

## AXE 4 : MAINTIEN ET TRANSMISSION DES COMPETENCES

# ACQUERIR ET TRANSMETTRE DES COMPETENCES

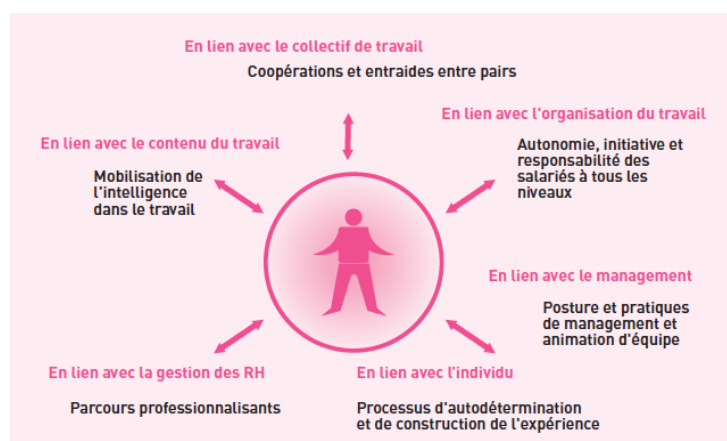
Contribuer au développement des compétences dont l'entreprise a besoin.  
Assurer la transmission des savoir-faire des seniors qui vont quitter l'entreprise.  
Développer des parcours professionnels pour l'ensemble des salariés dans un contexte où les difficultés d'embauche augmentent.

### Quels enjeux ?

- **Le transfert des compétences** des salariés expérimentés qui quittent l'entreprise passe par la capacité à identifier préalablement ces compétences, alors qu'elles sont souvent tellement «intégrées» par le salarié qu'elles en sont devenues opaques, y compris pour lui-même. Un deuxième point de difficulté intervient lorsqu'il s'agit de transmettre efficacement toutes celles qui auront été définies comme des **compétences-clés**.
- **L'intégration et la formation** des nouveaux, jeunes ou moins jeunes, invitent à proposer des processus d'accompagnement **dans la durée**, afin de consolider l'embauche dans un contexte parfois marqué par des difficultés de recrutement.
- **L'adaptation des compétences** de ceux qui devront travailler plus longtemps dans des organisations et des emplois en constante transformation, nécessite d'accompagner ces changements. **Une meilleure anticipation des compétences futures** est à articuler avec les caractéristiques des salariés, ceci par la consolidation d'approches pédagogiques appuyées sur l'expérience des apprenants.
- **La construction de parcours de mobilité** motivants constitue un défi, en réponse aux attentes de perspectives professionnelles, dans un contexte où l'attractivité des entreprises devient un enjeu sensible. Elle constitue également une réponse nécessaire à la réduction des effets de l'usure professionnelle des plus exposés.

*Au-delà d'enjeux de performance, c'est une politique et des pratiques de développement ainsi que la reconnaissance des compétences, qui participent à l'amélioration des conditions de travail. Si les compétences d'un salariés ne sont plus à jour, on observe plus ou moins rapidement la dégradation de sa santé physique et psychique : usure, risque accru d'accident de travail, augmentation du stress... voire à son exclusion du marché du travail. Dans un environnement en évolution constante, le maintien et le développement des compétences contribuent à la performance de l'entreprise et à la qualité de vie au travail.*

### Les leviers d'action



#### Le stage intra-entreprise :

*Principes* : souvent, 2 à 3 jours, conçu et animé par des formateurs externes à la demande d'une entreprise pour une catégorie de ses salariés. Les apports sont plus contextualisés que lors des stages dits «externes» et les situations de travail sont généralement utilisées comme référence.

*Avantages* : formation adaptée aux particularités et aux contraintes de l'entreprise et des salariés. Dispositif «sur-mesure», conçu au regard d'objectifs spécifiques à l'entreprise et le prestataire construit avec le commanditaire les contenus de la formation.

*Limites* : tous les moyens visant à contextualiser le dispositif sont rarement mis en œuvre lors de la phase de conception. On observe alors des écarts entre formation et travail, qui réduisent l'efficacité du projet ou génèrent des difficultés. De plus le risque est de passer à côté des «savoirs tacites» construits par l'expérience.

*Recommandations* : l'efficacité de ces dispositifs dépend largement de la proximité entre le contenu de la formation et l'usage qui pourra effectivement en être fait en situations de travail. Il s'agit d'ajuster un dispositif générique, d'adapter son contenu aux particularités et à la singularité de chaque situation.

#### La formation par la simulation des situations de travail :

*Principes* : La simulation peut, dans ce cadre, être définie comme « mise en scène didactique des situations de travail ». Aujourd'hui, des outils se développent et des simulations sont utilisés pour la formation de gestionnaires, de commerciaux, de soudeurs,...

*Avantages* : L'outil offre la possibilité d'aller au bout de ses erreurs et d'expérimenter différentes solutions face aux problèmes les plus complexes, en toute sécurité. La possibilité de recréer des situations problèmes ou des scénarios d'incidents, est d'autant plus importante qu'en raison des enjeux de maîtrise des process, mais aussi du renouvellement des effectifs, bon nombre de salariés n'ont pas été confronté à ces situations.

*Limites* : L'objectif n'est pas de calquer le réel, mais de simuler le problème, face auquel il s'agit souvent d'acquérir des automatismes. La complexité de certains process, l'importance du collectif et des communications, la diversité des ressources mobilisées par l'individu, ou bien encore la charge mentale liée à la nature même du travail et à son environnement, ne peuvent être recréés « artificiellement ».

*Recommandations* : Des médiations doivent donc être mises en place pour guider les apprentissages et favoriser les temps d'analyses et de réflexion sur les situations simulées. L'outil seul, aussi performant soit-il, ne suffit donc pas, Il doit nécessairement s'insérer dans un dispositif de formation qui mobilise d'autres modalités pédagogiques.

## Combiner les modalités de développement de compétences en situation de travail

### Le Tutorat :

(dans le cadre du contrat de génération par exemple)

*Principes* : La simplicité apparente de la formule recouvre une infinité de pratiques : à la base, un professionnel compétent accueille, guide, contrôle l'action d'un professionnel qui l'est moins. À l'occasion du travail effectué, il lui permet de développer les compétences requises. Pourtant, derrière le terme générique apparaissent des situations très contrastées quant aux responsabilités, activités, statuts, conditions d'exercice, et public visé.

Une première distinction est à faire en fonction du public et de la finalité :

- Tutorat d'un jeune en contrat d'apprentissage ou accompagnement d'un contrat de professionnalisation : il s'agit d'accueillir, de faire le lien avec la formation théorique dispensée par un centre de formation d'apprentis ou un organisme de formation, de former à un métier et de faciliter une insertion professionnelle mais aussi sociale.
- Tutorat dans le cadre de pratiques de formation au poste d'un collègue, nouvel embauché ou plus ancien, dispensées par un salarié : enjeux plus ponctuels d'adaptation au poste ou d'accompagnement de mobilité.

*Avantages* : Le tutorat reste la modalité la plus appropriée dans une perspective d'apprentissage des activités liés à un métier. Elle permet, d'accompagner progressivement le tuteur vers une réalisation autonome des activités. Les apprentissages sont très individualisés et le tuteur organise l'activité de travail afin de faciliter, voire d'accélérer l'acquisition de nouvelles compétences pour le tuteur. Enfin, lorsque la relation tuteur-tutoré fonctionne bien, les acquisitions circulent dans les deux sens. Au-delà des bénéfices pour le tuteur, le tuteur consolide et développe ses compétences dans la pratique du tutorat. De plus, des apprentissages croisés, ou co-apprentissages, sont souvent mis en avant par les anciens, chargés d'accueillir et de former de nouveaux arrivants.

*Limites* : Fréquemment l'attention porte presque exclusivement sur la désignation des acteurs : celui qui « sait » (le tuteur) et celui qui ne sait pas (le tuteur). Les conditions de mobilisation des tuteurs (reconnaissance, clarification des enjeux, contractualisation, formation...) et les conditions de mise en oeuvre du tutorat en situation de travail (disponibilités du tuteur, possibilité de s'appuyer sur les situations de travail et de faire des erreurs...) ne sont pas toujours réunies.

*Recommandations* : Trois leviers d'actions contribuent à l'optimisation des pratiques de tutorat, quels que soient les publics visés :

- l'engagement et les compétences des acteurs mobilisés : estimer les efforts respectifs et définir les gains escomptés par les deux parties. Au-delà de l'engagement du tuteur et de l'apprenant, celui de l'encadrement en matière de suivi, d'apport de ressources et de mise à disposition de temps est tout aussi déterminant.
- l'organisation du travail comme moyen et ressource : disposer du temps et des moyens nécessaires. Les situations de travail devront être aménagées en modifiant les conditions de réalisation du travail pour faciliter les apprentissages ( disponibilité des personnes, reconfiguration de l'espace, suspension provisoire des exigences productives, mise à disposition de moyens matériels ou humains supplémentaires,...)
- la relation tuteur-tutoré sous l'angle pédagogique : organiser une progression pédagogique et contractualiser de façon « tripartite » les engagements respectifs de l'apprenant, du tuteur et de leur encadrement.

## Construire les conditions de développement des compétences

### Sept points de passage pour développer les compétences

Pourquoi ?	1. Analyser la situation	Diagnostic amont
	2. Repérer les enjeux	
Quelles compétences ?	3. Identifier les compétences à développer	Dispositif de professionnalisation
Quels enjeux pour les acteurs ?	4. Mobiliser les acteurs concernés	
Pour qui ?	5. S'appuyer sur les situations de travail	
Avec quelles ressources ?	6. Créer un environnement favorable à la transmission des compétences	Faire évoluer le dispositif
Comment ?	7. Evaluer le dispositif, son impact, sa pérennisation	

### Les conditions de l'engagement dans une action de professionnalisation

	Pour transmettre	Pour acquérir
<b>Savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser des connaissances en lien avec le savoir-faire attendu.</li> <li>Maîtriser des compétences «pédagogiques» : décrire, expliquer, analyser, faire des liens.</li> <li>Percevoir les enjeux, les objectifs de l'action et du processus mis en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situer les éléments singuliers de la transmission.</li> <li>Leur attribuer une signification et une fonction.</li> <li>Les comprendre et les articuler aux situations déjà connues et aux connaissances détenues.</li> <li>Transposer à d'autres situations.</li> </ul>
<b>Vouloir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonnes raisons de s'engager : intérêt perçu, évaluation positive de ses propres capacités, reconnaissance attendue.</li> <li>Légitimité ressentie : statut, expérience, compétences techniques et pédagogiques.</li> <li>Qualité des relations.</li> <li>Perspectives d'évolution professionnelles</li> </ul>	
<b>Pouvoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyens et ressources (temps, supports, accessibilité des outils et des situations formatives...), disponibilité des personnes ressources.</li> <li>Coopération et bienveillance de la hiérarchie ou des collègues.</li> <li>Stabilité dans le temps des conditions de faisabilité.</li> <li>Possibilités d'arbitrage face à des difficultés ou à d'autres priorités</li> </ul>	

Source : Guide édition ANACT, *Acquérir et transmettre des compétences*

Se référer également aux axes :

- Solidarité intergénérationnelle (Axe 10).