Commentaires :



Plan de transmission à compléter

Savoir/savoir-faire à transmettre :

Objectifs/enjeux :

Planning :

Les étapes	Contenu et méthode pédagogique	Outils et moyens nécessaires à la transmission	Les participants à la transmission	Planning et durée de la transmission	Indicateurs de réussite	Etat d'avancement de la transmission
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐
.....						Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐

■ Commentaires :



3.3 Piloter et suivre la transmission

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> Manager/RH



■ A QUOI ÇA SERT ?

- > Piloter et suivre la transmission, en tant que manager/RH, est de votre responsabilité.

Cela vous permettra de :

- animer la transmission et s'assurer de sa réalisation
- adapter, ajuster le plan de transmission au cours de sa réalisation
- dynamiser la transmission et remobiliser les acteurs si nécessaire
- évaluer la transmission au fur et à mesure

■ QUELS OUTILS ?

 Le plan de suivi de transmission

■ COMMENT FAIRE ?

- > Pour piloter et suivre la transmission, vous pouvez utiliser le plan de suivi de transmission ci-joint. Ce dernier se construit à partir du *plan de transmission* (réalisé partie 3.2, p.70) :

1. Reprendre les étapes et les indicateurs de réussite du plan de transmission.
2. Préciser le niveau attendu de maîtrise du savoir/savoir-faire : à quel niveau souhaitez-vous que ce savoir /savoir-faire soit maîtrisé par l'apprenant ?
3. Déterminer le niveau de départ de l'apprenant sur le savoir/savoir-faire à transmettre pour évaluer son niveau après la transmission.

> Pour les étapes 2 et 3, nous vous proposons une échelle de maîtrise du savoir/savoir faire sur 4 niveaux :

1. Ne connaît pas/ne sait pas faire
 2. Connaît le minimum/sait faire la base
 3. Connaît/sait bien faire
 4. Connaît très bien/sait faire en toute autonomie
4. Réaliser votre suivi de la transmission.

■ LES BONNES PRATIQUES

Afin d'assurer un suivi efficace, il est recommandé de planifier vos actions de suivi soit :

- en fonction du savoir/savoir-faire à transmettre
- en fonction de la durée de la transmission, par exemple si elle dure 6 mois, le suivi peut être réalisé mensuellement
- en fonction des acteurs, si ce sont des collaborateurs qui ont besoin d'être mobilisés, suivis ou au contraire très autonomes et impliqués dans la démarche

Le suivi de la transmission se fait sous forme d'entretien avec les acteurs, à l'aide du plan de suivi de la transmission.



■ Le plan de suivi transmission

Exemple concret

Savoir/savoir-faire à transmettre : concevoir un outillage

Niveau de maîtrise attendu : 2 ☐ 3 ☒ 4 ☐

Date de suivi et personnes présentes : Semaine 52 avec Thierry, le sachant et Cyril, l'apprenant

Les étapes de la transmission	Indicateurs de réussite	Etat des lieux sur le contenu de la méthode de la transmission	Etat d'avancement de la transmission	Niveau de l'apprenant avant la transmission	Niveau de l'apprenant après la transmission
Concevoir un outillage de découpe et de sertissage simple	Le dossier de conception est conforme aux critères qualité	Le sachant a accompagné et formé Cyril sur la conception. Celui-ci s'est impliqué et a amélioré son travail au fur et à mesure. Il a rencontré une difficulté sur xxxxx. La liste des sous-traitants a été mise à jour. Un processus écrit de la conception d'un outillage a été formalisé par eux deux.	Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☒	1 2 3 ☒ ☐ ☐	1 2 3 4 ☐ ☐ ☒ ☐

■ Les décisions prises : Transmission à poursuivre pour la conception de découpe et de sertissage complexe.

Demander à Cyril et Thierry de formaliser les axes d'amélioration sur le poste.

Nouveau suivi dans 15 jours, le 12 février.



Modèle Plan de suivi transmission à compléter

Savoir/savoir-faire à transmettre :

Niveau de maîtrise attendu : 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Date de suivi et personnes présentes :

Les étapes de la transmission	Indicateurs de réussite	Etat des lieux sur le contenu de la méthode de la transmission	Etat d'avancement de la transmission	Niveau de l'apprenant avant la transmission	Niveau de l'apprenant après la transmission
A reprendre du plan de transmission	A reprendre du plan de transmission	Les actions réalisées, les difficultés rencontrées, les bonnes pratiques mises en place, les documents formalisés	Non réalisé En cours Réalisée ☐ ☐ ☐	1 2 3 ☐ ☐ ☐	1 2 3 4 ☐ ☐ ☐ ☐
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

■ Les décisions prises :





4.1 Évaluer l'acquisition des savoirs et savoir-faire

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

- > **Manager/RH**
Sachant
Apprenant



■ A QUOI ÇA SERT ?

- > Evaluer l'apprentissage de l'apprenant et mesurer l'acquisition des savoirs/savoir-faire suite à la transmission
- > Identifier les axes de progrès de l'apprenant suite à la transmission et les moyens nécessaires

■ QUELS OUTILS ?

Référentiel de compétences du poste s'il existe dans l'entreprise

QCM, Observations...

 Grille d'évaluation des acquis, ci-jointe

■ COMMENT FAIRE ?

L'évaluation se fait dans le cadre d'un entretien individuel, avec les acteurs, à l'aide des outils existants et/ou de **la grille d'évaluation des acquis ci-jointe**.

Il existe deux temps d'évaluation, à réaliser :

Temps 1 : l'évaluation dite « à chaud », c'est-à-dire à la fin de la transmission.

Temps 2 : l'évaluation dite « à froid », un peu plus tard, quelques mois après la transmission, pour mesurer la mise en pratique des acquis et l'autonomie de l'apprenant.

Cette évaluation peut se faire à l'aide de quizz, d'observations du travail, de mises en pratique, ou encore avec les outils existants dans l'entreprise.

Dans le cas où vous ne disposez pas d'outils, l'évaluation est à réaliser de cette manière :

1. Remise de la grille d'évaluation des acquis à l'apprenant et au sachant qui la remplissent, séparément
2. De votre côté, vous pré-remplissez cette grille avec le sachant
3. Entretien individuel pour échanger et commenter la grille et évoquer les autres sujets d'évaluation :
 - > La satisfaction des acteurs (partie 4.2)
 - > La démarche de transmission et les bonnes pratiques acquises (partie 4.3)

■ LES BONNES PRATIQUES

L'enjeu est d'éviter le sentiment d'échec de la personne et sa démotivation. Il s'agit de mettre en confiance l'apprenant et de communiquer sur cette évaluation dès le démarrage de la transmission.

L'évaluation « à froid » doit être programmée lors de l'entretien individuel d'évaluation.



■ Grille d'évaluation des acquis

Date de l'évaluation à « chaud » :

Savoir/savoir-faire à transmettre	Indicateurs de réussite	Niveau de l'apprenant avant la transmission	Niveau de l'apprenant après la transmission	Commentaires/ plan d'actions
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

Date de l'évaluation à « froid » :

Savoir/savoir-faire à appliquer*	Indicateurs de réussite	Niveau de l'apprenant avant la transmission	Niveau de l'apprenant après la transmission	Commentaires/ plan d'actions
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

(voir avec plan d'actions défini lors de l'évaluation « à chaud »)



4.2 Évaluer la satisfaction des acteurs

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

> **Manager/RH**
Sachant
Apprenant



■ A QUOI ÇA SERT ?

- > Evaluer la satisfaction des acteurs permet :
- aux acteurs d'exprimer leurs ressentis, les points positifs et ceux à améliorer, leurs attentes et souhaits suite à la démarche
 - de capitaliser sur les bonnes pratiques
 - d'identifier les freins afin de les anticiper lors des prochaines démarches

■ QUELS OUTILS ?

- 🔑 Questionnaire d'auto-évaluation de l'apprenant
- 🔑 Questionnaire d'auto-évaluation du sachant

■ COMMENT FAIRE ?

1. Sachant et apprenant répondent seuls au questionnaire d'auto-évaluation les concernant.
2. Pendant l'entretien individuel, sachant et apprenant, avec le manager/RH, commentent ensemble leurs réponses et définissent un plan d'actions suite à la démarche.

■ LES BONNES PRATIQUES

Le questionnaire d'auto-évaluation doit être remis avant l'entretien aux acteurs.

Un entretien individuel est réalisé avec chacun d'entre eux et il est conseillé de les réunir dans un second temps pour réaliser une évaluation globale.



■ Questionnaire d'auto-évaluation de l'apprenant

Nom du sachant :

Durée de la transmission :

Difficultés rencontrées (savoirs, savoir-faire transmis - relations avec le sachant - organisation) :

.....

Points positifs dans la transmission (savoirs, savoir-faire transmis - relations avec le sachant - organisation) :

.....

Axes de progrès pour maîtriser le poste - les savoirs, savoir-faire manquants, non transmis :

.....

Points forts depuis la fin de la transmission et la prise de poste :

.....

Plan d'actions - Remarques générales - Souhaits :

.....



■ Questionnaire d'auto-évaluation du sachant : mon retour sur la transmission

Nombre d'apprenants :

Durée de la transmission :

Difficultés rencontrées :

.....

Points positifs dans la transmission :

.....

Axes de progrès en tant que sachant, ce que je peux améliorer lors de la transmission :

.....

Points forts en tant que sachant :

.....

Plan d'actions - Remarques générales - Souhaits (renouvellement de la mission ?) :

.....



4.3 Évaluer la démarche de transmission et capitaliser les bonnes pratiques

■ ACTEURS CONCERNÉS ?

- > **Dirigeant**
- Manager/RH**
- Sachant**
- Apprenant**



■ A QUOI ÇA SERT ?

- > Apprécier la démarche de transmission réalisée : atteinte des objectifs
- > Identifier les bonnes pratiques et les axes de progrès
- > Définir le plan d'actions « suite »

■ QUELS OUTILS ?

-  Questionnaire d'évaluation de la démarche

■ COMMENT FAIRE ?

Dans un premier temps, cette évaluation est faite, à l'aide du questionnaire ci-joint, par le manager/RH dans le cadre de l'entretien individuel, où sont évalués les acquis et la satisfaction des acteurs (parties 4.1 et 4.2).

Dans un second temps, le manager/RH présente au dirigeant de l'entreprise l'évaluation suite à l'entretien individuel et aux documents remplis avec les acteurs :

- La grille d'évaluation des acquis
- L'auto-questionnaire de satisfaction
- Le questionnaire d'évaluation ci-joint

■ LES BONNES PRATIQUES

Pour évaluer la démarche de transmission, il est recommandé de reprendre votre plan d'actions opérationnel de la démarche, construit en amont (partie 1.4, p.38).



■ Questionnaire d'évaluation de la démarche 1/3

Objectif : évaluer la démarche et recueillir les bonnes pratiques

En lien avec le plan d'actions défini en amont de la démarche, apprécier :

1. Les objectifs de la démarche :

> Les objectifs ont-ils été atteints ?

.....

> Certains objectifs ont-ils été non atteints ?

.....

> Qu'est-ce qui explique la non-atteinte de certains objectifs ?

.....

> Quelles difficultés ont été rencontrées ? Comment ont-elles été palliées ?

.....

> Certains ont-ils été dépassés ?

.....

2. Le planning :

> Le planning de la démarche a-t-il été respecté ?

.....

> Le planning de transmission a-t-il été respecté ?

.....

> Si non, pour quelles raisons ?

.....



■ Questionnaire d'évaluation de la démarche 2/3

3. Le déroulement de la démarche :

Les étapes (4) de la démarche ont-elle été respectées ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Moins bien passé ? Pour quelles raisons ?

> La démarche a-t-elle été correctement préparée ?

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Quels sont les points forts ?

.....

> La détection des savoirs a-t-elle été satisfaisante ?

.....

> La formalisation des savoirs est-elle réussie ? Quels sont les résultats de la formalisation (documents, vidéos ?)

.....

> La transmission s'est-elle bien déroulée ?

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Quels sont les points forts ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ?

.....

4. Les acteurs

> Les acteurs ont-ils été impliqués dans la démarche, disponibles pour réaliser la transmission ?

.....

> Le sachant a-t-il rempli sa mission ?

.....

> Les relations entre les acteurs étaient-elles satisfaisantes ?

.....

> Les acteurs sont-ils satisfaits de la démarche ? Le sachant ? L'apprenant ? Le manager/RH ? Le dirigeant ?

.....



■ Questionnaire d'évaluation de la démarche 3/3

5. Les bonnes pratiques

> Qu'est-ce qui a été une réussite dans la démarche ?

.....

> Quelle sont les bonnes pratiques mises en œuvre ? En termes de transmission ? De communication ? D'outils ? De formalisation... ?

.....

> Quels sont les apports de cette démarche pour votre entreprise ? Les résultats ?

.....

6. Si c'était à refaire

> Que feriez-vous différemment ?

.....

> Sur quoi seriez-vous plus vigilant ?

.....

> Que conserveriez-vous ? Reproduiriez-vous ?

.....

7. Quelle évaluation portez-vous sur votre démarche ?

☐ Très satisfaisante

☐ Satisfaisante

☐ Moyennement satisfaisante

☐ Insatisfaisante

.....

CONCLUSION

■ Les clés de réussite 1/2

Ce guide avait pour objectif de vous doter d'une boîte à outils et d'un mode d'emploi opérationnel pour vous accompagner quelle que soit votre fonction, étape par étape, dans votre démarche de transmission des savoirs et savoir-faire.

Pour mener à bien ce type de démarche, nous souhaitons vous rappeler l'importance d'anticiper. Bien la préparer en amont est l'une des clés de réussite de votre démarche de transmission des savoirs et savoir-faire.

Dans ce guide, à chaque étape de la démarche, vous avez à votre disposition :

■ **ETAPE 1 : PREPARER LA TRANSMISSION**

- > Diagnostic de transmission
- > Mesure de la criticité des compétences clés
- > Communication
- > Plan d'actions de la démarche de transmission

■ **ETAPE 2 : DETECTER ET FORMALISER LES SAVOIRS ET LES SAVOIR-FAIRE**

- > Sélection du sachant et de l'apprenant
- > Outils d'analyse du métier
- > Techniques de formalisation

CONCLUSION

■ Les clés de réussite 2/2

■ ETAPE 3 : TRANSMETTRE ET PILOTER LA TRANSMISSION

- > Techniques de pédagogie et de communication
- > Plan de transmission
- > Plan de suivi

■ ETAPE 4 : EVALUER LA TRANSMISSION ET CAPITALISER LES PRATIQUES

- > Questionnaires

Votre entreprise de par sa culture, son contexte, son marché, ses collaborateurs, est unique. Pour compléter l'accompagnement sur votre démarche de transmission, vous disposez en région, auprès de **votre UIMM territoriale, d'interlocuteurs compétents** pour vous accompagner concrètement sur le terrain et adapter la démarche à votre entreprise.

Vous l'aurez compris, la démarche de transmission des savoirs et savoir-faire est l'opportunité de repenser l'entreprise, d'optimiser l'organisation, de préserver le climat social et de sauvegarder votre compétitivité. **Alors comment s'en passer ?**

GLOSSAIRE

> Activité :

Ensemble cohérent d'actions, de tâches organisées et orientées vers un objectif précis, en vue de produire une valeur ajoutée pour l'entreprise. Il s'agit d'un processus observable, organisé selon un processus logique. Une activité concourt à la production ou à la transformation d'un produit, d'une idée, d'un concept ou d'un service.

Exemples :

- Dans le domaine commercial : recherche de nouveaux clients, caractérisation du besoin, élaboration des devis, proposition commerciale, reporting ...
- Dans le domaine de la production : planification, approvisionnement, suivi des fournisseurs, préparation du travail, contrôle qualité ...

> (L') Apprenant

Personne destinée à recevoir le contenu de la transmission, à apprendre et à construire sa propre compétence à partir de la transmission reçue.

> Compétence

La capacité à mobiliser systématiquement des savoirs + savoir-faire + savoirs comportementaux à bon escient et avec efficacité, pour identifier et résoudre de vraies problématiques face à une famille de situations. La compétence ne se transmet pas, ce sont les savoirs, les savoir-faire et les savoirs comportementaux qui se transmettent dans l'entreprise.

> Compétences clés

Mobilisation des savoirs + savoir-faire + savoirs comportementaux indispensables à l'entreprise pour maintenir sa compétitivité. Les compétences clés sont celles primordiales pour l'entreprise.

> Entretien professionnel

L'entretien professionnel est un entretien obligatoire tous les 2 ans, pour tous les salariés, dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

(loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, actualisée au regard de la loi travail du 8 août 2016 et de l'accord de Branche du 23 septembre 2016 relatif à l'emploi dans la métallurgie). « Pour chaque salarié, (...), un entretien professionnel est mis en œuvre pour lui permettre d'être acteur de son évolution professionnelle ». De plus, tous les six ans, l'entretien professionnel permet à l'employeur de faire avec chaque salarié un état des lieux récapitulatif de son parcours professionnel dans l'entreprise.

> Expert/Expertise

C'est celui qui sait le mieux, dans un domaine précis, sur un ensemble de savoirs délimités. Son expérience lui permet d'apporter une réponse argumentée à une demande de renseignements, de résolution d'un problème...

> Fiches métier

La fiche métier décrit les missions du métier et les activités qu'il faut réaliser dans le cadre de ces missions.

Les missions sont au nombre de 1 à 3, elles sont les « raisons d'être », le « pourquoi » du métier.

Les activités sont les tâches, les pratiques qu'il faut réaliser dans le cadre de la mission.

> Guide méthodologique de transmission des savoirs et savoir-faire

Il s'agit du document ci-joint pour vous accompagner et vous outiller pas à pas dans une démarche de transmission des savoirs et savoir-faire.

GLOSSAIRE

> **Métier**

Ensemble d'activités professionnelles caractérisées par la maîtrise de spécialités reconnues par un groupement de professionnels quelles que soient les conditions d'exercice, les typologies d'emploi et d'entreprises. La maîtrise d'un métier exige des apprentissages spécifiques et une certaine expérience : chaudronnier, soudeur industriel, tourneur, maçon, comptable, cuisinier, plombier...

L'expression « les métiers » est aussi utilisée pour désigner un regroupement de plusieurs métiers appartenant à une même famille ou sous famille: métiers de bouche, métiers de l'électronique, métiers de la chaudronnerie-soudure, métiers de la logistique, métiers de l'usinage, ces derniers comprenant entre autres les métiers de tourneur, fraiseur, rectifieur.

> **Polyvalence**

Aptitude d'un salarié à occuper plusieurs postes de niveaux comparables.

> **Potentiel**

Ensemble des ressources dont on suppose l'existence chez quelqu'un, qui existent virtuellement, en puissance, et qui lui permettront d'évoluer, de réaliser de nouvelles missions.

> **Référentiels de compétences**

Le référentiel de compétences est l'inventaire des compétences requises pour réaliser les activités de son poste. Souvent représenté sous forme de liste de compétences, le référentiel permet d'évaluer les compétences d'un collaborateur, de définir des actions de progrès, d'identifier les compétences manquantes et celles maîtrisées dans l'entreprise.

> **(Le) Sachant :**

Collaborateur (quelque soit son statut) qui détient le savoir, le savoir-faire et l'expérience à sauvegarder et dans le cadre de ce guide méthodologique, qui le transmet.

> **(Le) Savoir :**

Ensemble des connaissances, des informations acquises par les études, par l'expérience, utilisées pour réaliser l'activité (par exemple : une procédure, un mode opératoire, un guide technique, des informations théoriques...).

> **Savoir-faire :**

Pratique de travail, manière de faire, pour réaliser l'activité. Acquis élémentaire mobilisable quel que soit le contexte. Exemples :

- Pour un pâtissier : sélectionner les bons ingrédients, préparer le matériel et les moules, peser les ingrédients, les mélanger selon un ordre donné avec une gestuelle précise, régler la température du four, surveiller la cuisson - sont des savoir-faire de base pour être potentiellement capable de réaliser des tartes, ce qui est un niveau d'objectif minimum pour cet emploi.
- Pour un ingénieur : calculer un retour sur investissement n'est qu'un savoir-faire de base pour démontrer sa capacité professionnelle à réaliser une étude d'industrialisation d'un procédé.

> **Savoir-être – Savoir-faire comportemental**

Savoir-faire portant uniquement sur la mise en œuvre de comportements appropriés à certaines situations.

Exemples : réagir de manière adaptée dans les situations inhabituelles, alerter lorsque cela dépasse son champ de responsabilité.

> **Les différents types de savoirs :**

Gestuel : savoir manuel, corporel, demandant l'exécution d'un geste, d'un mouvement

Cognitif : faisant appel au raisonnement, à l'analyse, à l'intellect, à la réflexion

Relationnel : échange avec les autres

De prudence : savoir préservant la sécurité et la condition physique

GLOSSAIRE

> Tâche

Désigne chaque partie élémentaire d'une activité professionnelle. Les tâches relatives à une activité professionnelle peuvent être réalisées de manière séquentielle ou simultanée. Bien qu'il ne soit pas toujours nécessaire, ce découpage est très utile pour analyser plus finement le travail, le répartir si besoin et identifier les savoir-faire spécifiques.

Exemple, pour l'activité relative à la préparation des repas, il est possible de noter entre autres les tâches qui portent sur l'épluchage des légumes, la préparation des sauces, la cuisson des viandes.

> Transmission :

C'est l'action de transmettre. C'est une action de formation, dans notre cas, de savoirs et de savoir-faire. La transmission a lieu entre une personne que l'on nommera « le sachant » qui transmet son savoir et son savoir-faire à « l'apprenant ».

> (Le) Transmetteur :

Dans le cas où le sachant ne peut transmettre son savoir, il s'agit de la personne relais qui transmettra le savoir du sachant après avoir identifié les savoirs et construit le plan de transmission avec lui.

Exemples de méthodes de transmission des compétences

> Communauté de pratiques

« Groupe de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière. » Wenger*, 1998

> Mentorat

Relation entre deux personnes dans une situation d'accompagnement professionnel et/ou d'intégration.

Le mentor guide, oriente son mentoré en apportant des informations, un échange d'expérience sur les valeurs de l'entreprise, le mode de fonctionnement, les règles et les modes de relation. Le mentor n'intervient pas sur le métier, il ne forme pas, il est à l'écoute et conseille d'un point de vue global, de par son expérience, pour permettre au mentoré de s'intégrer, d'évoluer professionnellement.

> Rotation poste

Action permettant aux salariés de changer de rôle ou de fonction dans le travail sur une période limitée dans le temps, et ainsi développer leurs compétences, leurs savoirs et leur expérience.

> Tutorat

Relation entre deux personnes dans une situation formative : un professionnel et une personne en apprentissage d'un métier dans son environnement de travail.

Les définitions sont variables selon les branches professionnelles, les organismes de formation et collecteurs ou les ministères. Ils s'accordent cependant sur une définition du rôle du tuteur de ce type : Le tuteur a pour mission :

- d'accueillir,
- d'aider,
- d'informer,
- de guider la personne en formation pendant sa période de formation en entreprise,
- d'assurer la liaison avec l'organisme de formation et les salariés de l'entreprise qui contribuent à son initiation à différentes activités professionnelles.

