



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Guide de transfert des compétences dans Tisser

Phase 4 du projet : Le transfert

Citation partielle - Article de Pierre Pastré

Dans l'exercice de l'activité professionnelle : on y apprend à faire, mais on y apprend aussi en faisant. Les Compagnons du Devoir utilisent une distinction très intéressante : ils distinguent apprendre le métier et apprendre par le métier.

Vous êtes dirigeant

Vous devez organiser et faciliter un transfert de compétence entre vos collaborateurs exploitants au sein de votre structure

Vous êtes exploitant

Vous êtes chargé de transférer vos compétences à un collègue exploitant

Quelques rappels sur Les notions de compétences et de savoir-faire

La définition reconnue internationalement par les spécialistes de la compétence et sur lesquels se basent la grande majorité des travaux est celle de Jacques Tardif (2006) : « Une compétence est un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations »..

La compétence est la capacité de mobiliser dans une situations professionnelle donnée, différentes ressources (connaissances , savoir -faire, savoir-être), elle est sujette à apprentissage et doit être mesurable et observable..

Aussi, dans la démarche développée dans TISSER, on retrouve souvent le terme de « savoir- faire stratégiques » pour l'entreprise dans les différents outils créés sur les quatre phases du projet.

Le transfert de compétences plus global couvre aussi et surtout les savoir-faire et savoir-être issus de l'expérience. Nous utiliserons donc les deux termes.

Cette notion « stratégique » traduit l'importance de ces acquis et la nécessité de les transmettre pour la pérennité de l'activité . Elle traduit également l'importance et le bénéfice de les transmettre « en interne et en situation ».

Nous continuerons également d'utiliser comme tout au long du processus les termes de « transférant » pour désigner l'exploitant sénior ou expérimenté qui détient les compétences et savoir-faire stratégiques et de « bénéficiaire » pour celui qui est en phase de les acquérir.

Quels bénéfices au sein de l'entreprise ?

Ils sont illustrés dans chacune des phases du processus du projet

- **Sensibilisation**
- **Expression**
- **Capitalisation**
- **Transfert**

Capitaliser sur les savoir-faire de l'entreprise

La connaissance métier spécifique au contexte et à l'activité qui une fois structurée et formalisée se pérennise sein de l'entreprise.

Favoriser l'adéquation entre le besoin et la formation

Via une transmission plus opérationnelle qui « colle » au besoin et au contexte de l'entreprise et qui complète les apports d'une offre de formation externe inadaptée.

Contribuer à la transmission de la culture d'entreprise

En favorisant les échanges inter- services et intergénérationnels
En créant une synergie positive et une opportunité de poser un regard neuf sur les pratiques.

Constituer un levier de motivation des collaborateurs

Par l'acquisition de nouvelles compétences (formalisation , synthèse, facilitation de la prise de parole) et par une valorisation en interne pour le transférant.

La formation-action, la formation en situation professionnelle « réelle » ou « reconstituée » qui apporte au bénéficiaire tout le bienfait d'un apport sans décalage dans le temps et sans risquer de « diluer » le bénéfice acquis.

Méthodologie de la démarche de transfert

Avant d'entrer dans les grandes étapes qui constituent la construction du plan de transfert, une phase préalable et essentielle se pose aux acteurs de la démarche :

Quelles sont les conditions favorables qui vont conditionner la réussite ?

- Avoir un transférant volontaire et motivé (voir référence aux outils dans la phase de sensibilisation) pour transmettre ses savoirs faires stratégiques.
- S'assurer que le bénéficiaire est placé dans les conditions favorables à l'apprentissage.
- Définir un plan de formation méthodologique et clair pour encadrer le transfert.
- Mettre en place une organisation qui permette aux parties investies dans le transfert de pouvoir consacrer du temps , de l'énergie et s'investir dans cette démarche.
- Impliquer et former les managers et plus largement les équipes concernées ou impactées par le transfert.

La construction de la méthodologie de transfert

On peut la découper en quatre étapes

Etape 1 : Identifier les compétences et /ou savoir faire stratégiques à transférer et construire la démarche

- Repérer les compétences et savoir- faire à transférer

Dans TISSER , tout le processus (les entretiens en entreprise, les outils développés et expérimentés dans les phases sensibilisation et capitalisation..) a permis de faire ressortir les principaux savoir-faire et compétences liés à l'activité de l'exploitant. Pour autant chaque structure pourra enrichir, adapter à son besoin cette liste.

- Hiérarchiser les compétences à transférer

Dans Tisser, l'outil « grille de criticité » créé et expérimenté dans la phase expression des besoins permet sur la base des critères (enjeu de transfert stratégique, poids de l'expérience, rareté dans l'entreprise ou sur le marché, facilité d'acquisition par la formation....) de faciliter cette étape.

- Elaborer un programme de transmission adapté et choisir les modalités du transfert

Sur cette étape, cruciale, il s'agira principalement de choisir les modalités du transfert les plus adaptées aux compétences et savoir- faire objets du transfert, aux acquis déjà estimés du bénéficiaire du transfert (préalablement mesurés).

Il s'agit de déterminer le

- D'où je pars ?
- Que dois-je mettre en place pour transmettre ? pour m'assurer que c'est transmis ?

(quelle situation professionnelle ? réelle ou reconstituée ? déterminer une situation apprenante, s'appuyer sur tel type de support, prévoir les modalités d'évaluation...).

C'est une étape qui nécessite le plus souvent un accompagnement en amont, notamment si le « transférant » n'a pas été formé lui-même à des techniques et méthodes pédagogiques qui lui permettent d'acquérir des fondamentaux indispensables.

Nous allons détailler tous ces aspects « élaboration et choix des modalités du transfert » au travers de l'outil « grille de transfert » dans la rubrique

[Les outils de transfert créés dans TISSER - La grille du plan de transfert.](#)

Etape 2 : Mettre en place l'organisation nécessaire au bon déroulement

(cet aspect est directement lié aux conditions de réussite mentionnées plus haut)

- Organiser son activité en y intégrant la démarche de transfert

Cette étape intègre tous les aspect de timing essentiels au bon déroulement tels que

Eviter les périodes de tension ou d'urgence

Prévoir un temps de préparation suffisant pour la création d'outils, de supports adéquats..

Autres aspect déterminant dans cette organisation

Dégager le « transférant » de certaines tâches quotidiennes et incompressibles et les reporter éventuellement sur un autre collaborateur pendant une période donnée.

Impliquer en amont toutes les « parties prenantes » dans le transfert (dirigeants, équipes, RH, managers)

Prévoir une logistique adéquate à une action de formation (invitations, gestion du planning, salle ou locaux techniques adaptés, outils numériques, matériel, pauses...)

Etape 3 : Transférer les compétences et / ou savoir faire

- Transmettre selon les modalités choisies

C'est l'étape « opérationnelle » du transfert qui va se dérouler en face à face entre le transférant et le bénéficiaire, la mise en œuvre de toutes les étapes précédentes.

Elle nécessite le plus souvent un accompagnement notamment si le « transférant » n'a pas été formé lui-même à des méthodes pédagogiques ou s'il ne peut témoigner d'une expérience de tuteur ou maître d'apprentissage .

Toutes les recommandations et les « clés » à retenir sur cette étape, sont en effet du domaine de la compétence et de la posture du formateur sur des aspects fondamentaux tels que :

La vigilance sur la formulation des messages et des explications

L'attention au rythme d'apprentissage à adapter à la personne à qui les compétences / savoirs faire sont transférées (repérer les moments de baisse d'attention, de dispersion , de manque d'intérêt sur le sujet)

L'adaptation au mode d'apprentissage du bénéficiaire (comment apprend-on, en observant ? en faisant ? ...) selon le savoir faire transféré

La capacité de reformuler, reprendre sur des aspects déjà vus..

Permettre au « bénéficiaire » de reformuler des questions...

D'autres aspects de cette étape de transmission sont abordés et illustrés via la grille de transfert dans la rubrique [Les outils de transfert créés dans TISSER - La grille du plan de transfert.](#)

Etape 4 : Evaluer

L'évaluation peut se réaliser à la fin et également tout au long de la période de transfert.

- Evaluer le bénéficiaire

L'évaluation fait partie intégrante du processus pédagogique, on peut l'envisager tout de suite après le transfert, ou de manière étalée avec des jalons fixés.

Cette évaluation des acquis peut s'effectuer au travers de nombreuses modalités que nous détaillerons également au travers de la grille (quel nom cette grille ?) dans la partie « outils »

- Evaluer l'ensemble de la démarche

Observer les bienfaits et bouleversements positifs ou pas d'ailleurs sur l'organisation globale sur le service ou l'activité, la satisfaction des acteurs.

D'autres aspects de cette étape d'évaluation sont abordés et illustrés via la grille de transfert dans la rubrique [Les outils de transfert créés dans TISSER - La grille du plan de transfert.](#)

Les outils de transfert créés dans TISSER

La grille du plan de transfert

Cet outil permet de faciliter l'élaboration et surtout la visualisation des quatre étapes du plan de transfert.

Au travers d'un exemple d'élaboration d'une grille du plan de transfert menée au sein d'une entreprise de TRV dont la problématique est la suivante :

Une forte activité tourisme avec une problématique de transfert de savoir -faire stratégiques d'un dirigeant également responsable de l'ensemble de l'exploitation.. à un exploitant unique auquel il souhaite déléguer plus de missions.

Nous allons détailler les contenus de chaque item -colonne contenu dans cette grille.

GRILLE VIERGE PLAN DE TRANSFERT							
Compétences et savoir faire à transférer noté >8 points dans la grille de criticité							
Résultats attendus <small>objectif et enjeux (à la compétence)</small>							
Situations apprenantes							
Durée totale pour la transmission							
Savoirs requis							
Séquences	Contenu et méthode pédagogique	Modalités de transfert	Indicateur de mesure des acquis	Outil et moyens nécessaires à la transmission	durée (en heures) et fréquence (nombre de fois)	Echéancier	Etapes d'évaluation, de suivi et jalons à prévoir par le manager

✓ Compétences et savoir- faire à transférer noté >8 points dans la grille de criticité

Correspond à l'étape 1 : Identifier les compétences et /ou savoir faire stratégiques à transférer et construire la démarche

Indique les choix des compétences et/ou savoir-faire stratégiques à transférer parmi celles qui ont pu être repérées dans la phase d'expression à l'aide la grille de criticité..

Exemple : Anticiper les dysfonctionnements dans le traitement des opérations d'une certaine catégorie de clients « clés ».

✓ Résultats attendus

Une fois ce choix opéré, il s'agit de fixer le « résultat attendu » du transfert qui est l'objectif de la formation OU plusieurs « sous objectifs et étapes »

Exemples :

Repérer les dysfonctionnements
Sécuriser les étapes liées à ces dysfonctionnements..

✓ Situations apprenantes

Qu'est-ce qu'une situation apprenante ?

Toute acquisition de compétence nécessite une mise en œuvre opérationnelle dans le cadre d'une situation professionnelle, que celle-ci soit réelle ou reconstituée.

Une situation apprenante peut se définir par l'exploitation d'une situation de travail, contextualisée permettant l'apprentissage des compétences et / ou savoir -faire par l'expérimentation.

Il est donc recommandé de la choisir comme représentative de la compétence à transférer et comme permettant le meilleur apprentissage possible dans un contexte donné.

A noter : Les situations apprenantes peuvent être déclinées et proposées à partir de situations reconstituées simples et de les complexifier au fur et à mesure . Le fait de les choisir, les construire ou les reconstituer avec le bénéficiaire constitue un premier travail d'élaboration pédagogique à privilégier tant que possible.

Un schéma de structuration d'une situation apprenante contient et fait ressortir facilement :

Ressources mobilisées pour comprendre la situation
Savoirs/connaissances théoriques mobilisés
Savoir-faire mobilisé
Savoir-être mobilisé
Compétences visées dans la situation
Auto-évaluation de l'apprenant

Dans notre exemple, on choisira la situation apprenante suivante

Identifier les clients-clés lors d'un traitement d'opérations sur une journée (clients VIP, exigeants, peu organisés, soumis à plus d'aléas...) et les facteurs de risques associés

✓ **Durée totale pour la transmission**

En lien avec les étapes 1 et 2 du plan de transfert

Important d'identifier de façon précise la durée prévue et également d'anticiper une marge d'ajustement

Pour cet exemple la durée effective portait sur 20h00 (soit 2h00 par client pour 10 clients)

✓ **Savoirs requis**

Se situe sur la notion des acquis ou « pré requis » nécessaires à la transmission.

Cet apport étant nécessaire si le bénéficiaire manque de certaines ressources ou apports de connaissances qu'il faut pouvoir intégrer dans le transfert.

Sans cet apport, le transfert sur la seule base de la situation apprenante sera moins efficace.

En lien avec les étapes 2 et 3 du plan de transfert

✓ **Séquence :**

Correspond à un découpage qui est aussi une étape de la progression pédagogique et qui permet un apprentissage

On pourra choisir pour cet exemple :

Définir les critères "clients clés" ou Identifier les "clients clés" parmi les séquences

✓ **Contenu et méthode pédagogique**

C'est la modalité pédagogique , quel moyen utiliser pour développer l'apprentissage adapté à un objectif pédagogique précis.. ?

Par exemple : la méthode transmissive pour exposer, transmettre de façon magistrale(s'adapte plutôt à des savoirs et n'est pas véritablement approprié au transfert dans TISSER.

Sert à préciser le qui fait quoi dans le processus de transfert

Dans notre exemple, on choisira la combinaison de plusieurs modalités et mode d'animation à savoir (chacun fait des propositions de son côté, elles sont discutées, on choisit les plus efficaces) ou inversé versé (le Transférant fait, le Bénéficiaire commente et questionne)

✓ **Modalités de transfert**

Sachant que le transfert des compétences en situation de travail, consiste à acquérir les savoir-faire issus de l'expérience à travers l'action, les modalités retenues ici s'appuieront pour toutes les séquences sur le partage d'expériences, au travers d'actions en binômes.

Des réunions de travail transférant, bénéficiaire et tiers (dirigeant ou Rh) sont également prévues.

En lien avec les étapes 3 et 4 du plan de transfert

✓ **Indicateur de mesure des acquis :**

Comment on sait que c'est acquis ? comment on le mesure ? et surtout sur quelle action ?

Est-ce que l'on choisit de « mesurer »

Après chaque séquence ?

En fin de transfert de l'ensemble ou de plusieurs séquences pour lesquelles l'évaluation groupée est plus pertinente ?

Sur quels critères peut-on se baser pour mesurer les acquis ?

Dans notre exemple

Identifier les clients clés	Expérientielle (le B fait, le T commente)	Croisé : recherche et comparaison Bénéficiaire et Transférant	Le B a identifié tous les clients-clés du point de vue du T Tous les clients avec lesquels des dysfonctionnements se sont produits sur les 12 derniers mois sont listés
Clarifier le besoin du client au travers de questions à poser	expérimentation	en binôme	Toutes les questions permettant de prévenir les dysfonctionnements connus depuis 12 mois avec ce client ont été listées et posées au client

En lien avec les étapes 2 , 3 et 4 du plan de transfert

✓ **Outil et moyens nécessaires à la transmission :**

supports, ressources, matériel, logiciel,

✓ **Durée (en heures) et fréquence (nombre de fois) pour chaque séquence identifiée**

A quelle Période ? dans notre exemple, le choix se portera sur une période de « basse saison »

Quelle échéance ?

✓ **Etapes d'évaluation, de suivi et jalons à prévoir par le manager**

L'évaluation sera réalisée à la fin de la période de transmission voire pendant (évaluation « à chaud »)mais aussi tout au long de la période transfert.

L'évaluation dite « à froid » , donc menée en dehors du processus d'évaluation immédiat des acquis.

Pour l'ensemble mettre en place des moyens d'évaluation « à froid » des résultats (retours encadrement, outils de pilotage et de suivi, interviews, retour d'expériences....).

Identifier ce qui a été efficace, ce qui peut être amélioré et capitaliser les bonnes pratiques

Proposition de fiche de suivi /évaluation (Onglet 2) de l'outil « grille vierge plan de transfert »

FICHE DE SUIVI/EVALUATION			
Compétence	Etat d'avancement de la transmission	Maîtrise de la compétence	Debriefing et retour d'expérience
	Non réalisé, en cours, réalisé	Non acquis, En cours d'acquisition, Acquis	<i>Est-ce que la démarche prévue pour ce transfert a été adaptée. ?</i> <i>Quelles difficultés ont été rencontrées. ?</i> <i>Quelles solutions ont été apportées pour y remédier</i> <i>?</i> <i>Quelles pistes d'amélioration éventuelles ?</i>

Les outils de transfert créés dans TISSER

Outil animé : Encadrement des conducteurs.

Parmi les compétences / savoir faire stratégiques identifiés lors des différentes phases du projet TISSER , une d'entre elles est ressortie comme emblématique de la nécessité de transfert.

Il s'agit de l'encadrement des conducteurs , pour lequel l'expérience est prépondérante, qui relève de la posture, du savoir -être si et qui constitue un très fort enjeu de risque de perte de compétence stratégique pour l'entreprise.

L'outil créé dans Tisser pour répondre à ce besoin particulier est constitué d'un support multimédia sous forme de quatre vidéos (scenarii animés) traitant chacune d'une situation professionnelle , trois centrés sur le Transport Routier de Marchandises et une sur le Transport routier de Voyageurs.

✓ **Les situations professionnels identifiées correspondant chacune à une Vidéo. étant**

Mener un entretien de recadrage

Sensibiliser les conducteurs à la relation client

Faire appliquer les procédure

Répartir le travail avec équité

Les scénarii développées sont également basés sur des situations « apprenantes » qui ont été développés sur la base de situations professionnelles reconstituées. Nous en avons choisi quatre particulièrement représentatives de l'activité, sachant que de nombreux autres choix sont possible évidemment en fonction de l'activité et de la spécificité de l'entreprise dans laquelle s'effectue qui entame la démarche de transfert.

L'outil comporte également un guide et un questionnaire qui permettent d'encadrer et de donner un cadre pédagogique à l'outil principal constitué par les quatre vidéos.

✓ **Des pistes d'évaluation non abordés dans l'outil à envisager telles que**

Placer le bénéficiaire dans un deuxième temps dans la « situation réelle » (s'il est possible de prévoir la possibilité d'une situation de travail réelle avec un niveau de difficulté prog

Eviter les situations les plus tendues ou les plus conflictuelles dans cette phase de transfert