



## **Transmission des connaissances métier**

*Senior, un instructeur qui s'ignore ?*

-----  
[www.bfd.fr](http://www.bfd.fr)

-----  
Version 1.3 - Juin 2009  
-----

### **Plan**

INTRODUCTION.....	1
LES NOUVELLES DISPOSITIONS LEGALES.....	1
LES APPORTS ATTENDUS D'UN PLAN D'ACTION SENIOR .....	3
TRANSMISSION DE LA CONNAISSANCE : EXEMPLES D'APPLICATION .....	5
UN SERVICE REGIONAL DE LA SANTE.....	5
UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE POINTE.....	5

### **Introduction**

La **France** fait face à un marché de l'emploi des travailleurs âgés très dégradé, de l'ordre de **38,3%** pour la tranche d'âge **55-64**, contre une moyenne de **44,7%** pour l'Europe des 27.

Peut être que votre entreprise fait partie de celles qui ont spontanément conclu un accord « senior », sans attendre l'obligation de le faire : **félicitations!**

Peut être que l'important pour vous, lorsqu'un senior part à la retraite, est de bien organiser son « pot de départ » ? Cela devra changer cela à partir du **1er janvier 2010** :

**Une pénalité de 1% de la masse salariale sera appliquée à toutes les entreprises qui n'auront pas mis en place un Plan d'Action Senior.**

Il est alors grand temps pour vous de prendre connaissances des nouvelles dispositions légales.

### **Les nouvelles dispositions légales**

Les plans relatifs à l'emploi des seniors ont été rendus obligatoires par l'**Article 58** du Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale (PLFSS) du **17 décembre 2008** :

- *A partir du 1er janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés ou appartenant à un groupe comptant au moins 50 salariés, non couvertes par un accord en faveur de l'emploi des salariés âgés ou, à défaut, par un plan d'action en la matière, seront soumises à une pénalité, versée à la CNAV, correspond à **1 % des rémunérations** ou des gains versés au cours des périodes au titre desquelles l'entreprise n'est pas couverte.*

L'accord, ou le plan, est conclu pour trois ans maximum ; pour recevoir un avis favorable du ministre chargé de l'Emploi, il devra comporter :

1. Objectif chiffré de maintien dans l'emploi salariés âgés de 55 ans et plus, ou de recrutement des salariés âgés de 50 ans et plus ;
2. Des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur **trois domaines d'action** au moins choisis parmi la liste ci-après, fixée par décret, auxquelles sont associés **des indicateurs chiffrés** :
  - a. **Recrutement** des salariés âgés dans l'entreprise
  - b. Anticipation de l'évolution des **carrières** professionnelles
  - c. Amélioration des **conditions de travail** et prévention des situations de pénibilité
  - d. Développement des **compétences** et des **qualifications** et accès à la **formation** ;
  - e. Aménagement des **fin de carrière** et de la transition entre activité et retraite ;
  - f. **Transmission des savoirs** et des compétences et développement du **tutorat** ;
3. Des modalités de suivi de la mise en œuvre de ces dispositions et de la réalisation de cet objectif.

On peut résumer la situation à travers 4 grands cas de figure :

1. Les entreprises de **moins de 50 salariés** : pas d'obligation ;
2. Les entreprises employant **entre 50 et 300 salariés** couvertes par un accord de branche doivent appliquer l'accord de branche (qui ne peut être moins contraignant que la loi) ;
3. Les entreprises employant **entre 50 et 300 salariés non couvertes** par un accord de branche doivent mettre en œuvre un plan d'action ;
4. Les entreprises de **300 salariés ou plus** doivent négocier un accord d'entreprise ou de groupe ou mettre en œuvre un plan d'action en cas d'échec des négociations.

Cette contrainte réglementaire est aussi une opportunité pour mettre votre entreprise en phase avec le nouveau contexte démographique, économique et social du **21<sup>ème</sup> siècle**.

Ces nouvelles dispositions légales ne visent pas simplement à mieux gérer les carrières des salariés les plus âgés ; elles visent à vous inciter **financièrement** à promouvoir, former, recruter, accueillir et motiver des seniors dans votre entreprise. L'enjeu est la capacité d'adapter l'entreprise à la nouvelle donne de la **séniorité**.

La question de l'âge auquel une personne devient « senior » n'est plus la bonne question ; la question est de changer **de façon mesurable** les comportements et les habitudes, tant des salariés que du management.

**Il faut agir aujourd'hui et faire de cette contrainte réglementaire, une opportunité de progrès pour votre entreprise**

## Les apports attendus d'un Plan d'Action Senior

Un senior a accumulé plusieurs dizaines d'années d'expérience ; il est dépositaire de connaissances essentielles, tant explicites que tacites et peut posséder une expertise spécifique.

Nous vous proposons une solution pérenne : faire de la **transmission des connaissances** le **moteur** des actions d'un grand projet d'entreprise, le **Plan d'Action Senior (P.A.S.)**.

Décrivons plus avant les grandes lignes de sa confection.

### Transmettre ses connaissances : Est-ce bien naturel ?

La transmission des connaissances semble, de prime abord, relever de l'évidence ; pourtant les professionnels qui détiennent les connaissances sont rarement enclins à transmettre spontanément leurs connaissances à de nouveaux venus.

Pour y parvenir, la pratique courante, mais **coûteuse**, est de « mettre en double » 2 personnes dans l'action professionnelle quelque temps avant le départ de celle qui détient la connaissance : l'autre l'acquiert par observation et mimétisme. Avec les départs à la retraite massifs des Seniors, cette pratique atteint sa limite :

- Si le bénéficiaire quitte l'entreprise après sa montée en connaissance, rien ne reste dans l'entreprise elle-même.
- Le Senior étant parti à la retraite entre temps, il n'est plus question de refaire un fonctionnement en double.

Pour aller plus loin, l'entreprise doit organiser systématiquement l'intermédiation entre les personnes fonctionnant en double, de façon à :

- **explicit**er la connaissance essentielle mais tacite, transmise au passage et à conserver l'information correspondante sous une forme documentée et apte au partage dans l'entreprise ;
- identifier les **compétences** assises sur une connaissance essentielle et **critiques** eu égard à la stratégie de l'entreprise.

### Valoriser l'expérience des seniors : Comment ?

Pour chaque Senior, un bilan d'expérience permettra d'identifier les compétences de savoir-être, de savoir-faire et la connaissance sous-jacente ; cela permettra de valoriser les réalisations individuelles, au delà de la fonction ou du dernier poste occupé.

Le bilan d'expérience est fait lors d'entretiens structurés, qui visent également à dégager les appétences à la transmission des connaissances.

### Cartographier les domaines métier : de quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'utiliser la modélisation des connaissances afin de délimiter les métiers par leur langage spécifique, dans une carte synthétique ; sur cette carte des domaines métier, on peut construire une vision du métier partagée par ceux qui l'exercent et identifier les expertises critiques.

### Utiliser la vision partagée du métier : pourquoi faire ?

La vision partagée du métier apporte une compréhension commune et des bases d'évaluation des formations, à partir des grains de connaissance métier, décrites par des **qualifications** ; elle permet également de référencer la documentation métier, de baliser le parcours et la charge de formation-transmission selon le point de départ du nouvel arrivant. Tout cela est documenté dans le Cursus de Formation Métier.

### **Bien pratiquer le métier : Comment ?**

Il s'agit de progresser vers une pratique réflexive du métier : le travailleur est outillé pour réfléchir dans l'action et améliorer sa pratique en permanence.

La montée en compétence guidée, par un instructeur, en « double commande », est naturellement intégrée dans le poste de travail.

Les détenteurs de connaissance, au premier rang desquels les Seniors, intègrent la rédaction de leur mémoire dans l'exercice normal du métier. Ces mémoires doivent être des documents clairs et sans ambiguïtés, ce qui nécessite de former les Seniors au préalable, et d'intégrer cette tâche dans le métier au quotidien.

L'exercice du métier dans un cadre qui le valorise facilite le partage des informations, l'échange sur les « bonnes pratiques », l'apport régulier d'expérience et surtout, la construction de relations inter personnelles au delà du territoire d'un « service ».

C'est exactement la finalité d'une Communauté de pratique, qui assure alors l'entretien des connaissances métier.

### **Former des seniors : A quoi et comment ?**

La première exigence de formation est de le former à la transmission de la connaissance.

Pour que la capacité de transmettre sa connaissance devienne attractive, l'entreprise doit reconnaître cette capacité d'**instructeur** comme une **qualification additionnelle**, ce qui existe de longue date dans certains métiers comme les personnels navigants (aéronautique, marine, ferroviaire, ...). Les seniors seraient naturellement les premiers bénéficiaires de cette promotion nouvelle, tant au plan des **rémunérations** que de la reconnaissance.

Une fois cette étape franchie, il deviendra plus ordinaire, pour un senior, de former ou d'être formé sur l'ensemble du catalogue de formation de l'entreprise.

### **Recruter des seniors : Pourquoi ?**

Lorsqu'une compétence critique manque en interne, il faut bien recruter, notamment des seniors, car la **pénurie des talents** (le *Talent Crunch*), aujourd'hui occultée par la crise économique compliquera tout recrutement.

Par la mise en œuvre réussie du P.A.S., votre entreprise sera prête à accueillir et intégrer la **diversité** des personnes qui se présenteront sur le marché du travail lorsque la reprise sera là.

### **Accueillir des seniors : Par qui ?**

Un senior sera toujours mieux accueilli et compris par un autre .... senior. C'est sur cette base que les entreprises de commerce japonaises ont recommencé à embaucher des seniors, pour servir une clientèle de plus en plus âgée.

Il reste à faire évoluer les mentalités en interne pour que les seniors, formés ou formateurs, reprennent naturellement les chemins de la mobilité professionnelle.

### **Motiver les seniors : Comment ?**

Parce que la motivation est avant tout affective, elle ne se décrètera pas dans votre entreprise : ce n'est pas une compétence « à gérer ». La motivation des Seniors sera le résultat normal d'un **Plan d'actions réussi**, à l'issue duquel les seniors resteront des salariés comme les autres.

### **Réussir son P.A.S : Quels sont les pré requis ?**

Construire le soutien fort de la Direction (« sponsorship »), impliquer dès le début les R.H., rechercher l'adhésion des Directions Opérationnelles concernées et formaliser les engagements sont les clefs du succès d'un tel Plan d'entreprise.

## **Transmission de la Connaissance : Exemples d'application**

### **Un Service Régional de la Santé**

#### **Le contexte**

**Cette institution fait partie d'un réseau régional de prise en compte de personnes dites " cas sociaux " (drogue, prostitution, abandon familial, ...).**

L'accueil est assuré depuis plus de 40 ans par du personnel féminin âgé qui a acquis une grande expérience. Leur départ imminent à la retraite pose un problème crucial, car cette fonction d'accueil reste peu valorisée dans l'institution.

#### **La Vision Partagée du Métier**

Après analyse, il ressort que la fonction Accueil porte des connaissances cachées importantes pour l'entreprise. En effet, un agent d'accueil doit être capable d'écouter des personnes assistées et surtout de l'aiguiller vers le bon service de prise en charge initiale, avec escalade en cas d'absence, ce qui exige de bien connaître l'organisation interne (structures, liens fonctionnels, ...). Une qualification d'instructeur a été ouverte à 4 seniors du Service Accueil, les « Tuteurs-Accueil » ; elle atteste de leur aptitude à former de nouveaux arrivants.

#### **La Formation**

La formation passe par un travail préalable en groupe sur des cas particuliers issus du réel ; ces groupes sont naturellement animés par les Tuteurs-Accueil.

#### **Les Bonnes Pratiques**

Lors de leur première phase de pratique, les nouveaux arrivants sont accompagnés par un Tuteur-Accueil au poste de travail. Une Communauté de pratique sur le métier d'accueil est mise en place et relie l'ensemble des fonctions Accueil des institutions du réseau régional.

### **Une entreprise industrielle de pointe**

#### **Le contexte**

**Cette entreprise, leader dans les matériaux de haute performance, emploie plusieurs experts qui détiennent un capital de connaissances techniques essentiel pour l'avenir de l'entreprise.**

Il importe de sauvegarder et de faire fructifier ce capital qui, par expérience, permet à ces experts de trouver des produits novateurs.

#### **La Vision Partagée du Métier**

L'analyse des métiers portés par ces Seniors experts a permis de mettre en évidence 4 domaines de connaissances stratégiques, techniques et non-techniques, notamment le « savoir vendre » l'entreprise, aux clients et en interne, et construire un réseau professionnel.

#### **La Formation**

L'entreprise a identifié une population de Seniors, composée d'une vingtaine de collaborateurs ; ceux-ci ont été formés à transmettre leur connaissance, de l'accueil des nouveaux arrivants à l'animation d'une communauté de pratique métier.

#### **Le Recrutement**

Un recrutement externe a été lancé sur un des domaines stratégiques ; une filière d'expertise interne a été créée pour faire monter en compétences des personnels techniques.