PRATIQUES D'ENTREPRISES ARTISANALES DU BÂTIMENT EN PICARDIE

TRANSMETTRE LES SAVOIRS D'EXPERIENCE POUR PERENNISER SON ENTREPRISE

GUIDE POUR L'ACTION

CAPEB L'Artisanat du Bâtiment Picardie

CONSTRUCTYS OPCA de la Construction Picardie

FFB

cesta aract PICARDIE

RESSOURCES HUMAINES | GESTION DES ÂGES | ORGANISATION | SANTÉ AU TRAVAIL

TRANSMETTRE LES SAVOIRS D'EXPERIENCE POUR PERENNISER SON ENTREPRISE

Pourquoi ce guide ?

Les entreprises artisanales de la région Picardie doivent faire face à de nouveaux enjeux liés aux mutations économiques et sociales. C'est pourquoi, face aux questions de pérennité des entreprises, de vieillissement de la population salariée et des difficultés liées à la transmission même des entreprises, le CESTP-ARACT Picardie et les acteurs de la branche professionnelle du bâtiment ont souhaité concevoir ce guide dont l'objectif est de vous permettre :

- D'identifier les dimensions nécessaires à la mise en place de la transmission des savoir-faire et de repérer les outils utilisés,
- De vous inspirer de témoignages et de pratiques recueillis dans les entreprises engagées dans ce type de démarche,
- De construire un plan d'action adapté à votre situation.

L'artisanat évolue, les savoirs aussi…

Les savoir-faire techniques, gestionnaires et stratégiques sont impactés par diverses mutations:

- Des clients aux comportements nouveaux : bien informés donc exigeants, souvent dans des demandes d'intervention immédiate qui perturbent la planification de l'entreprise

- Une concurrence accrue

- Un nouveau cadre réglementaire (RT 2012, normes environnementales et handicap, nouveaux matériaux et types de produits…)

Les artisans sont activement à l'écoute des nouveautés techniques, ainsi qu' en recherche d'actualisation de leurs connaissances.

SOMMAIRE

La transmission des savoirs d'expérience et ses grandes étapes	PAGE 3
Quizz : Les questions à se poser	PAGES 4 et 5
Lexique	PAGE 6
Transmission des savoirs d'expérience : comment faire ?	PAGE 7 à 9
Faire un état des lieux	PAGE 7
Construire le processus d'échange des savoirs	PAGE 8
Mettre en œuvre le processus	PAGE 8
Suivre et évaluer la démarche de transmission	PAGE 9
Les entreprises	PAGE 10 à 12
Présentation de situations d'entreprises :	PAGE 13 à 25
L'état des lieux	PAGES 13 à 17
La construction du processus d'échange des savoirs	PAGE 18-19
La mise en œuvre du processus	PAGE 20 à 22
Le suivi et l'évaluation de la démarche de transmission	PAGE 23 à 25
En savoir plus :	PAGE 26 à 27
Les objectifs de la branche	PAGE 28
La parole aux acteurs du projet	PAGE 29 et 30
Pour vous accompagner	PAGE 31

LA TRANSMISSION DES SAVOIRS D'EXPERIENCE ET SES GRANDES ETAPES

EXERCER UN MÉTIER EXIGE LA MOBILISATION DE SAVOIRS ET DE COMPÉTENCES MULTIPLES ET SOUVENT TRANSVERSAUX.

Diriger une entreprise artisanale requiert, outre des compétences techniques, des capacités, connaissances et compétences particulières fondées sur les caractéristiques spécifiques à l'entreprise. Dans le cadre de la transmission, que l'on soit salarié ou chef d'entreprise, il faut les identifier, tant pour le "transmettant" que pour "l'apprenant".

Seule une analyse systématique des informations recueillies en observant la situation de travail (tâches, opérations, contexte, conditions de réalisation, etc.) peut permettre de formuler les compétences liées à un métier. Il ne s'agit pas ici uniquement de savoirs académiques mais aussi de savoirs d'expérience acquis dans et par le travail. Ces derniers sont par nature plus difficiles à formaliser et à expliciter, c'est tout l'enjeu de la transmission.

LES SAVOIR-FAIRE NE SONT PAS FIGÉS, ILS ÉVOLUENT ET PEUVENT MÊME DISPARAÎTRE LORSQUE LES MÉTIERS ET/OU LES PRATIQUES CHANGENT.

→ **Ces savoir-faire ne sont pas qu'individuels :** le travail engage chacun à développer des modes d'action ingénieux qui sont intégrés, intériorisés et même enfouis dans l'expérience professionnelle (le "tour de main", les "ficelles du métier"...).

→ **Le travail est également l'affaire d'un ensemble d'individus,** plus précisement entre compagnons exerçant un même métier au sein d'une même structure. La mesure de l'expertise de chacun ne peut d'ailleurs se faire que par comparaison à l'expertise des autres. C'est pourquoi la transmission des savoirs, si elle peut s'effectuer entre 2 personnes - le binôme transmettant-apprenant - doit également s'appuyer sur le collectif de travail.

LES DIFFÉRENTES PHASES D'UN PROJET DE TRANSMISSION

PHASE 1 :
Faire un état des lieux

↓

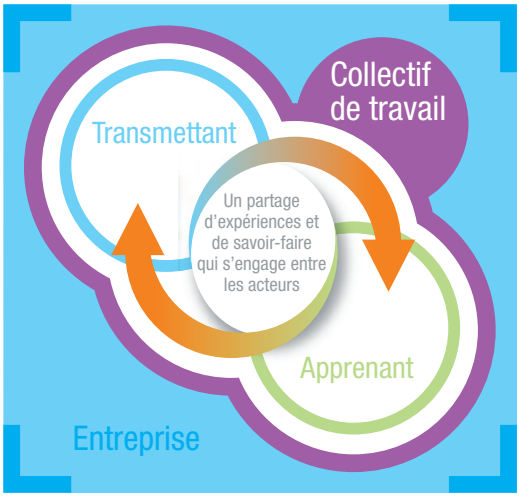
PHASE 2 :
Construire le processus d'échange des savoirs

↓

PHASE 3 :
Mettre en œuvre le processus de transmission

↓

PHASE 4 :
Suivre et évaluer la démarche de transmission



La place du collectif de travail dans une action de transmission des savoir-faire et de l'expérience est centrale. Pouvoir échanger collectivement sur le travail et la manière dont il se réalise, évoquer les moyens qui permettent de préserver sa santé tout en étant performant et discuter des situations qui permettent d'apprendre : cela contribue pleinement à la préparation et l'organisation de la transmission.

QUIZZ LES QUESTIONS À SE POSER !

Répondez par “oui” ou “non” à chacune des questions posées.

JE DIRIGE UNE ENTREPRISE
Est-ce que je suis concerné par les questions de transmission de savoir ?

LES MOYENS HUMAINS	OUI	NON	VOS REMARQUES
J’envisage mon départ en retraite			
Certains de mes compagnons ont plus de 50 ans			
Mes compagnons vont partir en retraite			
J’envisage de recruter de nouveaux compagnons			
Je suis décidé à traiter la question de la transmission des savoir-faire dans l’entreprise			
MES RESSOURCES			
J’ai identifié les membres de mon équipe à mobiliser			

Vous avez une majorité de OUI
Ce guide va vous permettre de confronter votre situation avec celles d’autres entreprises et vous donnera des points de repères vous permettant de préparer vos actions de transmission des savoir-faire.

LES SAVOIR-FAIRE	OUI	NON	VOS REMARQUES
Mon entreprise dispose d’un vrai savoir-faire			
Je détiens une expertise spécifique / une compétence rare / un savoir-faire patrimonial			
Mes salariés détiennent une expertise spécifique / une compétence rare / un savoir-faire patrimonial			
Je suis attentif à l’évolution de mon environnement et de mon métier			
MES RESSOURCES			
J’ai commencé à identifier les savoir-faire qui seront à transmettre			

Vous avez une majorité de OUI
Ce guide vous permettra de disposer d’une méthodologie qui vous aidera dans l’identification et la préparation de vos actions de transmission des savoirs, vous permettant la construction d’un plan d’action adapté à vos spécificités et à vos besoins.

L'ORGANISATION	OUI	NON	VOS REMARQUES
J'ai mis en place une organisation pour que la transmission ait lieu dans de bonnes conditions			
Nous avons prévu avec mes compagnons d'y consacrer du temps			
J'ai identifié les moyens qui seront nécessaires			
J'ai envisagé la réalisation d'actions de formation			
MES RESSOURCES			
J'ai identifié les structures et intervenants qui pourront m'accompagner dans mon projet			

Vous avez une majorité de NON
Ce guide vous permettra d'identifier, à partir d'exemples concrets, les points clés qui favorisent la réussite d'une démarche de transmission des savoirs d'expérience, notamment lors de sa préparation et de son organisation.

JE VIENS DE REPRENDRE UNE ENTREPRISE

Mes fondations sont-elles bonnes ?

LES SAVOIR-FAIRE	OUI	NON	VOS REMARQUES
Je connais le secteur et les métiers du bâtiment			
J'ai identifié les forces et savoir-faire de mes compagnons et de mon entreprise			
J'ai prévu de transmettre mon expertise au sein de l'entreprise et nous en avons discuté avec les salariés			
J'ai préparé et organisé l'activité en m'appuyant sur l'expérience des salariés et celle du cédant			
MES RESSOURCES			
J'envisage d'y consacrer du temps et des moyens			
Je suis formé et je dispose des outils nécessaires pour favoriser la réussite du projet d'entreprise			

Vous avez une majorité de NON
Outre les aspects financiers, légaux ou encore techniques, la reprise d'une entreprise impacte souvent l'organisation du travail au sein de celle-ci. Ce guide est l'occasion pour vous de disposer d'expériences et de pratiques qui ont favorisé la préservation de l'expérience et l'émergence de nouveaux savoir-faire.

LEXIQUE

L'EXPÉRIENCE

L'expérience est une capitalisation de connaissances, de compétences, de savoir-faire et de comportements mis en œuvre sur le terrain, dans le cadre de l'exercice d'une activité. Dans le cadre d'un parcours professionnel, l'expérience naît de la confrontation entre des savoirs et des réalités. Elle se construit par accumulation mais aussi par actualisation et renouvellement, dans le cadre d'un environnement, d'une entreprise, d'un réseau. L'expérience est propre à chacun, elle ne se transmet pas. Ce qui se transmet, ce sont les savoirs et savoir-faire qui se sont construits pour partie par l'expérience.

LES SAVOIRS D'EXPÉRIENCE

Les savoirs d'expérience se construisent au cours de la vie professionnelle. Difficiles à formaliser et à expliciter, ils correspondent à un ensemble de manières d'être, de penser, de faire face à une situation de travail. C'est la possibilité d'analyser, à posteriori, ces situations professionnelles, et la manière dont on les a gérées, qui permet de développer des savoirs d'expérience. L'expérience vécue est alors transformée en éléments de savoirs.

Une fois intégrés, les savoirs d'expérience permettent au salarié de faire face aux aléas et d'agir efficacement en fonction des situations de travail rencontrées

UNE COMPÉTENCE

Une compétence est "un regroupement ou un ensemble intégré de connaissances, d'habiletés et d'attitudes permettant de faire, avec succès, une action ou un ensemble d'actions telles qu'une tâche ou une activité de travail". Les compétences, tout comme l'individu , l'entreprise et son environnement, évoluent au fil du temps.

LES COMPÉTENCES ET SAVOIR-FAIRE SONT CRITIQUES S'IL EXISTE :

• un risque de discontinuité

Une seule personne sait ce qu'il faut faire, pourquoi et comment. Si elle quitte l'entreprise du jour au lendemain, cette tâche ne pourra plus être effectuée.

• une menace pour un fonctionnement optimal. Si la personne quitte l'entreprise, la tâche pourra encore être effectuée, mais pas avec le même niveau de professionnalisme. Il y aura des problèmes de délai ou de qualité.

LE TRANSMETTANT

Le transmettant est un individu intégré à un collectif, présent au sein d'une entreprise, détenant un savoir-faire particulier. Il est un maillon essentiel du processus de transmission, intéressé pour partager et mettre à profit son expérience. Il occupe un rôle différent de celui de tuteur ou de formateur. Sans être forcément le plus âgé, il est un référent reconnu pour son expertise.

L'APPRENANT

L'apprenant est un individu présent au sein d'une entreprise, intégré ou intégrant un collectif de travail, qui dispose de compétences et de connaissances reconnues mais qui nécessitent encore d'être confrontées à certaines situations de travail. Intéressé à l'idée d'acquérir de nouveaux savoir-faire et à diffuser sa propre expérience, il peut être une personne récemment embauchée, un compagnon qui souhaite parfaire son expertise ou encore un salarié expérimenté qui évolue vers un nouveau métier, de nouvelles fonctions au sein de son entreprise.

LA TRANSMISSION DES SAVOIRS D'EXPERIENCE : COMMENT FAIRE ?

PHASE 1 : FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX DE MON ACTIVITÉ

L'état des lieux constitue un prérequis indispensable à l'engagement d'une quelconque action. C'est une étape qui permet de ne pas passer à côté d'enjeux importants pour :

- **l'entreprise :**
  garder ses compétences critiques, mieux les identifier, faciliter l'intégration, les mobilités internes, la polyvalence…
- **les individus :**
  Développer les parcours professionnels, la reconnaissance, prévenir l'usure professionnelle…

✔ Un état des lieux indispensable afin d'identifier les enjeux pour chacun !

EN SAVOIR ⊕ > page 13

IDENTIFIER LES BESOINS DE TRANSMISSION

Il convient d'identifier les besoins de transmission des savoirs d'expérience (quoi transmettre ?) d'appréhender les enjeux pour l'entreprise et les acteurs concernés (pourquoi transmettre ? Qui est concerné ? Quelles incidences sur les parcours professionnels ?) mais aussi les conditions nécessaires à la réalisation de cette démarche (comment transmettre ?).

IDENTIFIER LES LIENS ENTRE SAVOIR-FAIRE ET ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

Il faut s'assurer que les savoir-faire à développer renvoient bien à des acquis de l'expérience. A la différence des connaissances qui peuvent s'acquérir lors de formation ou sur les bancs d'école, ils ne pourront être intégrés que face à certaines situations de travail.

ENGAGEMENT ET DISPONIBILITÉ DES ACTEURS CONCERNÉS

Une attention particulière doit être portée aux questions relatives à l'engagement et à la disponibilité des acteurs concernés par la transmission, ce que cela nécessite en terme d'organisation, ce que chacun peut espérer gagner en terme de parcours, de reconnaissance, voire de rémunération…

Quelques principes pour identifier les savoir-faire critiques dans mon entreprise :

1 - **Repérer des situations de travail complexes ou techniques dans l'activité de l'entreprise et des salariés,**

2 - **Déterminer quelles sont les situations qui nécessitent des savoir-faire spécifiques et échanger avec les salariés concernés,**

3 - **Préciser quels sont ces savoir-faire et comment ils sont mis en œuvre,**

4 - **Evaluer l'importance de ces savoir-faire selon différents critères :**
- La rareté dans l'entreprise,
- Le risque de perte,
- L'expérience nécessaire pour les acquérir,
- L'importance pour l'entreprise de ce savoir-faire,
- …

5 - **Cibler et valider collectivement les savoir-faire à transmettre.**

PHASE 2 : CONSTRUIRE LE PROCESSUS D'ÉCHANGE DES SAVOIRS

La démarche de transmission des savoirs de l'expérience repose en partie sur l'engagement, la disponibilité et la légitimité des acteurs directement concernés, à savoir le transmettant et l'apprenant.

Il convient donc d'être attentif aux personnes mobilisées dans la démarche, aux conditions de mobilisation et aux modalités d'accompagnement qui leurs sont proposées.

✔ Transmettre des savoirs d'expérience, c'est faire ensemble
✔ S'assurer de l'engagement et la disponibilité des transmettants / apprenants
✔ Mettre en place un plan d'actions

EN SAVOIR ⊕ > page 18

S'ACCORDER SUR LES ENJEUX DE LA TSE

C'est à l'intérieur du collectif de travail que les acteurs directement concernés doivent se mettre d'accord sur ce qui est à transmettre/recevoir. Ils doivent également s'inscrire dans une démarche de coopération car transmettre l'expérience, c'est faire ensemble, ce n'est pas faire ou montrer comment faire. Transmettant et apprenant doivent être mis en situation de résoudre ensemble des difficultés et de pouvoir en débattre pour que la transmission s'opère.

ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

Il s'agit d'élaborer collectivement un plan d'action qui va permettre :

- d'identifier les situations de travail critiques et les actions à mettre en œuvre pour permettre la transmission,
- de planifier la réalisation de ces actions (les temps de travail entre salariés par exemple),
- les moyens ou conditions à mettre en place,
- les modalités de suivi et d'évaluation des actions réalisées.

PHASE 3 : METTRE EN ŒUVRE LE PROCESSUS DE TRANSMISSION

✔ Construire des outils utiles et adaptés à l'entreprise

EN SAVOIR ⊕ > page 20

CRÉER UN CADRE FAVORABLE À LA TSE

Il s'agit de favoriser la création d'un cadre permettant la transmission, d'utiliser des outils pour accompagner la démarche, sans plaquer des outils existants mais en les adaptant au contexte de l'entreprise.

Il convient donc de valider et mettre en pratique le plan d'action retenu pour mettre en oeuvre le processus de transmission de façon cohérente et structurée.

PHASE 4 : SUIVRE ET ÉVALUER LA DÉMARCHE DE TRANSMISSION

Il est important de mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des démarches de transmission de savoirs d'expérience.

✔ **Des indicateurs adaptés à votre structure pour évaluer la transmission**

EN SAVOIR + > page 23

ÉVALUER L'ENSEMBLE DE LA DÉMARCHE

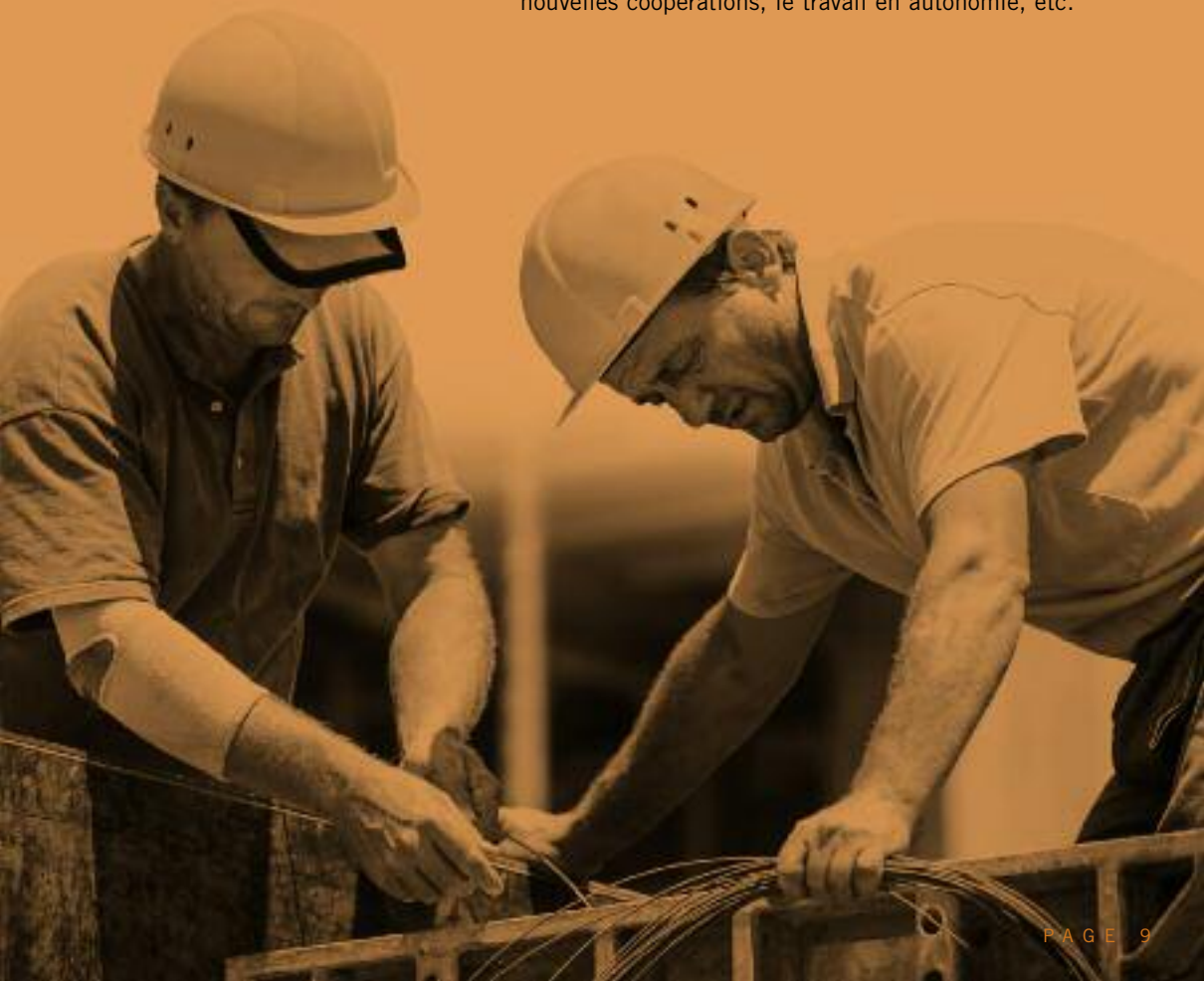
La réussite de la transmission des savoirs d'expérience peut être évaluée à partir de différents critères qui peuvent être par exemple :

- La qualité obtenue à la suite d'un travail ou d'une prestation,
- La tenue des délais et des impératifs de temps,
- La validation de l'ensemble du plan d'action,
- La validation d'un test pratique en situation,
- La réalisation d'entretiens avec les salariés,

Pour vérifier si les savoirs d'expérience sont acquis, il faut avoir prévu des indicateurs significatifs qui peuvent être :

- **quantitatifs :** nombre de produits réalisés, temps passé sur un chantier ...
- **qualitatifs :** qualité du travail, développement d'une polyvalence, meilleure ambiance de travail, nouvelles collaborations, satisfaction clients ...

D'autres résultats et effets peuvent également être observés, comme par exemple la mise en place d'une nouvelle organisation du travail permettant de gagner en efficacité et de préserver la santé des salariés, le développement de nouvelles coopérations, le travail en autonomie, etc.



PRÉSENTATION D' UNE ACTION DE BRANCHE : RETOUR SUR 6 ENTREPRISES

Zoom sur

Somme plomberie

plomberie - chauffage - sanitaire
4 salariés

L'entreprise, créée il y a 39 ans, a été rachetée une première fois en 2008, puis reprise en février 2011 par un nouveau dirigeant disposant d'une solide expérience dans l'industrie.

Ce dernier s'appuie sur des compagnons expérimentés et sur une salariée entrée dans l'entreprise il y a 23 ans comme secrétaire comptable et dont les compétences sont beaucoup plus larges, tant au niveau de la planification des chantiers que des relations avec les compagnons, les clients et les fournisseurs.

Enjeux

- **Le dirigeant souhaite maintenant donner à cette salariée une position dans l'organisation** qui corresponde à ses compétences et qui reconnaisse la réalité de sa situation "d'adjointe fonctionnelle", avec le titre de chargée d'affaires, ce qui implique de compléter ses connaissances techniques. Néanmoins, il se considère encore en phase "d'apprentissage d'artisan" et bénéficie des connaissances qu'elle peut lui apporter de par son expérience et son ancienneté dans l'entreprise.

Objectif de l'accompagnement

- Aider à la formalisation des savoir-faire et compétences développés par l'adjointe.
- Identification des besoins et accompagnement à la professionnalisation de la salariée pour lui permettre d'occuper le poste de chargée d'affaires.

Zoom sur

Bâtiment général

Entreprise générale de bâtiment
16 salariés

Le chef d'entreprise souhaite transférer d'ici 3 ans son entreprise à sa fille, qui y travaille déjà comme assistante de gestion.

L'entreprise bénéficie d'une image associée à la qualité, à un respect des traditions "maison de maçon", soit la personnalisation contre la standardisation, et il n'est pas rare que le dirigeant soit sollicité pour intervenir sur des constructions réalisées par ses ancêtres.

Enjeux

- **Transmission familiale** en interne, ce qui implique de développer ses connaissances sur l'ensemble des facettes du métier de chef d'entreprise dans un contexte de concurrence avec les "pavillonneurs".
- **La réputation de l'entreprise doit être préservée,** tant sur le plan de conceptions architecturales originales, que des innovations.

Objectif de l'accompagnement

- Pour le chef d'entreprise, il s'agit de déléguer peu à peu ses fonctions en transmettant son expérience.
- Pour sa fille, en situation d'apprentissage, il s'agit d'acquérir les savoir-faire par un accompagnement et une mise en situation progressive. Cela doit lui permettre d'être plus à l'aise au niveau technique et d'être reconnue par les équipes ainsi que par les clients.

Zoom sur

Tuyaux 60

Plomberie-sanitaire-chauffage et salle de bains “clés en mains”
1 salarié

Le chef d’entreprise envisage de recruter de nouveaux salariés et de s’ouvrir, à terme, à de nouveaux marchés.

Il souhaite pour cela organiser et transmettre son savoir-faire (“je ne suis pas avare de mon savoir-faire”) et développer la polyvalence entre les salariés.

Enjeux

- **Il s’agit, pour commencer, de transmettre à son salarié ses savoirs techniques et commerciaux** “le savoir qui fait plaisir”, pour l’amener à devenir chef d’équipe, voire chef de chantier lorsque l’entreprise étoffera ses effectifs selon le souhait du dirigeant.
- **Ses objectifs :** “amener l’autre à réfléchir comme moi, à comprendre ce qu’est la vie d’un chef d’entreprise et à être capable d’identifier les attentes du client”.

Objectif de l’accompagnement

- Travailler au recensement des savoir-faire et des compétences du dirigeant.
- Identifier l’expérience et la valeur ajoutée du dirigeant sur les aspects techniques et commerciaux.
- Permettre la transmission vers son salarié et d’autres pouvant intégrer à terme la structure.

Zoom sur

Alu

Fabricant d’huisseries, volets roulants et portails, constructions “clés en main”, rénovation de l’habitat et aménagements intérieurs. - 4 salariés

Avant d’entamer une nouvelle phase de développement de l’entreprise, le dirigeant souhaite améliorer de nombreux fonctionnements dans son entreprise.

Le dirigeant est conscient de la nécessité de mieux gérer son temps car il est pris dans un “tourbillon d’activités” et de réactivité qui handicape la gestion administrative de l’entreprise.

Enjeux

- **Optimiser la gestion de l’entreprise**
- **Réguler les relations dans le tandem de direction** constitué par sa femme conjoint collaborateur et lui-même
- **Mieux gérer les salariés** de façon plus autonome sur les chantiers

Objectif de l’accompagnement

- Pour le dirigeant, il s’agit d’améliorer sa façon de faire dans la gestion des compagnons, dans la mise en discussion du travail et de sa réalisation.
- Pour sa conjointe, au-delà de son statut, il s’agit d’assumer une vraie fonction support de la production, avec un fort enjeu de reconnaissance et d’affirmation de sa place dans l’organisation.

Zoom sur
Peinture

Peinture, décoration, vitrerie, revêtements depuis 1981
3 compagnons, dont la fille du dirigeant, elle-même peintre

Le chef d'entreprise souhaite commencer à transmettre à sa fille un certain nombre de compétences en se reposant davantage sur elle pour la partie gestion.

Il considère n'avoir plus rien à lui à lui apprendre au niveau technique. En effet, elle possède déjà une expertise technique pointue, notamment en décoration. Il ne s'agit pas pour l'instant de transmettre l'entreprise, le dirigeant est encore loin de la retraite.

Enjeux

- **Transmettre à sa fille un certain nombre de compétences de gestion /administration** en se reposant davantage sur elle pour la partie gestion
- **Associer plus étroitement sa fille à la gestion de l'entreprise.**

Objectif de l'accompagnement

- L'enjeu pour le chef d'entreprise est bien de clarifier l'organisation actuelle et à venir afin de préparer la transmission de l'entreprise.
- Pour sa fille, il s'agit de définir les axes de travail qui devront faire l'objet d'une action de transmission spécifique, permettant d'acquérir l'expérience de son père en matière de gestion des activités, utiles à la pérennisation de la structure.

Zoom sur
Couverture

Couverture-zinguerie-charpente, rénovation de combles
9 salariés

Cette TPE, qui détient un savoir patrimonial en couverture zinguerie charpente traditionnelle, a récemment recruté un salarié disposant d'une première expérience, en prévision du départ en retraite d'un compagnon expérimenté.

Si le nouveau recruté est capable d'effectuer des ouvrages simples, il ne maîtrise pas certaines techniques et savoir-faire plus complexes qui ont assis la réputation de l'entreprise. COUVERTURE souhaite aussi accroître la polyvalence de ses compagnons.

Enjeux

- **Transmettre les savoir-faire et autres techniques complexes et spécifiques à l'entreprise aux derniers salariés arrivés dans la structure**.
- **Accroître la polyvalence des compagnons**

Objectif de l'accompagnement

- Identifier les savoir-faire spécifiques à l'entreprise.
- Préparer, organiser et développer un plan d'actions qui permette la réalisation des actions de transmission dans de bonnes conditions pour le transmettant, l'équipe ainsi que l'apprenant.

PRÉSENTATION DE SITUATIONS D'ENTREPRISES

PHASE 1
L'ÉTAT DES LIEUX

L'état des lieux peut être réalisé grâce à des échanges préalables individuels ou collectifs avec plusieurs acteurs de l'entreprise :

- **entretiens avec le chef d'entreprise pour vérifier les enjeux stratégiques de la démarche, l'identification des situations de travail critiques et des acteurs potentiellement concernés, le repérage des contraintes et des freins à la mise en œuvre de la démarche,**
- **entretiens avec la personne chargée des ressources humaines de l'entreprise - souvent le chef d'entreprise - et les salariés pour évoquer les parcours professionnels, la formation,**
- **entretiens avec le ou les salariés pour connaître et identifier les situations de travail critiques, les enjeux individuels et collectifs et, pour les personnes concernées leurs motivations potentielles pour une action de transmission.**

L'état des lieux peut tout à fait être mené en interne, à minima, par l'artisan.

Pour autant, un intervenant extérieur peut apporter une plus-value à la démarche d'analyse, un autre regard appréciable car il :

- intervient sur place
- rencontre tous les acteurs
- formalise les positions, les atouts et difficultés des entreprises
- donne les conditions pour réussir

Les artisans reconnaissent que la présence d'un intervenant extérieur oblige à se poser des questions, à prendre de la distance avec le quotidien, c'est l'élément qui permet parfois de dénouer les tensions…

✔ **Un expert ne se rend pas toujours compte de tout ce qu'il sait.**

✔ **Le tiers aide à identifier les points pour lesquels il est nécessaire d'organiser des actions de transmission.**

EN SAVOIR + > page 26

LA TRANSMISSION : UNE DEMARCHE QUI NE PEUT PAS S'IMPOSER

EXTRAIT DE CAS

Dans l'entreprise ***PEINTURE***, la démarche a permis de mettre en face les divergences de point de vue entre père et fille, "ce qu'on ne mettait pas sur la table jusqu'à présent : ce qu'elle attendait, ce qui lui plairait..." et de faire le point : "en famille, ça passe ou ça casse".

La fille du chef d'entreprise a exprimé son souhait de se consacrer entièrement à la production plutôt que de faire de la gestion ou ce qu'elle considère comme de la "paperasserie". Au final, elle a souhaité suivre une formation très pointue dans une école de décoration, avec à terme le projet de développer une offre décoration dans l'entreprise, pour "ajouter une pierre supplémentaire à l'édifice".

L'anticipation de son absence pendant plusieurs mois a également permis de mettre en place une organisation différente sur les chantiers.

CONSTITUER LES BINÔMES : UNE AFFAIRE D'ÉQUIPE

L'intérêt des binômes est de faire travailler ensemble des personnes disposant d'une expérience, de compétences et de savoir-faire différents. Leur constitution est variable d'une entreprise à une autre et va s'appuyer sur un objet de transmission spécifique. Il peut être constitué d'un salarié expérimenté et d'un nouveau salarié qui va transmettre des savoir-faire de prudence pour favoriser la préservation de la santé. Il peut être constitué d'un jeune compagnon qui détient une technique plus performante qui pourrait être acquise par un salarié plus ancien. Le binôme peut également avoir un double enjeu de transmission : le repreneur d'une entreprise, issu de l'industrie, pourra transmettre son expérience à un collaborateur tandis que celui-ci transmettra son savoir-faire acquis au fil des années dans l'entreprise artisanale.

EXTRAIT DE CAS

Chez ***BATIMENT GENERAL***, un premier binôme a été constitué : le chef d'entreprise et sa fille.

Ainsi, elle a été sur le terrain avec lui pour réaliser une "implantation" d'agrandissement de bâtiment, (sous forme essai/erreur), le but étant de pouvoir s'y essayer avec une personne expérimentée.

Il a d'ailleurs entrepris de lui déléguer progressivement les relations avec les sous-traitants (elle supervise déjà l'ensemble de l'organisation) et les négociations avec les clients.

D'autres binômes ont été constitués : un avec le chargé d'affaires, notamment pour la réalisation d'autres schémas d'implantation, et un avec le dessinateur, en fonction des dossiers, par exemple un dossier de mises aux normes handicap avec problèmes de budget client.

Une nouvelle répartition des tâches de chacun a permis à la future chef d'entreprise de prendre en main progressivement les dossiers, même si le dirigeant actuel reste présent pour "superviser".

Aller au-delà des stéréotypes :

Créer un espace de discussion pour travailler la transmission peut permettre d'éviter des situations de conflit et renforcer les coopérations entre individus.

En remettant la question du travail et de sa réalisation au cœur des débats, en organisant l'intégration des plus jeunes et en s'appuyant sur l'expérience des plus anciens. Cela permet d'échapper à certaines représentations hors de propos.

"Avant, on ne se comprenait pas trop. On ne parlait pas de notre travail. Maintenant, on parle et on se dit les choses".

Un jeune salarié parlant de son patron

EN SAVOIR + > page 26

IDENTIFIER LES “SAVOIRS INVISIBLES”

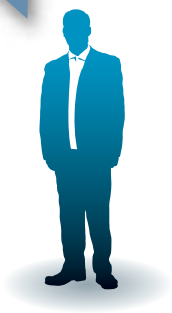
EXTRAIT DE CAS

L’état des lieux a amené le dirigeant de BATIMENT GENERAL à réfléchir sur ses propres savoirs

- **Savoirs stratégiques**, avec la responsabilité que cela implique dans les choix à faire “dans entreprise, il y a entreprendre”, décisions de gestion, capacité à se faire connaître ou reconnaître, capacité à s’adapter à différents types de clientèle… Avec une échelle de temps différente pour chaque entreprise.
- **Savoir-faire relationnels** indispensables pour gérer les relations dans les équipes, leur donner les bonnes consignes et les responsabiliser tout en instaurant une certaine convivialité.
- **Savoir-faire relationnels et savoir-faire techniques** en ce qui concerne les relations fournisseurs et clients.
- **Diplomatie** et le “dire à bon escient” sont des savoir-faire précieux dans le système relationnel,

“Au début de la démarche, s’est posée la question : qu’est-ce que je vais transmettre ? On ne sait pas quoi au départ, puis on se rend compte que les salariés ne connaissent pas certaines choses, ou ne savent pas les faire. Au début de la démarche, je ne savais pas ce que je savais faire. Pour moi, c’était naturel et simple, et en y réfléchissant, je me rends compte que n’ai pas démérité, je me dis : je sais faire tout ça !”

Parole d’artisan



POUR TRANSMETTRE : IDENTIFIER LES SAVOIR-FAIRE

EXTRAIT DE CAS

Au sein de BATIMENT GENERAL, une réflexion s'engage sur les savoir-faire qui devront être transmis par le dirigeant qui se prépare à céder son entreprise.

L'organisation de l'activité, sa planification et l'anticipation des aléas mettent rapidement en avant des savoir-faire acquis avec l'expérience dont il convient d'assurer la transmission en interne. Considérée comme stratégique, il est vital pour l'entreprise d'assurer la transmission de cette expertise, d'autant que le dirigeant est le seul à pouvoir assurer ces missions.

Après avoir identifié et évalué l'importance de ce savoir-faire pour l'entreprise, en avoir échangé avec l'équipe en place, tout est mis en œuvre pour organiser la transmission dans les meilleures conditions possibles pour les principaux acteurs de la démarche.

Par ailleurs, pour aider au repérage des savoir-faire détenus par le dirigeant, celui-ci a souhaité s'appuyer sur un référentiel métier du "chef d'entreprise artisanale" développé dans le cadre d'une formation, ce qui lui a permis de prendre du recul par rapport à ses activités quotidiennes et d'identifier d'autres dimensions à transmettre, issues de son expérience propre.

Cette étape lui a aussi fait prendre conscience de ses compétences et du poids de son expérience dans la gestion de certaines situations et ça a été également l’occasion d'identifier de nouvelles choses à transmettre auprès de l'ensemble des salariés.

PREPARER DES ACTIONS COMPLEMENTAIRES

EXTRAIT DE CAS

Chez ***SOMME PLOMBERIE***, le dirigeant souhaite que la secrétaire comptable de l'entreprise puisse véritablement la seconder. Elle doit compléter, pour cela, ses connaissances techniques. La première étape a donc consisté à lister les compétences et savoir-faire indispensables pour exercer les missions attendues.

Le dirigeant s'est prêté avec son adjointe à la réalisation d'une évaluation conjointe pour identifier ceux déjà détenus en interne. Chacun a ensuite identifié les actions de transmission possibles entre l'un et l'autre.

Des besoins en formation ont ensuite émergé, comme par exemple en matière de lecture de plans, de maîtrise du langage technique ou encore des procédures administratives à suivre pour répondre aux appels d'offres.

Pour ***TUYAUX 60*** et son dirigeant, il s'agit de déterminer comment un salarié nouvellement recruté va pouvoir assurer certaines prestations de maintenance et d'entretien de chaudière.

Deux dimensions sont à interroger : la technique et le relationnel client. Si certains savoir-faire pourront être acquis à terme par le biais d'un travail en binôme, d'autres actions de formation seront à envisager.

"je dois bien connaître les savoir-faire de mes salariés pour valoriser et préserver leurs expériences".
Parole de chef d'entreprise

IDENTIFIER ET ÉVALUER ENSEMBLE LES SAVOIR-FAIRE STRATÉGIQUES

Pour identifier les savoir-faire, qu'ils soient critiques et/ou stratégiques pour l'entreprise, une première étape de questionnement est nécessaire. Elle peut être réalisée par un individu et discutée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

EXTRAIT DE CAS

Chez ***COUVERTURE***, le dirigeant a engagé sa réflexion à partir de quelques questions :

- Quelles sont nos activités les plus complexes et quelles sont les situations les plus techniques ?
- Pourquoi sont-elles complexes et/ou techniques ? A quel moment interviennent ces situations ?
- Ces activités apportent elles une valeur ajoutée aux prestations de l'entreprise ?
- Qui sont les salariés concernés par ces activités et ont- ils tous le même degré de maîtrise ?

Il a souhaité, ensuite, confronter son point de vue à celui des salariés concernés pour vérifier si les situations pointées nécessitaient bien une expérience particulière. Ce qui s'est révélé être le cas. Ce qu'il n'avait pas envisagé, c'est que la pratique des uns et des autres puisse être différente, pour un même résultat. L'échange a permis ce partage de pratique et renforcé l'intérêt à engager une démarche collective pour la transmission vers un nouveau salarié, démarche qui pourra être reconduite ultérieurement.

Les savoir-faire critiques peuvent être évalués en fonction de différents critères :

- **De leur rareté dans l'entreprise** (combien de personnes détiennent le savoir-faire ?)
- **De l'importance de l'expérience** (quelle est l'expérience nécessaire pour acquérir ce savoir-faire ?)
- **De leur dimension stratégique** (quel est le degré d'importance de ce savoir-faire pour l'entreprise ?)
- **Du risque encouru** (quelle est la probabilité de voir ce savoir-faire disparaître de l'entreprise ?)
- …

À RETENIR

SAVOIR UTILISER LES BONS OUTILS

Plusieurs outils peuvent être utilisés par l'entreprise pour identifier et évaluer ses savoir-faire stratégiques. Les fiches de poste, les référentiels métiers, les résultats des entretiens individuels, les indicateurs suivis, les résultats obtenus sur les chantiers : le croisement d'indicateurs et d'outils existants peuvent aider à l'identification. Toutefois, votre connaissance de vos forces et vos faiblesses constitue un premier atout non négligeable dans l'identification des savoir-faire issus de l'expérience.

D'autres modalités peuvent être utilisées pour définir s'il s'agit bien de savoir-faire de l'expérience. Cela peut prendre la forme d'entretiens individuels et/ou collectifs pour discuter de la manière dont sont réalisées certaines activités, ce qui est le plus complexe à faire pour les salariés et comment ils arrivent à tenir les objectifs de performance tout en préservant leur santé.

Par ailleurs, pour définir s'il s'agit bien de savoir-faire stratégiques pour l'entreprise, **une grille d'évaluation** peut être établie à partir de quelques critères propres à l'entreprise, dont il est nécessaire de débattre et discuter.

Enfin, **l'identification des salariés concernés par la transmission (transmettant et apprenant)** pourra s'appuyer sur les **échanges collectifs sur les situations de travail**, mais aussi lors **d'échanges avec les collaborateurs**, dès lors que les intentions de travailler à la transmission des savoirs de l'expérience ont été clairement annoncés par le dirigeant de l'entreprise auprès de ses compagnons.

*Pour vous accompagner dans vos démarches, **plusieurs partenaires*** peuvent être mobilisés et ainsi répondre à vos questions et à vos interrogations.*

*** Je sais à qui m'adresser pour trouver les partenaires dont j'ai besoin !** > page 31

MÉTHODOLOGIE

ÉTAPE 1 :
Préparer et organiser votre état des lieux

ÉTAPE 2 :
Présenter la démarche aux salariés puis l'ajuster

ÉTAPE 3 :
Recueillir les supports existants et créer des outils simples

ÉTAPE 4 :
Réaliser des entretiens individuels et collectifs pour engager la démarche et mobiliser les salariés

ÉTAPE 5 :
Evaluer si les conditions d'une démarche TSE sont réunies

LE BINOME, UNE HISTOIRE DE COLLECTIF

Les travaux confiés au binôme nécessitent d'être appuyés par des tiers, en interne (collègues, équipe…) ou en externe (tiers intervenants). Cela va permettre au tandem :

- De définir un plan d'actions qui prévoit les modalités de transmission retenues, les délais, les moyens spécifiques à mobiliser, les modalités de suivi et d'évaluation
- D'engager un travail d'explicitation et de mise en mot des savoirs d'expérience, nécessaire au processus d'apprentissage
- De faciliter la coopération entre transmettant et apprenant
- De rassurer les acteurs et de sécuriser la démarche

"Il faut préparer en amont, s'y prendre plusieurs années en avance, une passation se fait en douceur".

Parole de chef d'entreprise

UN PLAN D'ACTION SUR 3 ANS

EXTRAIT DE CAS

Chez ***BATIMENT GENERAL***, le chef d'entreprise et sa fille ont mis en place un plan de transmission qui permet de prioriser les compétences à transmettre et les actions à mettre en œuvre pour y arriver : études d'implantation, gestion des matériaux et des matériels, relations clientèle, relations fournisseurs, relations sous-traitants, relations banque, gestion du personnel…

IMPORTANT : Anticiper suffisamment à l'avance !

ADAPTER ENSEMBLE LES MODES D'ORGANISATION

"Il ne faut pas rester dans les mêmes façons de faire mais changer la façon de travailler et savoir déléguer, accepter que ça change, mettre en place une nouvelle organisation"

Parole d'artisan

Dans certaines situations, des aménagements spécifiques peuvent être nécessaires.

Il a été décidé, par exemple, dans le cadre d'une action de transmission, de la nécessité de réaménager les locaux.

Une redistribution de l'espace et la création d'un bureau pour la collaboratrice ont pu être réalisés. Elle peut désormais se consacrer à ses nouvelles actions plus facilement. L'accueil physique et téléphonique des clients a également été repensé pour lui permettre de travailler plus sereinement sur les dossiers à traiter.

FORMALISER ET ORGANISER LE PROCESSUS DE TRANSMISSION

EXTRAIT DE CAS

Chez ***SOMME PLOMBERIE***, c'est aussi dans la gestion au quotidien que se fait la transmission des savoirs.

C'est la formalisation et l'organisation qui permettent le bon fonctionnement du binôme dirigeant-adjointe et sa réactivité.

Le dirigeant a ainsi du structurer l'organisation en améliorant la planification et la préparation des chantiers : un dossier technique d'intervention est systématiquement établi (comprenant fiche d'intervention, photographie du chantier, planning, et répartition des tâches par compagnon). Puis toutes les données sont compilées dans les dossiers : devis, achats, PV de réception et enquête de satisfaction systématiques chez tous les clients. La situation de chaque client est ainsi parfaitement connue.

Il faut accompagner les apprenants et permettre leur autonomie dans l'apprentissage des savoir-faire de l'expérience et **développer l'apprendre à apprendre**, ce qui demande un séquencement adapté, de la confiance… et aussi un droit à l'erreur.

RECOURIR A LA FORMATION*

Suite à l'autoévaluation chez ***SOMME-PLOMBERIE***, un plan de formation a été envisagé sur 3 ans pour renforcer les compétences évaluées précédemment pour appuyer la transmission des savoir-faire.

Des formations ont été recherchées pour acquérir des compétences "théoriques" en lecture de plans "techniques", en entretien de chaudières et sur des dimensions "réglementaires" (normes, accueil Personnes à Mobilité Réduite). Seules les deux dernières ont été réalisées.

Chez COUVERTURE, les situations de travail dans lesquelles les savoir-faire sont mis en œuvre ont été repérées, néanmoins, l'apprenant, s'il maîtrise les bases du métier, a besoin d'une formation sur certains points pour renforcer ses compétences techniques initiales.

* **Je sais à qui m'adresser pour trouver les partenaires dont j'ai besoin** ! > page 31

À RETENIR

MÉTHODOLOGIE

ÉTAPE 1 :
Prioriser les savoir-faire à transmettre

ÉTAPE 2 :
Préparer et organiser le processus de transmission

ÉTAPE 3 :
Déterminer les moyens nécessaires et les outils pouvant être utiles à la démarche

ÉTAPE 4 :
Ajuster l'organisation en fonction des besoins

PHASE 3
LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS

La mise en œuvre de l'action de transmission peut s'appuyer sur différents outils ou moyens que l'entreprise peut mettre en place, ou dont elle dispose déjà, pour favoriser les actions de transmission. Ces moyens et outils peuvent être réutilisés ou généralisés, par la suite, dans certains cas, contribuant à organiser le travail.

UN OUTIL DE SUIVI DU PROJET

LE PLAN D'ACTION

EXTRAIT DE CAS

Un plan d'action de transmission a été établi chez ***BATIMENT GENERAL***. Il permet l'identification des actions à mettre en œuvre pour permettre au transmettant et à l'apprenant d'acquérir les savoir-faire nécessaires, les différentes étapes nécessaires, les moyens à mettre en œuvre, etc. Ce support est un tableau vivant qui est mis à jour et complété régulièrement. Il permet une transmission structurée, détaillée étape par étape. Ce support :

- formalise les décisions prises ensemble et constitue un document de référence,
- prévoit les moyens nécessaire à la réalisation de l'action de transmission en elle-même,
- met en lumière le travail réalisé par chacun, ce qui est important car le partage des connaissances passe bien souvent inaperçu.

Un tableau consignant la description de l'activité effectuée par l'apprenante a été mis en place, avec des remarques éventuelles. Le débriefing se fait "en duo" avec le transmettant et permet de vérifier la progression et l'acquisition des compétences en situation, aussi bien techniques que relationnelles.

Par exemple, une étude d'implantation avec "explication des prises de cotes, aide à la mise en œuvre" entraîne ce constat : "besoin de refaire d'autres implantations" et pointe les difficultés potentiellement rencontrées (des changements à répétition dans le projet de la cliente qui aboutissent à l'annulation du contrat).

DES SOLUTIONS ADAPTEES AUX ENTREPRISES :

LA PHOTOGRAPHIE

La photographie (par appareil numérique ou téléphone portable) est utilisée pour permettre l'organisation de l'activité et "faire passer le message" :

- De l'artisan à ses salariés : la pièce à changer, les travaux à réaliser,
- De l'artisan à son conjoint/assistante/collaborateur : les matériaux à commander,
- Des salariés à l'artisan : l'état d'avancement du chantier, une difficulté technique, la fierté d'avoir terminé !
- De l'entreprise au client : dans le cadre d'une démarche commerciale avant/après.

EXTRAIT DE CAS

Le dirigeant d'***ALU*** prend les photos des chantiers avant les travaux, accompagné dans la mesure du possible du salarié qui sera en charge de "suivre le chantier". De retour au bureau, il établit le devis, généralement avec sa femme (les photos sont là pour éviter d'éventuels oublis) qui prépare ensuite une fiche client (coordonnées, commande matériaux, suivi financier, ...). Les photos sont ensuite prises pour appuyer les étapes du chantier (par le chef d'entreprise ou les salariés) et éventuellement figurer dans le pressbook papier et numérique défilant sur le comptoir d'accueil.

Mais la photographie peut également être utilisée pour d'autres actions, et notamment en matière de transmission.

Ainsi, chez ***COUVERTURE***, l'utilisation de la photo va permettre de suivre pas à pas les techniques mises en œuvre et la gestuelle utilisée par les compagnons pour procéder à des opérations de zinguerie. Outre la présentation des gestes techniques, c'est également la manière dont les salariés réussissent à se protéger lors des opérations de découpe et de pose. Pouvoir montrer les gestes et les opérations qui permettent d'être efficace tout en se préservant : cela constitue l'un des enjeux de la transmission.

RÉAPPROPRIATION DU DOSSIER DE SUIVI DE CHANTIER

EXTRAIT DE CAS

Chez ***COUVERTURE***, le chef d'entreprise a mis en place un dossier de présentation de chaque chantier à destination des chefs d'équipe pour leur permettre d'avoir une vision d'ensemble de leur activité, mais également de pouvoir s'organiser en conséquence. Ce dossier regroupe différents supports comme les coordonnées, des photos de la structure actuelle, les plans et croquis éventuels, les fournitures nécessaires, etc. Chaque chantier comporte également un feuillet de suivi du chantier au jour le jour où sont détaillés succinctement les travaux réalisés.

Dans le cadre du projet de transmission, un feuillet complémentaire a été mis en place visant à permettre le suivi des actions réalisées et mises en œuvre sur chantier par les salariés concernés. Il facilite les échanges mensuels entre les différents interlocuteurs et l'évaluation de la démarche de transmission, de son état d'avancement. Par ailleurs, les échanges autour du travail et de son organisation ont conduit à la mise en place d'un outil de suivi du matériel et de sa maintenance au sein de l'atelier, à compléter chaque jour au retour des chantiers par les salariés, permettant de réduire les risques d'accidents.

UN CADRE PRÉALABLE

EXTRAIT DE CAS

Chez ***ALU***, avant d'envisager la mise en œuvre des actions de transmission, il a été nécessaire de passer par une étape préalable visant à organiser et définir les règles de travail propre à la structure. Pour pouvoir envisager des actions de transmission, il était indispensable de redéfinir un certain cadre avec les salariés.

Cela a donné lieu à des mesures simples mais utiles, comme par exemple :

- Le rangement des camions et le nettoyage des chantiers,
- La constitution des équipes selon différents critères,
- La constitution d'un tableau de gestion des clés clients,
- La mise en place de carnets pour recenser les besoins compagnons sur leurs chantiers,
- La mise en place d'une réunion hebdomadaire de suivi de l'activité et des chantiers.
- …,

Ces actions ont été positionnées comme des préalables nécessaires et indispensables pour pouvoir, ensuite, travailler à l'organisation et la structuration des démarches de transmission.

À RETENIR

MÉTHODOLOGIE

ÉTAPE 1 :
Echanger sur le travail, sa réalisation, ses aléas…

↓

ÉTAPE 2 :
Favoriser le partage des expériences de chacun

↓

ÉTAPE 3 :
Débriefer régulièrement avec les salariés concernés

↓

ÉTAPE 4 :
Améliorer, développer ou créer des outils adaptés à vos besoins

DES EFFETS POSITIFS SUR L'ORGANISATION

EXTRAIT DE CAS

Chez ***ALU***, la nouvelle organisation est maintenant stabilisée et permet aux dirigeants une meilleure répartition des activités.

Le dirigeant consacre désormais une partie de son activité aux aspects administratifs qui sont gérés par sa conjointe, facilitant la communication et réduisant l'emprise de la vie professionnelle sur la vie familiale. Le temps gagné permet au conjoint collaborateur de prendre de nouvelles responsabilités : elle intervient désormais sur chantier où elle prend les cotes et s'occupe également des approvisionnements. La communication est également meilleure avec les salariés, et le recrutement d'un nouveau compagnon aguerri a "reboosté" l'équipe.

La transmission des savoir-faire et de l'expérience du dirigeant s'organise petit à petit et chacun trouve désormais sa place dans l'organisation de l'activité.

"J'ai su m'organiser différemment, ce qui m'a permis de disposer de davantage de temps. On peut travailler plus facilement à la transmission des savoir-faire aujourd'hui".

Parole de dirigeant

DES CLIENTS SATISFAITS

EXTRAIT DE CAS

Chez ***SOMME PLOMBERIE***, les clients répondent à un questionnaire qualité et évaluent les services rendus, ce qui permet de mesurer leur degré de satisfaction et de placer l'entreprise dans une perspective d'amélioration continue en responsabilisant les compagnons. Cela permet aussi d'éviter les malentendus : ainsi l'entreprise, interpellée par des remarques négatives sur la propreté du chantier, a pu démontrer au client que ses salariés n'étaient pas responsables.

Si cette démarche présente un intérêt, elle peut être également utilisée par les salariés concernés pour évaluer ce qui a pu être mis en œuvre sur le chantier et qui concourt à la transmission des savoir-faire ou, à l'inverse, ce qui a freiné le bon développement de cette action.

DES SALARIES RESPONSABILISES

“aujourd’hui, j’ai su m’organiser autrement, ce qui me permet de préserver mes savoir-faire et de pérenniser mon activité”.

Parole de chef d’entreprise

EXTRAIT DE CAS

Plusieurs compagnons de ***COUVERTURE*** ont bénéficié d’entretiens individuels avec le chef d’entreprise au cours de la démarche de transmission, permettant ainsi d’évaluer l’acquisition des savoir-faire visés.

Si l’action a permis de rendre autonome le salarié récemment entré dans la réalisation de ses chantiers, d’autres besoins sont apparus au fil du temps, et pas seulement pour celui qui devait acquérir, mais également pour ceux qui devaient transmettre.

Cela a permis d’améliorer l’organisation du travail (notamment la préparation des chantiers) et certains salariés ont souhaité suivre des formations spécifiques et techniques.

UN ENRICHISSEMENT MUTUEL

EXTRAIT DE CAS

Chez ***SOMME PLOMBERIE***, la démarche a permis un enrichissement mutuel entre le dirigeant et sa collaboratrice. Le dirigeant a apporté son expérience en matière de gestion, de planification, de préparation des chantiers, de gestion des commandes ou encore des stocks. La collaboratrice a transmis son savoir-faire en matière de gestion et de relation commerciale.

Ensemble, ils ont développé et renforcé les savoir-faire de l’entreprise, devenant complémentaires dans leur mode de fonctionnement. Cela fera dire au dirigeant que quand “je commence une phrase, c’est elle qui la termine”.

Cette action aura aussi permis au dirigeant, précédemment dans l’industrie mais formé depuis au métier, de comprendre le monde artisanal et son “fonctionnement étonnant, sa mentalité à part” où “il faut être du métier”. “Si c’était à refaire, je referais” : le binôme est d’accord, chacun y a trouvé son compte et c’est l’organisation et l’entreprise qui en ont profité.

EN SAVOIR + > page 27

UNE RECONNAISSANCE PARTAGEE

EXTRAIT DE CAS

L’investissement commun dans la démarche a entraîné chez ***COUVERTURE*** de nouvelles relations de travail, tant dans le binôme transmettant-apprenant qu’entre les compagnons, avec un changement de regard sur celui qui a acquis de nouvelles compétences indispensables à l’entreprise “il a fait ses preuves”. D’ailleurs, pour “marquer le coup” l’artisan a invité toute l’équipe au restaurant et a offert une prime au binôme.

EN SAVOIR + > page 27

À RETENIR

MÉTHODOLOGIE

ÉTAPE 1 :
Modifier et ajuster le plan d'action initial en fonction des besoins des salariés et/ou de l'activité

ÉTAPE 2 :
Evaluer la transmission par des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs tout au long de la démarche

ÉTAPE 3 :
Reconnaître et valoriser l'action de transmission réalisée

ÉTAPE 4 :
S'engager dans de nouvelles actions TSE

EN SAVOIR +

Page 13 :

Pourquoi un intervenant extérieur ?

Le tiers intervenant doit être un facilitateur de dialogue entre les différentes catégories d'acteurs, il facilite la prise de conscience et aide notamment à installer la communication dans les binômes "ça donne à réfléchir" ; "maintenant, on se parle" "ça nous a permis de communiquer" "on a l'impression d'être sur un projet commun" sont des réflexions entendues lors de l'intervention. C'est donc un renforcement de la confiance mais aussi l'expression des exigences mutuelles qui entraînent le changement par une mise à plat des fonctionnements collectifs, et de nouvelles organisations (dont l'espace de travail).

La posture du tiers intervenant est double : aider à la performance de l'entreprise et son développement et aider à la cohésion d'équipe. Par son regard neuf et neutre, il est indispensable dans une démarche de transmission d'expérience car il aide à exprimer l'objet de la transmission et à en construire les étapes sur la base du diagnostic du contexte. Il ne faut toutefois pas sous-estimer la difficulté de conduire une intervention avec des acteurs souvent en situation d'urgence et trouver le juste milieu entre laxisme et autoritarisme.

Toutefois, les artisans accompagnés reconnaissent que la présence d'un intervenant extérieur oblige à se poser des questions, à prendre de la distance avec le quotidien, c'est l'élément qui permet parfois de dénouer les tensions : "c'est l'accompagnement qui est important"

Page 14 :

Les rapports de génération

Transmettre les savoirs amène à poser la question des relations intergénérationnelles dans le milieu professionnel sous deux axes complémentaires : d'une part celui du conflit, des tensions et de la compétition, d'autre part celui de la coopération et de la transmission, avec l'établissement d'un véritable "dialogue générationnel", particulièrement remarquable dans un contexte d'entreprise familiale.

En effet, la transmission ne se réduit pas, dans l'idéal, à des échanges descendants des anciens vers les plus jeunes, de "ceux qui savent vers ceux qui ne savent pas". Elle renvoie davantage à un enrichissement réciproque entre des salariés dont la formation initiale, l'expérience de travail et le rapport aux nouvelles technologies sont différents.

Page 14 :

Être femme dans le bâtiment

"Je ne suis pas un ouvrier normal, je suis la fille du patron". Cette fille d'artisan a dû trouver ses marques dans l'entreprise, et même prouver ses capacités bien plus qu'un compagnon. Ses compétences sont maintenant reconnues aussi bien par les salariés que par les clients.

Les ouvriers et les clients l'ont bien compris : "si le patron n'est pas là, sa fille pourra nous aider et répondre à nos questions".

Page 24 :

La reconnaissance des savoir faire

Motiver et fidéliser les salariés en reconnaissant leur savoir-faire représente un enjeu essentiel en matière de gestion des ressources humaines.

Le diagnostic de l'Aract Picardie de 2008 montre que les dirigeants s'appuient sur leurs propres ressources et les déclinent en actes au quotidien, par exemple avec l'ambiance de l'entreprise ou les conditions de rémunération.

Cependant les chefs d'entreprise ont du mal à rentrer dans une relation "professionnelle" avec leurs salariés et à évaluer, de façon objective, leurs compétences ainsi que leur contribution. Renforcer la formalisation permet de renforcer la reconnaissance des capacités des personnes, et la reconnaissance passe aussi par l'accès aux parcours professionnels, à la mobilité, au développement et la valorisation des compétences.

Permettre aux salariés de nommer leurs compétences, les accompagner éventuellement dans une demande de validation des acquis de l'expérience (VAE), favoriser des processus d'évaluation dans lesquels ils aient une coresponsabilité, leur fournir un appui dans les moments de transition professionnelle représentent différentes facettes de reconnaissance des savoir-faire.

Page 24 :

Agir sur la reconnaissance

Favoriser les situations de travail qui mobilisent des compétences et agissent sur la reconnaissance, c'est :

- **Responsabiliser**
  - Par des exigences posées par l'entreprise.
  - Par un champ de compétences défini et élargi.
  - Par un pouvoir d'agir, basé sur des ressources, une autonomie et une sécurisation.
- **Construire du sens**
  - Par des moyens mis sur la communication au quotidien.
  - Par des marques en situation de travail.
- **Permettre l'innovation**
  - En suscitant des propositions, en les traitant et les valorisant.
  - En favorisant la participation à des processus d'innovation, d'expérimentation et d'évaluation.

LES OBJECTIFS DE LA BRANCHE

L'IMPULSION DE LA BRANCHE

En 2008, un diagnostic de branche "Gestion des Ages et des compétences dans les entreprises artisanales du bâtiment en Picardie" avait été mené en collaboration avec la FFB Picardie, la CAPEB Picardie et le CESTP-ARACT pour, d'une part, disposer d'un regard sur le développement des compétences dans les entreprises artisanales et, d'autre part, mieux appréhender, les pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines dans les très petites entreprises.

À partir des éléments collectés, la Commission Paritaire Régionale Emploi Formation du bâtiment (CPREF) avait ainsi travaillé à l'élaboration d'un plan d'actions autour de trois axes :

- Enrichir, diversifier et adapter l'offre de formation ;
- Accompagner le développement des entreprises en s'appuyant sur la dimension Ressources Humaines ;
- Promouvoir les démarches compétences.

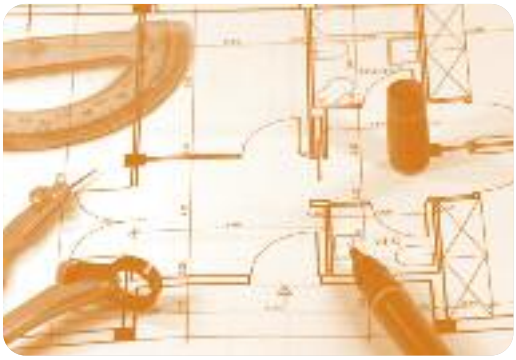
Elle s'est appuyée sur une thématique peu développée jusqu'alors en Picardie : la transmission des savoirs de l'expérience.

LA DEMARCHE

L'objectif premier de l'action menée était d'accompagner un groupe de 5 entreprises artisanales du bâtiment dans leurs démarches de transmission de savoirs de l'expérience.

Il s'agissait pour cela d'interroger et d'appuyer le développement de leurs pratiques de gestion des ressources humaines en les aidant à préserver les compétences clés de l'entreprise, valoriser l'expertise des salariés dans leurs métiers mais aussi faciliter les coopérations intergénérationnelles au travers de deux composantes principales :

- D'une part, favoriser la transmission des savoirs clefs liés aux métiers du bâtiment (transmission des "gestes professionnels", des savoirs liés à la conduite des chantiers par exemple)
- D'autre part, accompagner la transmission des entreprises en tant que telles (transmission de la gestion d'entreprise, ciblant notamment les questions du pilotage de l'activité, transmission de savoirs de l'expérience dans le domaine de la gestion administrative de l'entreprise notamment)



> LA PAROLE AUX ACTEURS DU PROJET

CAPEB PICARDIE :

La transmission des savoirs acquis par l'expérience présente un double intérêt : celui de préserver nos savoir-faire artisanaux, présents en Picardie, mais également de pérenniser nos entreprises, contribuant au renforcement d'un maillage économique artisanal territorial non délocalisable.

Pour nos entreprises du Bâtiment et leurs salariés, cette démarche est une opportunité pour prendre du recul sur le quotidien, de préparer l'avenir, de créer du lien et des échanges inter-générationnels. Elle est aussi un formidable outil de valorisation des "tours de mains" et "trucs" détenus par les artisans et leurs compagnons !

Partout en Picardie, ces savoir-faire existent : il nous appartient d'en assurer leur bonne transmission aux générations futures. C'est pourquoi, au sein de la CAPEB Picardie, nous souhaitons œuvrer à la préservation de nos compétences locales et à la mise en valeur de notre patrimoine en accompagnant nos artisans, dans l'intérêt, la défense mais aussi la transmission de leurs entreprises.

José FAUCHEUX
Président de la CAPEB Picardie

CESTP-ARACT :

Reconnues pour les savoir-faire dont elles disposent, les entreprises artisanales se doivent d'assurer ce qui fait leur spécificité. Dans un contexte de vieillissement des salariés et des entrepreneurs et face aux difficultés à intégrer et à fidéliser durablement de nouveaux compagnons, l'enjeu que représente la transmission des savoirs issus de l'expérience prend une nouvelle dimension.

Perpétuer ce qui permet à chacun de réaliser un travail de qualité tout en préservant sa santé, c'est bien de cela dont il est question ici. Il en va de la performance actuelle et à venir de nos TPE-PME du bâtiment en Picardie, de leur pérennité. Et c'est en ce sens qu'accompagner les artisans picards et leurs compagnons dans la transmission de leurs savoir-faire nous paraît fondamental.

Vincent LENGOWSKI
Chargé de mission au CESTP-ARACT

CONSTRUCTYS PICARDIE :

Dans le BTP, la valeur ajoutée est principalement générée par la main d'œuvre. Il faut donc agir sur l'organisation et la gestion des compétences individuelles et collectives des salariés. L'objectif à atteindre est d'améliorer la performance de l'entreprise.

Gérer les compétences, c'est :	
• Mieux former	• Mieux recruter
• Agir sur l'organisation du travail	• Diriger différemment
• Organiser la gestion du personnel	• Faire évoluer l'entreprise

Le processus TSE s'inscrit dans cette même dynamique. Que l'on soit dans le cas d'une transmission-reprise d'entreprise ou que l'on s'interroge sur la pérennisation de celle-ci, il est indispensable de se poser différentes questions : Quels sont les points forts et d'amélioration de mon entreprise ? Qui détient les savoir-faire clés ? Quels âges ont ces salariés ? Y aura t'il des départs et des arrivées ? Va t'il falloir former pour pérenniser ces savoirs ? Mon personnel est-il compétent ? bien formé ? Dois-je mettre en place une nouvelle organisation ? Etc.

Ce livret de Capitalisation peut vous aider à répondre à ces questions et à construire le plan d'action qui vous permettra de pérenniser votre entreprise.

Constructys peut vous aider à le mettre en place avec une démarche et des outils adaptés.

François-Xavier DETRE
Conseiller principal à Constructys Picardie

FFB PICARDIE :

Les métiers du Bâtiment restent fortement basés sur les savoir-faire acquis par la pratique professionnelle. L'importance accordée à l'apprentissage en est la preuve. Avec l'actuelle accélération des mutations du secteur, il convient de les préserver et d'assurer leur transmission pour faciliter l'évolution des compétences des salariés et l'adaptation des entreprises. La démarche de transmission des savoirs de l'expérience, voulue par la Profession, permet à chaque entreprise, désireuse d'initier des actions sur la transmission des savoirs ou simplement curieuse à ce sujet, de poser les bases d'une réflexion adaptée à sa situation.

La Fédération du Bâtiment, dans le cadre de ses missions de service à ses adhérents, peut apporter un accompagnement comportant un suivi personnalisé et des formations adaptées aux besoins.

Samuel LORIN
Secrétaire Général de la FFB Picardie

MATURESCENCE :

Accompagner une entreprise dans la transmission de ses savoirs, c'est faire prendre conscience des acquis qui seront utiles à la génération "montante" et qui renforceront l'entreprise dans sa capacité à entreprendre.

C'est aussi favoriser le repérage des compétences clés et s'appuyer plus encore sur les compagnons et leur savoir-faire d'expérience.

C'est également faciliter la coopération entre plusieurs générations qui se côtoient, sans forcément toujours se comprendre et mettre en place un véritable "dialogue générationnel" dans une perspective d'enrichissement réciproque et de respect mutuel.

Notre expérience avec les TPE/PME picardes, en prenant appui sur une méthode pragmatique indispensable pour dynamiser les échanges, nous a permis de constater que, dans un monde artisanal en pleine mutation, la transmission des savoirs d'expérience constituait un enjeu fort pour la pérennisation des entreprises.

Marie-Angèle Klaine
Consultante au sein du Réseau Maturescence

ONT CONTRIBUÉ À L'ÉLABORATION DE CE GUIDE :

Pour le pilotage, la coordination et la réalisation du cahier :
Vincent Lengowski - CESTP-ARACT
Marie-Angèle klaine - Maturescence

Pour le suivi de la conception :
Sylvie Herbin - CESTP-ARACT

Pour leurs apports respectifs :
Carlos Martins - CAPEB Picardie
Samuel Lorin - FFB Picardie
Camille Boucher - CESTP-ARACT

Direction de la publication :
Laurence Thery - CESTP-ARACT

Conception et mise en page : agence SIX / Impression : Imprimerie Chartrez

POUR VOUS ACCOMPAGNER

CAPEB PICARDIE

Les Tertiales – Bat. A
2, Rue Nicéphore Niépce
60200 COMPIEGNE

Pour plus de renseignements
sur notre accompagnement :

Carlos MARTINS, Secrétaire Général Régional
e-mail : contact@capeb-picardie.fr

03.44.20.03.91

www.capeb-picardie.fr

CONSTRUCTYS
OPCA de la Construction Picardie

Centre Oasis
CS 24414 – 80044 AMIENS CEDEX 1

Pour plus de renseignements
sur notre accompagnement :

Eric MONTAGNE, Secrétaire Général

e-mail : eric.montagne@constructys.fr

03.22.89.49.00

François-Xavier DETRE, Conseiller Principal
e-mail : fx.detre@constructys.fr

03.22.89.83.53

www.constructys-picardie.fr

CESTP-ARACT

19 rue Victor Hugo
CS 50924 – 80000 AMIENS

Pour plus de renseignements
sur notre accompagnement :

Vincent LENGOWSKI, Chargé de mission

03.22.91.45.10

e-mail : v.lengowski@anact.fr

www.cestp.aract.fr

FFB Picardie

33 Mail Albert 1er
CS 51111 – 80011 AMIENS CEDEX 1

Pour plus de renseignements
sur notre accompagnement :

Samuel LORIN, Secrétaire Général

03.22.92.31.03

www.picardie.ffbatiment.fr

Maturescence

23 Rue Jean Bleuzen
92170 VANVES

Pour plus de renseignements
sur notre accompagnement :

Marie-Angèle KLAINE / Nicole RAOULT

e-mail : ma.klaine@maturescence.fr

01.40.95.18.03

www.maturescence.fr

Pour plus de renseignements :
http://www.cestp.aract.fr

CESTP-ARACT
19 rue Victor Hugo
CS 50924 - 80009 Amiens
Tél : 03 22 91 45 10

six www.six.fr

COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds Social Européen

l'Europe s'engage en Picardie avec le FSE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION PICARDIE
DIRECTION RÉGIONALE DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE DE LA CONSOMMATION DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

PICARDIE LA RÉGION

réseau anact