

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



**Titre de la communication**

**Le transfert des savoirs en entreprise :**

**Quelles modalités ? Quelles finalités en termes de compétences ?**

**Auteur (s) : VAN DE PORTAL Michèle**

Coordonnées : IUT de St Denis, Place du 8 Mai, 93200 ST DENIS

Mob : 06 86 67 81 53

Email : [mvpconseil@orange.fr](mailto:mvpconseil@orange.fr)

Résumé :

L'entreprise, et par extension, toute forme d'organisation, souhaite maintenir et développer ses compétences afin de pérenniser son activité à travers la qualité de son offre de service et l'optimisation de la performance de son capital humain (Bekert, 1964). Parallèlement, l'évolution des nouvelles technologies conjuguée au nomadisme des salariés génère un risque de perte ou de dégradation des connaissances. Face à ce double constat et aux enjeux stratégiques qu'il recouvre, le paysage de la GRH évolue et des solutions émergentes dédiées notamment à l'interaction de l'individuel et du collectif bousculent le cadre traditionnel des

organisations. Une de ces solutions réside dans la transmission des savoirs. Force est de constater que cette démarche peut être considérée, à bien des égards, comme un enjeu stratégique pour l'entreprise (F.Rossion, 2008). En effet, les départs massifs à la retraite, les délocalisations et la mobilité des salariés sont autant de réalités qui questionnent le maintien des savoirs spécifiques à une institution. Elles mettent en évidence la nécessité d'imaginer comment, au sein d'une organisation, il est possible d'une part de capitaliser ces savoirs et, d'autre part, de formaliser leur transmission dans le cadre d'un dispositif observable et lisible par tous les protagonistes (J.F. Ballay, 1997). Cet état de fait questionne également le maintien et l'optimisation des compétences en entreprise pour lesquels le transfert des savoirs constitue un atout indéniable au regard de la contribution qu'il peut apporter en termes de consolidation et d'enrichissement du capital humain de l'organisation.

Mots clefs : transmission des savoirs – dispositif - compétences – savoirs

## **INTRODUCTION :**

Contrairement aux structures traditionnelles qui priorisent la capitalisation et le « stockage » des connaissances explicites, l'organisation apprenante se positionne différemment en ce sens qu'elle va prendre en compte les savoirs et savoirs faire explicites et tacites (M. Polanyi, 1966). Dans cette perspective, elle va mettre en place un cadre formalisé dédié à la transmission des savoirs convoquant l'ensemble des ressources humaines. Par ailleurs, la clef de voûte de ce dispositif réside dans le fait que l'entreprise va concevoir un dispositif soutenu par un système managérial en cohérence avec cette orientation stratégique, à savoir une déclinaison du management par les compétences (Audrey, Gilbert et Pigeyre, 2005). A l'instar du compagnonnage, certaines formes relatives aux pratiques de transfert des savoirs

revêtent un caractère ancien. Cependant, il convient de s'interroger d'une part sur leur forme actuelle et, d'autre part, sur l'impact qu'elles peuvent avoir sur le maintien des connaissances et, par extension, des compétences sensibles de l'organisation. Cette communication propose une étude empirique de la transmission des savoirs au sein d'entreprises de taille et de secteur d'activité diversifiés. Notre hypothèse de travail est, à partir d'une analyse qualitative explorant les modalités de transfert, d'apprécier les différents dispositifs et leurs effets sur les compétences individuelles et collectives d'une institution.

## **I : TRANSFERT DES SAVOIRS ET COMPÉTENCES**

Les enjeux en matière de transmission des savoirs relèvent de différents paramètres. Tout d'abord, les entreprises sont amenées à identifier les compétences dites sensibles (ou critiques) qui doivent faire l'objet d'une transmission de tout ou partie des savoirs vers d'autres salariés. Par ailleurs, les pratiques ou dispositifs adoptés par les entreprises en vue de véhiculer, faire partager et transmettre les savoirs au sein de leurs organisations sont pluriels et doivent être adaptés à l'architecture de l'institution. Cependant, quel que soit son champ d'action, l'entreprise qui s'oriente vers la mise en œuvre de cette pratique s'inscrit dans une nouvelle forme de management dédié à l'intelligence collective (O. Zara, 2008), management qui consiste à gérer et développer les ressources intellectuelles des équipes notamment à partir du transfert des savoirs.

### **I.1 : VERS UNE STRATÉGIE DE TRANSFERT DES SAVOIRS**

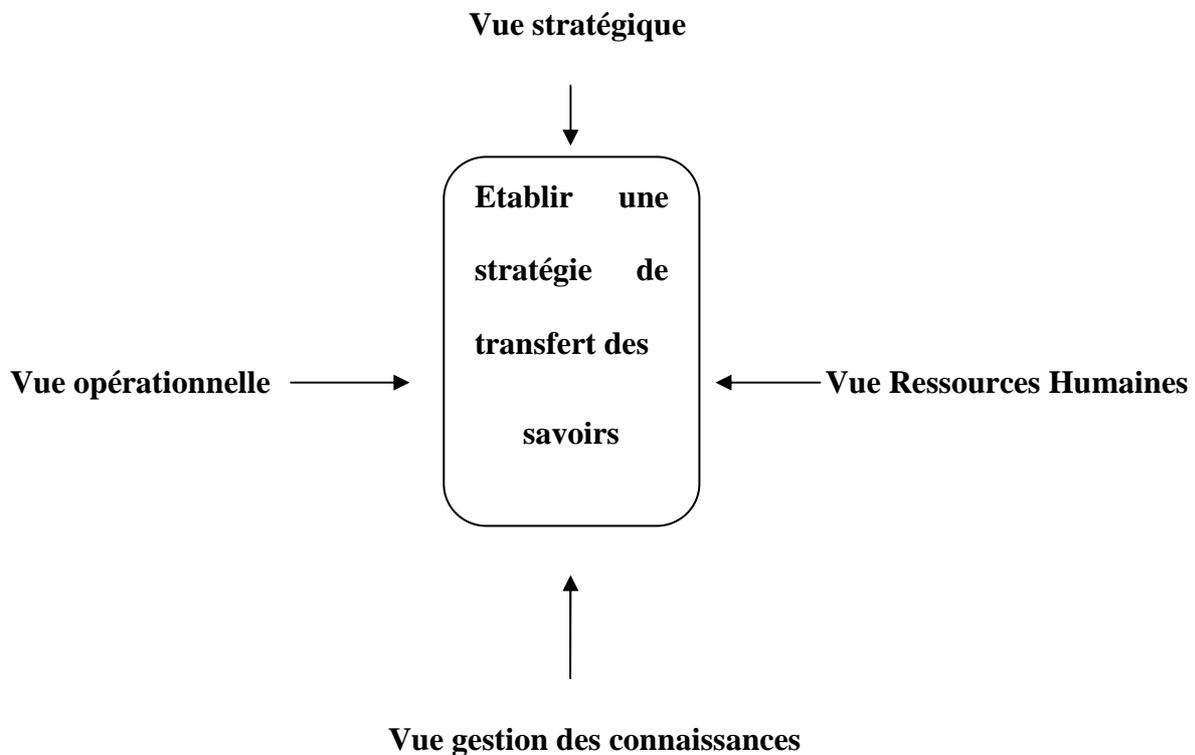
Parce qu'il permet à l'entreprise de maintenir et d'optimiser ses compétences distinctives, le transfert des savoirs relève d'une démarche stratégique pour l'entreprise. En effet, l'importance de la démarche suggère un positionnement spécifique au niveau managérial. Les

dispositions à prendre vont modifier le paysage organisationnel de l'entreprise et sont sous tendues par la seule volonté de la Direction Générale. En effet, comme le soulignent Greenwood et Hinings (1996), lorsque les hommes clefs ne soutiennent pas totalement un processus, ce dernier est ralenti et les résultats sont peu probants.

Un diagnostic initial va permettre de circonscrire les risques de menaces liés à la disparition des savoirs. A cet égard, David DeLong (2004) préconise une approche intégrant 4 axes de réflexion permettant d'établir une stratégie de transfert des savoirs adaptée à l'entreprise (Tableau 1).

Tableau 1

Les 4 axes de réflexion dédiés à l'élaboration d'une stratégie



Parce qu'ils apprécient les différentes menaces dans leur globalité, et non de manière différenciée, ces champs de réflexion vont permettre de proposer une stratégie d'intervention en cohérence avec les problèmes soulevés par le diagnostic.

Par ailleurs, la construction d'un dispositif, apparaît comme la résultante de l'évaluation des risques de menace de perte de savoirs. Au-delà d'un simple diagnostic, l'entreprise devra donc mesurer, *a priori*, l'effet de la disparition de connaissances tant sur le plan financier, que qualitatif et organisationnel (Delond, 2005).

Enfin, il apparaît essentiel d'apprécier les liens qui unissent les collaborateurs afin de concevoir des coopérations efficaces et efficaces en termes d'outils, de méthodes et de processus. En effet, comme le souligne Jean-Yves Prax (2003), la quantité et la qualité des connaissances à transmettre doivent être soutenues par une technologie de l'information et de la collaboration adaptée à l'institution dans sa globalité.

## **I.2 : L'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES SENSIBLES**

Pouvoir identifier les compétences sensibles, c'est avant tout être en capacité d'établir une cartographie des connaissances au sein de l'entreprise afin d'identifier, *in fine*, les compétences à transmettre (J.F.Ballay, 1997) au regard des modes d'organisation de travail.

L'identification des emplois sensibles ou des compétences critiques se situe, dans un premier temps, au niveau global de l'entreprise et comporte deux dimensions : la gestion prévisionnelle des emplois et compétences en matière de volume et de flux d'une part, et le mode d'organisation de la structure d'autre part.

Si la finalité première de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est d'abord de pouvoir « compter et évaluer les besoins en effectifs pour continuer à assurer et

développer ses missions », ce dispositif peut également permettre de se questionner en matière de transmission des savoirs. En effet, au-delà de son aspect « comptable », la GPEC va permettre la mise en œuvre d'une réflexion prospective sur les compétences individuelles et collectives nécessaires à l'entreprise et sur les connaissances qu'elles doivent recouvrir. Ainsi, à l'instar de Philippe Zarifian (2004), la compétence peut être définie comme une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté et une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises.

Par voie de conséquences, commencer par une analyse GPEC en matière d'identification des emplois sensibles permet de définir un ordre de priorité des différents thèmes ayant un intérêt commun relatif à la transmission des savoirs. Les résultats issus de cette analyse permettront d'identifier les « emplois type » (en fonction des situations de départ et de la taille de la structure) pour lesquels il est important d'agir rapidement afin de conserver les compétences qui forgent le capital dynamique de l'entreprise (Mennechet, 2006).

Si la question de la transmission des savoirs n'est pas d'ordre quantitatif, il convient néanmoins de cibler dans un premier temps, d'identifier ou de mesurer par des indicateurs la situation de l'entreprise, afin d'adapter au mieux les pratiques visant le transfert des connaissances au sein de l'organisation. A cet égard, une étude de la fonction publique (2007) nous livre plusieurs pistes de réflexion et une série d'indicateurs permettant de cibler les compétences critiques liées à la problématique de la transmission des savoirs. Cette étude propose d'aborder l'approche « structure » relative à une analyse en matière d'identification des risques liés à la transmission des savoirs. Elle se fonde sur une analyse de la structure en tant que telle. A cet effet, les données GPEC à mobiliser dans le cadre de cette analyse

doivent être simples et facilement mobilisables par les acteurs de l'étude. De ce fait, il convient d'utiliser plusieurs indicateurs observables et mesurables (Tableau 2).

Tableau 2

Principaux indicateurs utilisés dans l'analyse des compétences critiques /emploi donné

<b>Indicateurs / emploi considéré</b>	<b>Contenu des indicateurs</b>
Le taux de turn-over	Départ attendu des salariés occupant l'emploi dans une perspective de 3 à 5 ans.
La moyenne d'âge	Moyenne d'âge $\geq 20$ % de la moyenne d'âge des salariés
La facilité de recrutement	Nombre moyen de candidat postulant à l'offre d'emploi
Le nomadisme	Nombre de départ $\geq 8$ %
L'attractivité	Nombre de salariés de l'entreprise souhaitant opérer une mobilité interne vers le poste

*Source « Etude –Ministère de la fonction publique-2007 »*

Ces indicateurs et moyennes peuvent être employés afin de déterminer si les problématiques mises en évidence par la GPEC apparaissent fortes ou non dans l'entreprise et si l'emploi considéré peut s'avérer être une menace en matière de fuite de connaissances pour les années à venir. Ces indicateurs permettent également de déterminer la sensibilité du poste au regard de données démographiques et de données relatives à l'attractivité de l'emploi en interne et sur le marché du travail (Martory et Crozet, 2001). L'entreprise peut alors apprécier quelles

seront les compétences critiques (c'est-à-dire celles qui risquent de quitter l'entreprise) dans un futur proche.

Par ailleurs, comme le souligne A. Perrin (2006), la capacité à transférer les savoirs au sein d'une entreprise est très dépendante des modes d'organisation et de travail. C'est pourquoi, une analyse sur la sensibilité liée aux modes d'organisation vient compléter celle étudiée précédemment en matière de compétences et d'emplois critiques. Là aussi, plusieurs indicateurs permettent de déterminer si l'entreprise, de par son organisation de travail, est ouverte ou propice au transfert des savoirs (M. Kurt, 2007). Dans ce registre, nous soulignerons trois indicateurs principaux tels que l'existence d'un fonctionnement transverse, d'outils dédiés à la transmission et la capitalisation des savoirs et le rapprochement physique des espaces de travail.

### **I.3. : LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES CLEFS**

La mise en place de pratiques dédiées à la transmission des savoirs nécessite également de s'interroger sur les compétences clés qui doivent être transmises. Comme nous venons de le voir précédemment, une analyse sur la sensibilité d'un emploi est nécessaire au regard de divers indicateurs « macro-économiques » tels que la pyramide d'âge ou l'étude des flux sur le marché du travail.. Cependant, une étude sur le positionnement du poste dans l'entreprise et de sa nature transverse permettra, par ailleurs, de justifier si la transmission des savoirs devra être mise en place dans un futur proche. Ainsi, lorsque le poste est occupé par un opérateur compétent, capable de mobiliser et de mettre en œuvre de manière efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources diverses (G. Le Boterf, 2004), l'emploi peut être considéré comme sensible et les savoirs qu'il convoque doivent être observés et mesurés afin de pouvoir être transmis et partagés au sein de l'entreprise.

A cet endroit aussi, différents indicateurs nous permettent de déterminer la sensibilité du poste (en matière de transfert de savoirs) en fonction de son positionnement dans l'organisation. A cet égard, quatre indicateurs nous semblent particulièrement intéressants. Il s'agit des possibilités de sous-traitance au regard du poste considéré, de la singularité du poste dans l'organisation, de l'intégration du poste au sein d'une équipe de travail et de l'existence d'une fiche de poste.

Cette analyse nous permet d'identifier si le poste étudié fait appel ou non à de la collaboration interne, c'est-à-dire avec d'autres salariés de l'entreprise. Dans ce cas, les savoirs sont véhiculés au sein de l'organisation et ne sont pas isolés ou détenus par un seul et même collaborateur.

Enfin, nous devons également nous interroger sur la nature même des savoirs à transférer (formels et informels) et les composantes qui le caractérisent. De ce fait, nous disposons là aussi de différents indicateurs permettant d'identifier au plus près les savoirs à transmettre selon leur nature (tacites ou explicites) et des outils qui leur sont rattachés (guides méthodologiques, corpus théoriques, actions de formation, etc...).

L'étude et l'identification des savoirs formels à mobiliser dans une démarche de transmission s'avère être plus aisée qu'une analyse sur les savoirs informels. Par définition (IDRH), les savoirs informels sont « *l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques n'ayant pas fait l'objet de formalisation permettant un apprentissage théorique dont l'acquisition serait rapide. Ces savoirs informels sont principalement liés à des connaissances acquises lors de situation de travail et sont véhiculés par les échanges oraux et renvoient fortement aux compétences comportementales de l'individu* ». Nous pouvons souligner que, dans ce registre, les séniors jouent un rôle particulièrement important puisqu'ils constituent la mémoire

« vive » des savoirs informels en entreprise (Moaty et Van De Portal, 2006). Nous disposons là aussi de différents indicateurs permettant de définir le caractère critique d'un savoir informel au regard de la transmission des savoirs, tels que l'importance de la créativité ou le « tour de main ».

Cette appréciation des données relatives à la transmission des savoirs met en évidence le fait qu'elle s'oriente vers des compétences d'une part sensibles et, d'autre part, considérées comme des compétences clefs pour l'entreprise. Or, pour être vraiment efficace, la transmission des savoirs repose d'une part sur des objectifs clairs et précis fixés par la Direction (F. Carluet, 2009) et, d'autre part, sur la mise en place d'un dispositif singulier au regard de la spécificité de l'entreprise qui souhaite le mettre en œuvre. Ce dispositif conjugue plusieurs pratiques qui vont associer tout ou partie des collaborateurs. Face à ce constat, nous posons l'hypothèse qu'il existe, en fonction de la taille de l'entreprise et de son secteur d'activité différentes pratiques de transfert, et que l'ensemble de ces pratiques peuvent faire « levier » de compétences.

## **II : PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE ET DISCUSSION**

Afin de confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous avons conduit une étude sur le deuxième semestre 2008 en direction d'un échantillon d'entreprises de taille et de secteur différents, implantées en région Paris Ile de France.

### **II.1. : MÉTHODOLOGIE**

Nous avons constitué l'échantillon des entreprises (Tableau 3) à partir du listing des institutions œuvrant dans le cadre de la formation professionnelle et de l'apprentissage en

partenariat avec l'université Paris XIII, département des entreprises et des administrations et ayant mis, selon elles, en place un dispositif relatif à la transmission des savoirs.

Tableau 3

Caractéristiques de l'échantillon (en %)

<b>Variables</b>	<b>Données</b>
Taille de l'échantillon	184 entreprises
Répartition des tailles homogènes des entreprises	35,2 % < 300 salariés 66,8 % ≥ 300 salariés
Secteurs d'activité	Secteur primaire : 0% Secteur secondaire : 44,1 % Secteur tertiaire : 55,9 %
Antériorité du dispositif de transmission des savoirs	0 % < 3 ans 63,5 % ≥ 3 ans et < 10 ans 36,5 % > 10 ans

La lecture des caractéristiques de l'échantillon permet d'observer que la majorité des structures s'inscrivant dans une stratégie de transfert, revêt une taille significative (66,8 %) de plus de 300 salariés. Il est, par ailleurs, intéressant de souligner que parmi ces mêmes entreprises, 76 % d'entre elles sont implantées sur plusieurs sites. Cet aspect de l'architecture organisationnelle renforce, selon toute vraisemblance, la nécessité de capitaliser et transmettre les savoirs dans le cadre du maintien de la cohérence des interventions au sein d'une organisation complexe.

Par ailleurs, il existe une égalité de répartition entre les deux secteurs d'activité secondaire et tertiaire. La préoccupation relative à la perte des savoirs s'avère donc être partagée par ces deux secteurs. Toutefois, et compte tenu de l'implantation en zone urbaine de notre échantillon, nous ne nous sommes pas rapprochées des entreprises appartenant au secteur primaire. Nos résultats ne peuvent donc apprécier les modalités de transfert au sein de ces organisations et, de ce fait, n'affirment, en aucune manière, l'absence de pratiques dédiées dans ce secteur d'activité.

Afin de conduire notre étude, nous nous sommes rapprochées des responsables des Ressources Humaines dans le cadre d'un entretien semi directif organisé autour de plusieurs axes. Le premier questionnait l'antériorité du dispositif ainsi que les motivations de sa mise en œuvre. Le second cherchait à définir les pratiques mises en œuvre dans le cadre de ce dispositif. Enfin, le dernier axe tentait d'apprécier les effets du dispositif en termes de transmission effective des savoirs et maintien ou optimisation des compétences.

## **II.2. : RÉSULTATS**

Au regard de l'organisation de notre guide d'entretien, nous avons choisi de présenter les résultats de notre étude à partir des 3 axes précités.

### **II.2.1. : L'antériorité du dispositif**

Les résultats relatifs à cet item présentent une dispersion mettant en évidence une antériorité significative pour les petites et moyennes entreprises (Tableau 4). A cet égard, nous pouvons faire le lien avec la présence de fonctions uniques et les compétences sensibles qui s'y rattachent et la nécessité de capitaliser et transmettre les savoirs relatifs à ces compétences au sein des PME. Par ailleurs, l'importance de la gestion de proximité et la polyvalence de certains collaborateurs faisant partie intégrante du construit stratégique et organisationnel de

ce type de structure, nous pouvons supposer que ces entreprises sont, d'emblée, dans une dynamique de transmission des savoirs.

Tableau 4

Antériorité du dispositif de transfert des savoirs (en %) / taille de l'entreprise

<b>Variables</b>	<b>Données</b>
< 300 salariés	28% $\geq$ 3 ans et < 10 ans  72 % > 10 ans
$\geq$ 300 salariés	48 % $\geq$ 3 ans et < 10 ans  52 % > 10 ans

D'une manière générale, l'ensemble des personnes interrogées fait état d'une antériorité supérieure à 3 ans. Cependant, nous ne pouvons prendre en compte cette donnée, compte tenu du fait que la totalité de l'échantillon est inscrit, *a priori*, dans une dynamique d'organisation apprenante et se positionne donc dans une stratégie de transfert des savoirs.

Enfin, il apparaît que pour toutes les entreprises, certaines pratiques existent depuis plus de 10 ans –notamment la formation professionnelle- mais ces pratiques ne s'inscrivaient pas dans un dispositif formalisé. A cet égard, au vu des réponses de nos interlocuteurs, il s'agissait principalement de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan de formation proposé par la Direction, en réponse à une obligation réglementaire.

## **II.2.2 : La mise en œuvre des pratiques**

Au vu des résultats obtenus, nous observons que les pratiques dédiées à la transmission des savoirs présentent une certaine diversité (Tableau 5). En effet, en réponse à la question

demandant de préciser quelles étaient les pratiques utilisées au sein de leur entreprise, les personnes interrogées ont évoqué la formation, le tutorat, les communautés de pratiques, la rotation au poste de travail, le compagnonnage et le mentoring. Par ailleurs, il a été également précisé, qu'il existait d'autres méthodes s'inscrivant dans un registre informel qui ne pouvaient être définies

Tableau 5

Les pratiques dédiées à la transmission des savoirs (en %)

Variables	Données	
	Secteur secondaire	Secteur tertiaire
Formation professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tutorat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communauté de pratiques	0% < 300 salariés 26 % ≥ 300 salariés	0% < 300 salariés 35 % ≥ 300 salariés
Rotation au poste de travail	10 % < 300 salariés 45 % ≥ 300 salariés	0 % < 300 salariés 32 % ≥ 300 salariés
Compagnonnage	54 % < 300 salariés 0% ≥ 300 salariés	14 % < 300 salariés 0 % ≥ 300 salariés
Mentoring	0 % < 300 salariés 0 % ≥ 300 salariés	0 % < 300 salariés 14 % ≥ 300 salariés

L'analyse de ces résultats met en évidence plusieurs éléments. D'une part, les entreprises employant plus de 300 salariés ont su mettre en place un dispositif relativement complet dans le cadre de la transmission des savoirs. Certaines modalités sont classiques telle que la formation, d'autres sont plus innovantes à l'instar de la rotation au travail ou des communautés de pratiques. D'autre part, il existe des pratiques communes à l'ensemble des entreprises (formation, tutorat) et ce, quelle que soit leur taille et leur activité. A contrario, certaines pratiques ne concernent qu'une typologie d'entreprise. Ainsi, le compagnonnage est utilisé principalement dans les organisations à taille réduite (moins de 300 salariés) appartenant au secteur industriel et le mentoring n'apparaît qu'au sein des entreprises de plus de 300 salariés appartenant au secteur tertiaire.

### II.2.3. : Les effets du dispositif

Les éléments recueillis à l'issue de nos interviews rendent compte d'une évaluation fortement contrastée (Tableau 6). En effet, si les effets du dispositif relatif à la transmission effective des savoirs au regard du maintien ou de l'optimisation des compétences apparaissent certains au sein des PME, il existe une incertitude quant à ces mêmes effets dans les entreprises de plus de 300 salariés.

Tableau 6

Effets du dispositif (en %)

Variables	Données			
	Secteur secondaire		Secteur tertiaire	
	< 300 salariés	≥ 300 salariés	< 300 salariés	≥ 300 salariés
Peu ou pas d'effets	24 %	52 %	35 %	78 %
Effets certains	76 %	48 %	65 %	22 %

Les résultats de cet item témoignent donc d'une dispersion significative en fonction de la taille de l'entreprise et de son secteur d'activité.

Par ailleurs, lorsque les effets étaient qualifiés de certains, ces derniers semblent revêtir plusieurs aspects. Dans le cadre de cette première approche, nous pouvons restituer cette appréciation uniquement sous forme de « mots clefs » (Tableau 7).

Tableau 7

Observation des effets certains

<b>Effectifs</b>	<b>Secteur secondaire</b>	<b>Secteur tertiaire</b>
< 300 salariés	Remplacement temporaire ou définitif d'un collaborateur doté de compétences plus élevées*  Accession à un poste aux compétences plus élevées*  Polyvalence  Tutorat de stagiaires, d'apprentis ou de nouveaux salariés	Remplacement temporaire d'un collaborateur doté de compétences plus élevées*  Accession à un poste aux compétences plus élevées*  Polyvalence  Tutorat de stagiaires, d'apprentis ou de nouveaux salariés
≥ 300 salariés	Tutorat de stagiaires ou d'apprentis  Accession à un poste aux compétences plus élevées*	Tutorat de stagiaires ou d'apprentis  Accession à un poste aux compétences plus élevées*  Participation effective au sein de groupe « projets »

\* cf. : référentiel de compétences du secteur d'activité

Ces résultats confirment le lien entre l'utilisation de pratiques dédiées au transfert des savoirs et le maintien ou l'optimisation des compétences au sein des PME. Ainsi, les personnes interrogées considèrent que la formation, le tutorat (ou le coaching pratiqué par les seniors à l'endroit des juniors) ou le compagnonnage contribuent au maintien des compétences distinctives de l'entreprise et à l'évolution des salariés en termes de progression de carrière. A contrario, bien que le dispositif de transfert soit également diversifié au sein des organisations de plus de 300 salariés, et au regard des réponses de nos interlocuteurs, le lien est ténu entre les modalités de transfert utilisées et le maintien ou l'optimisation des compétences.

Cependant, d'autres investigations telles que la définition et la mesure d'indicateurs permettraient d'apprécier de manière plus étayée ces résultats et de pouvoir effectuer des comparatifs entre les secteurs d'activité et la taille des entreprises ainsi qu'une cartographie des typologies des entreprises mettant en relief les modalités de transfert utilisées et les effets observés en termes de compétences.

### **II.3. : DISCUSSION**

Nous avons émis l'hypothèse qu'en matière de transmission des savoirs, il existe différents dispositifs. Au vu de nos résultats, nous pouvons observer que ces dispositifs sont différenciés et directement liés à la taille et au secteur d'activité des entreprises. Par ailleurs, nous avons également surligné l'existence probable d'un lien entre la mise en place d'un dispositif de transfert et le maintien et l'optimisation des compétences. Les résultats de notre étude viennent partiellement confirmer cette hypothèse de départ en mettant en évidence des pratiques communes d'une part et des pratiques spécifiques aux grandes entreprises et aux PME, d'autre part. Par ailleurs, nous observons également une différence relative de pratiques

entre le secteur secondaire et le secteur tertiaire. Enfin, les effets de cette démarche sur les compétences du capital humain de l'organisation apparaissent contrastés.

### **II.3.1. Les modalités de transfert et les pratiques communes**

Globalement, nos résultats soutiennent le fait qu'il existe des pratiques communes à toutes les entreprises. Dans ce registre, il s'agit avant tout d'actionner des dispositifs classiques tels que la formation professionnelle ou le tutorat.

En ce qui concerne la formation professionnelle, les dispositifs sont pluriels et les entreprises, tout comme les salariés, possèdent des moyens d'actions afin d'acquérir ou d'actualiser de nouvelles compétences (Martory et Crozet, 2005). En effet, les évolutions technologiques, la mobilité interne ou externe sont autant de facteurs qui viennent convoquer une évolution professionnelle pour les salariés. Ces derniers doivent alors se doter et acquérir de nouveaux savoirs afin d'être apte à développer une nouvelle expertise dans sa fonction. Qu'il s'agisse de formations de longue durée ou d'actions courtes, les salariés acquièrent de nouvelles connaissances et devraient être en capacité de les transmettre. Cependant, comme le souligne Olivier Zara (2008) si cette coopération n'est ni exigée, ni attendue, elle repose sur le « bon vouloir » de chacun. Or, la formation peut constituer une modalité de transfert de savoirs, si le système de management de l'entreprise instaure un véritable contrat social reposant en tout ou partie sur une éthique de la collaboration entre les différents acteurs. Dans le cadre de la formation, il s'agit avant tout de partager avec les autres collaborateurs les connaissances capitalisées au cours des stages. Or, dans le cadre de notre étude, il apparaît que si l'élaboration du plan de formation est une réponse à l'évaluation des besoins des salariés, l'organisation du partage des connaissances acquises n'est pas formalisée en termes d'espaces et de supports et reste très aléatoire en fonction de la dynamique du service.

En ce qui concerne le tutorat (ou parrainage), nos interlocuteurs ont surtout évoqué l'utilisation de cette pratique dans le cadre de dispositifs dédiés à la formation initiale en apprentissage où les jeunes (apprentis) sont encadrés par des tuteurs. Ces derniers sont en mesure de les accompagner, de les encadrer dans le but de leur apprendre un métier sur le terrain. Le tuteur transfère une expertise technique tout en initiant le jeune à la culture organisationnelle. Chaque acteur est directement concerné par cette dynamique d'échange et nous rejoignons Beaujolin (2001) qui définit ce processus comme un processus dynamique d'échange. Cependant, nous pouvons souligner qu'au regard des réponses de nos interlocuteurs, ce tutorat est très peu exercé par les salariés à l'endroit des nouveaux embauchés. Lorsqu'il existe, il s'avère être informel, ne relevant d'aucune procédure d'intégration. Enfin, l'expertise des seniors n'est que faiblement mobilisée dans le cadre du transfert à l'endroit des juniors alors que la transmission des connaissances explicites et tacites détenues par les seniors constituent souvent un facteur clé du projet en termes de transfert des savoirs (Aubert et Crepon, 2004). En effet, le transfert des savoirs informels étant souvent sous-tendu par le maintien des seniors en entreprise, leur faible taux d'employabilité en France -37 %- (Ministère du travail et de l'emploi, 2009), il convient de s'interroger sur le risque potentiel que génère leur départ au regard de la perte des connaissances dans les domaines où ces professionnels détiennent une expertise. La mobilisation des ressources représentées par les quinquagénaires demande aux entreprises une exigence et une attention particulières que nous n'avons pas observées dans le cadre de notre étude. Pourtant, force est de constater que les savoirs détenus par les salariés appartenant à cette classe d'âge constituent une réelle valeur ajoutée pour l'organisation. Ils devraient pouvoir être transmis aux juniors afin de pérenniser ses compétences distinctives.

Nous soulignons donc le fait que, à travers les lois de 2004 (réformant la formation professionnelle) et 2005 (loi de modernisation sociale), la formation professionnelle et

l'accueil d'apprentis, donc le tutorat, sont des dispositifs rendus obligatoires par le législateur. Il nous apparaît alors nécessaire de contextualiser nos résultats faisant apparaître que l'ensemble des entreprises ayant répondu à notre questionnaire utilise ces modalités de transfert. Cependant, la mise en place de ces modalités est-elle sous-tendue par un dispositif de transfert ?

### **II.3.2. Les modalités de transfert et les pratiques différenciées**

Par ailleurs, nos résultats soutiennent également le fait qu'il existe des pratiques différenciées en fonction des entreprises. Cet état de fait rend compte de la nécessaire adaptation du dispositif au regard de la spécificité de la structure. En premier lieu, cette différenciation s'observe en fonction de la taille des organisations.

Les entreprises de plus de 300 salariés ont mis en place des pratiques dédiées au transfert qui n'existent pas, ou très peu, au sein des PME. Ainsi, deux pratiques se distinguent de manière significative. Exercées par les grandes entreprises, elles sont parfaitement en cohérence avec des schémas d'organisation complexe.

Ainsi, la rotation au travail consiste à demander à un employé d'occuper, pendant un certain temps, différents postes, dans différents services ou départements de l'organisation. Ce dispositif permet aux salariés de se former à une série de tâches et d'élargir leur champ de compétences. Il offre à l'entreprise une certaine polyvalence et flexibilité quant à l'ajustement des compétences de ses salariés en fonction de l'activité à un moment donné. De plus, le salarié concerné peut être à même de remplacer un collègue de par sa polyvalence. Par ailleurs, comme le démontre une étude conduite dans les pays nordiques (E.K. Graversen, 2002) l'innovation est favorisée grâce à ce phénomène d'adaptation. Cette pratique s'inscrit parfaitement dans une démarche de transfert car, à l'instar de C.S. Galbraith (1990), le fait de

placer des experts dans une autre situation professionnelle permet de transférer des connaissances tacites dans un nouvel environnement, tout en favorisant l'innovation grâce au phénomène d'adaptation. Cependant, bien que nos résultats mettent en évidence la mise en œuvre de la rotation au travail au sein des entreprises de plus de 300 salariés (45% dans le secteur secondaire et 32% dans le secteur tertiaire), il conviendrait d'apprécier si cette modalité fait partie intégrante d'un dispositif de transfert, voulue et conçue par l'organisation, ou si elle reste occasionnelle. Par ailleurs, la lecture de nos résultats fait apparaître une certaine contradiction dans la mesure où la rotation au travail est utilisée dans les grandes entreprises, mais que les effets attendus du dispositif de transfert ne mentionnent pas la polyvalence dans ces mêmes entreprises. Enfin, il est important de préciser que la démarche de certification impose aux entreprises l'élaboration d'un tableau de polyvalence de compétences. Or, cet outil répond, avant tout, à une obligation réglementaire.

La seconde modalité de transfert observée au sein des grandes entreprises concerne les communautés de pratiques (26% dans le secteur secondaire et 35% dans le secteur tertiaire). Issues d'un mouvement international qui a débuté au milieu des années 90 aux Etats Unis, porté par les entreprises, les consultants et les universitaires, cette pratique vise à réaliser des projets, comme à définir des modèles, pour rendre accessible et développer l'utilisation, comme le partage des savoirs faire de salariés issus de différentes organisations. Initiée par les entreprises américaines implantées en France, elle commence maintenant à être intégrée au sein des entreprises françaises et, contrairement aux autres modalités de transfert davantage centrées sur le savoir ou le savoir faire, la communauté de pratiques est résolument centrée sur la compétence (J.Y. Prax, 2003). Leurs activités démontrent que les échanges au sein d'espaces de collaboration rassemblant des personnes ayant le même rôle aident à formaliser et transférer de « bonnes pratiques ». Néanmoins, nos résultats suggèrent plusieurs questionnements : Quelles sont les fonctions concernées par ce dispositif ? Comment

l'entreprise utilise-t-elle ces réseaux afin de mettre en situation opérationnelle les connaissances pouvant émerger de ces espaces de réflexion ?

En second lieu, les résultats de notre étude mettent en évidence le lien entre le secteur secondaire et certaines pratiques de transfert des savoirs qui ne sont pas mises en place dans le secteur tertiaire. A cet égard, une pratique se distingue dans les PME telle que celle du compagnonnage.

Le compagnonnage ou duo « expert/novice », utilisée en France depuis 1720, permet à un ouvrier de transmettre son expertise à un stagiaire qui sera baptisé compagnon après son stage (Papipenau, 2006). Différents métiers relèvent du compagnonnage tels que le métier de boulanger, carrossier, couvreur, forgeron, maçon, mécanicien, menuisier, tailleur de pierre. Cependant et malgré son caractère « artisanal », cette pratique ou encadrement dédié au transfert de savoirs se retrouve également dans certaines entreprises industrielles. Ainsi, nos résultats mettent en évidence l'utilisation de cette pratique au sein des PME appartenant au secteur secondaire (54 %). Les personnes interrogées, considèrent cette pratique comme une des modalités principales d'intégration et de formation en interne. A cet égard, nous avons pu observer que certains dirigeants (réparateurs ou équipementiers), utilisaient le vocable de « compagnon » pour désigner des salariés considérés comme ayant une expertise certaine dans l'exercice de leur métier.

Au vu de l'ensemble de ces résultats, force est de constater que les modalités de transfert sont clairement identifiées par nos interlocuteurs et que les dispositifs mis en œuvre sont variables en fonction de la taille et secteur d'activité de l'entreprise. Il est intéressant également de souligner que certaines pratiques telles que le « banc-école » ou le storytelling n'ont pas du tout été évoquées. Enfin, la notion de pratiques informelles n'a pu être développée par nos interlocuteurs et questionne vraisemblablement une des conceptions de l'économie du savoir en entreprise représentée par le dynamisme des « réseaux humains » ( Bouvard et Storhaye,

2002). En effet, cette modalité d'échange se distingue de la gestion de la connaissance et, même si elle est favorisée par un système de management, elle ne peut s'intégrer que difficilement au sein d'un dispositif lisible et commun à l'ensemble des salariés. Dans ce registre, il s'agit davantage d'une stratégie intuitive et peu formalisée.

Par son aspect dynamique et interactif, le transfert des savoirs diffère radicalement du stockage des informations. Dans ce registre, nous rejoignons M. Grundstein (1994) qui précise que la mise en place d'un tel dispositif ne peut se réaliser sans un repérage préalable des informations et des connaissances à transmettre. Ainsi, bien que les modalités de transfert puissent varier d'une entreprise à l'autre, cette première étape dédiée au repérage apparaît universelle, commune à l'ensemble des organisations.

### **II.2.3. Les modalités de transfert et leur impact sur les compétences**

L'objectif stratégique qui soutient et concourt au transfert des savoirs en entreprise sous tend un autre objectif également stratégique, qui est celui du maintien et de l'optimisation des compétences des salariés. En effet, prioriser une dynamique de collaboration qui favorise l'échange de connaissances, c'est avant tout permettre d'enrichir en permanence le capital « compétences » de l'entreprise (G. Le Boterf, 2004).

Cependant, si le transfert des savoirs apparaît être un vecteur dédié à l'enrichissement de ce capital, les résultats de notre enquête ne peuvent valider que partiellement cette hypothèse. En effet, la majorité des dirigeants des PME (76 % dans le secteur secondaire et 65 % dans le secteur tertiaire) estime que les pratiques relatives au transfert des savoirs ont un effet certain sur les compétences des salariés. Ainsi, au regard des réponses fournies par nos interlocuteurs, les pratiques de transfert favorisent au sein de leur entreprise la mobilité interne (polyvalence, remplacement), la collaboration avec les autres salariés (tutorat, coaching) et la progression de

carrière (accession à un poste plus élevé). Au-delà d'un management collectif où la gestion des compétences est soutenue, l'appréciation des effets initiés par les pratiques de transfert dans ces organisations renvoie à un système de management de l'intelligence collective permettant le maintien de la performance et de l'avantage concurrentiel (O. Rara, 2008). A l'instar de Guillon et Weill (1996), nous pouvons rapprocher ces résultats au caractère dynamique et réactif de ces structures qui possèdent des spécificités que leur confère leur taille, leur organisation et leur hétérogénéité et leur nécessaire adaptabilité quasi permanente au marché.

A contrario, les effets des pratiques de transfert au sein des entreprises de plus de 300 salariés sont davantage contrastés. S'ils apparaissent importants pour nos interlocuteurs dans le secteur secondaire (48 %), 22% seulement des personnes interrogées appartenant au secteur tertiaire les considèrent comme significatifs. Par ailleurs, les effets observés peuvent être questionnés. En effet, le tutorat de stagiaires ou d'apprentis ou bien l'accession à un poste aux compétences plus élevées, font partie des dispositifs classiques du pilotage social des organisations (Martory et Crozet, 2005). Bien qu'ils soient considérés comme des résultats probants dans le cadre du transfert des savoirs (Rossion, 2008), le remplacement d'un collaborateur ou la polyvalence n'ont pas été évoqués. Cet état de fait suggère plusieurs questions. Les connaissances explicites et tacites sont-elles parfaitement identifiables et transférables au sein de ce type d'entreprise ? Peut-on instaurer un système de management favorisant le transfert des savoirs sans interférer dans les rouages de l'organisation de la gestion des Ressources Humaines ? Existe-t-il un management de l'intelligence collective ou s'agit-il de la mise en place de dispositifs répondant uniquement aux exigences du législateur ?

### **II.3.4. Les limites et les perspectives de l'étude**

Bien que se définissant d'emblée comme s'inscrivant dans un dispositif de transfert de savoirs, notre étude met en évidence des résultats fortement contrastés. Cependant, cette recherche, essentiellement exploratoire, comporte plusieurs limites, notamment au niveau de la faiblesse de l'échantillon et du traitement des données.

Parmi les pistes d'approfondissement, il conviendrait d'élargir la taille de l'échantillon et de conduire d'autres investigations telles que la définition et la mesure d'indicateurs qui permettraient d'apprécier de manière plus étayée ces résultats et de pouvoir effectuer des comparatifs entre les secteurs d'activité et la taille des entreprises. Il serait également intéressant d'élaborer une cartographie des typologies des entreprises afin de mettre en relief les modalités de transfert utilisées et cerner plus précisément les effets observés en termes de compétences. Enfin, bien que l'antériorité –plus de 10 ans- dans le dispositif soit importante (72 % dans le secteur secondaire et 52 % dans le secteur tertiaire), une étude longitudinale sur une amplitude de 3 ans permettrait de savoir si les entreprises récemment entrées dans ce dispositif observent des effets significatifs en termes de compétences.

## **CONCLUSION**

Au delà du fait que les dispositifs de transfert apparaissent diversifiés au regard de la taille et du secteur d'activité, nous observons que les pratiques dédiées reposent, pour la plupart, sur des pratiques profondément ancrées dans le paysage entrepreneurial français. A cet égard, si le concept de transfert des savoirs est relativement récent, les pratiques auxquelles il fait référence ont émergé en France depuis plusieurs décennies, voire plusieurs siècles. En effet, le risque de pertes de compétences existe à partir du moment où une entreprise s'inscrit dans un

marché concurrentiel et doit maintenir ses compétences distinctives afin de rester unique et inimitable (Dentz et Bailli, 2005).

Par ailleurs, à l'instar de Nadine JOLIS (1998), agir en compétences nécessite de conjuguer et « mettre en tension » plusieurs savoirs. Or, les dispositifs pouvant être mis en œuvre au sein des Ressources Humaines, sollicitent la transmission de ces savoirs qu'ils soient d'ordre théoriques, techniques ou cognitifs et militent pour le maintien de ces compétences au sein de l'entreprise. A cet égard, les résultats de notre étude mettent en évidence l'existence possible d'un lien entre la pratique de transfert des savoirs et le maintien et l'optimisation des compétences. Cependant, ce lien s'avère être tenu au regard des effets obtenus dans les organisations ayant, selon elles, mis en œuvre un dispositif relatif à la transmission des savoirs. Face à ce constat, d'autres comportements en termes de GRH sont peut être à imaginer, afin de permettre à l'ensemble des modalités de transfert de concourir à la finalité première de l'entreprise, celle de consolider et d'enrichir son capital humain.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Aubert et Crepon, (2004), *Les seniors et l'emploi en France*, Documentation Française.

Aubrey, Gilbert et Pigeyre (2005), *Management par les compétences*, Dunod.

Ballay J.F. (1997), *Capitaliser et transmettre les savoir-faire en entreprise*, Eyrolles.

Beaujolin F. (2001), *Vers une Organisation Apprenante*, Liaisons.

Beckert G.S. (1964), *Human capital, a theoretical and empirical analysis*, Columbia University Press.

Bouvard et Storhaye (2002), *Knowledge Management*, EMS.

Carluer F. (2009), *Management et économie du savoir*, Ellipses.

Delong D.W. (2004), *Lost knowledge. Confronting the threat of an aging workforce*, Oxford University Press.

Dentz et Bailli (2005), *La résilience dans l'entreprise*, Lavoisier.

Galbraith C.S. , "Transferring core manufacturing technologies in high technology firms", *California Management review* n°32, 1990.

Graversen E.K. (2002), *Knowledge Transfer by labour mobility in the Nordic countries*, Danish Institute for Studies Research.

Greenwood et Hinings, « understanding radical organizational change : bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of management Review* n° 21, 1996.

Grundstein M. (1994), *Développer un système à base de connaissances : un effort de coopération pour construire un objectif commun*, Liaison.

Guilhon et Weill (1996), *Les démarches qualités en PME : méthodologie et résultats*, AIMS.

Jolis N. (1998), *Compétences et compétitivité : la juste alliance*, Organisation.

Kurt M. « Strategic Role of physical settings for creating and sharing knowledge », *Hands-on Knowledge Co-creation and sharing : Paractical Methods and Techniques*, 2007.

Le Boterf G. (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Organisation.

Le Boterf G. (1994), *Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était*, Organisation.

Martory et Crozet (2005), *La gestion des Ressources humaines, pilotage et performances*, Dunod.

Menechet A. (2006), *Le capital compétences*, Afnor.

Ministère de la fonction publique (2007), *La transmission des savoirs – Guide méthodologique*, Guide de la fonction publique.

Ministère du travail et de l'emploi, *Bulletin mensuel des statistiques du travail et de l'emploi*, décembre 2009.

Moaty et Van De Portal, « Le maintien des quinquagénaires en activité : un enjeu d'importance pour les entreprises et les états », mars, *Revue Qualitique*, 2006.

Papineau J.M. (2006), « Le compagnonnage, un gage de continuité », *Forum qualité n°2*

Perrin A., « Le transfert intra organisationnel des bonnes pratiques : quand l'entreprise joue au domino », *XVème Conférence internationale de Management stratégique*, Annecy/Genève.2006.

Prax J.Y. (2003), *Manuel du Knowledge Management*, Dunod.

Rossion F. (2008), *Transfert des savoirs*, Lavoisier.

Zara O. (2008), *Le management de l'intelligence collective* », M21 éditions.

Zarifian P. (2004), *Le modèle de la compétence*, Liaisons.