

www.solfi2a.fr



SOLFI2A

ACCOMPAGNER • INNOVER • FÉDÉRER

LA TRANSMISSION DE SAVOIR-FAIRE, ÇA S'ORGANISE **FAITES PASSER !**

WEB CONFÉRENCE

JEUDI 3 DÉCEMBRE 2020, 10H45-12H00



COMMENT STRUCTURER LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DANS MON ENTREPRISE ?

JEUDI 3 DÉCEMBRE 2020, 10H45-12H00

Le contexte des départs en retraite, conjugué à des difficultés de recrutement dans certains secteurs, place les entreprises face au risque de perte des compétences-métiers stratégiques, et confère une acuité nouvelle à la question du transfert des savoir-faire.

Bien qu'affichée comme une source de préoccupation stratégique des entreprises, cette question est rarement intégrée dans des dispositifs opérationnels de transmission, permettant de favoriser les échanges entre arrivants et sortants sur les postes.

L'enjeu que comporte une transmission réussie et une certaine polyvalence des opérateurs est souvent sous-estimé et s'impose dans l'urgence lorsque les salariés expérimentés - qui détiennent des compétences critiques pour l'organisation - s'apprêtent à partir. Cette situation est d'autant plus regrettable qu'une démarche structurée présente des avantages multiples autant pour les salariés que pour l'entreprise.

→ OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE :

A l'occasion de cette webconférence, SOLFI2A vous présentera les actions à mettre en place pour anticiper et éviter les pertes de compétences, les dispositifs financiers et juridiques applicables ; et quelques solutions ou axes de travail pour vous aider à travailler sur ce sujet.

PROGRAMME

- **Contextualisation et enjeux du maintien des compétences pour vos entreprises**
- **Décryptage des outils et solutions à disposition pour la capitalisation des savoir-faire**
- **Solutions à mettre en œuvre de manière concrète dans vos entreprises**
- **Questions-réponses**



1. CONTEXTE ET ENJEUX

- Quelques chiffres sur le maintien des compétences en entreprise et la productivité
- Intérêt des entreprises vis-à-vis de la transmission des savoir-faire
- Comment éviter de perdre des compétences ?
- Quelques chiffres sur la démarche de capitalisation des savoir-faire

CONTEXTE ET ENJEUX

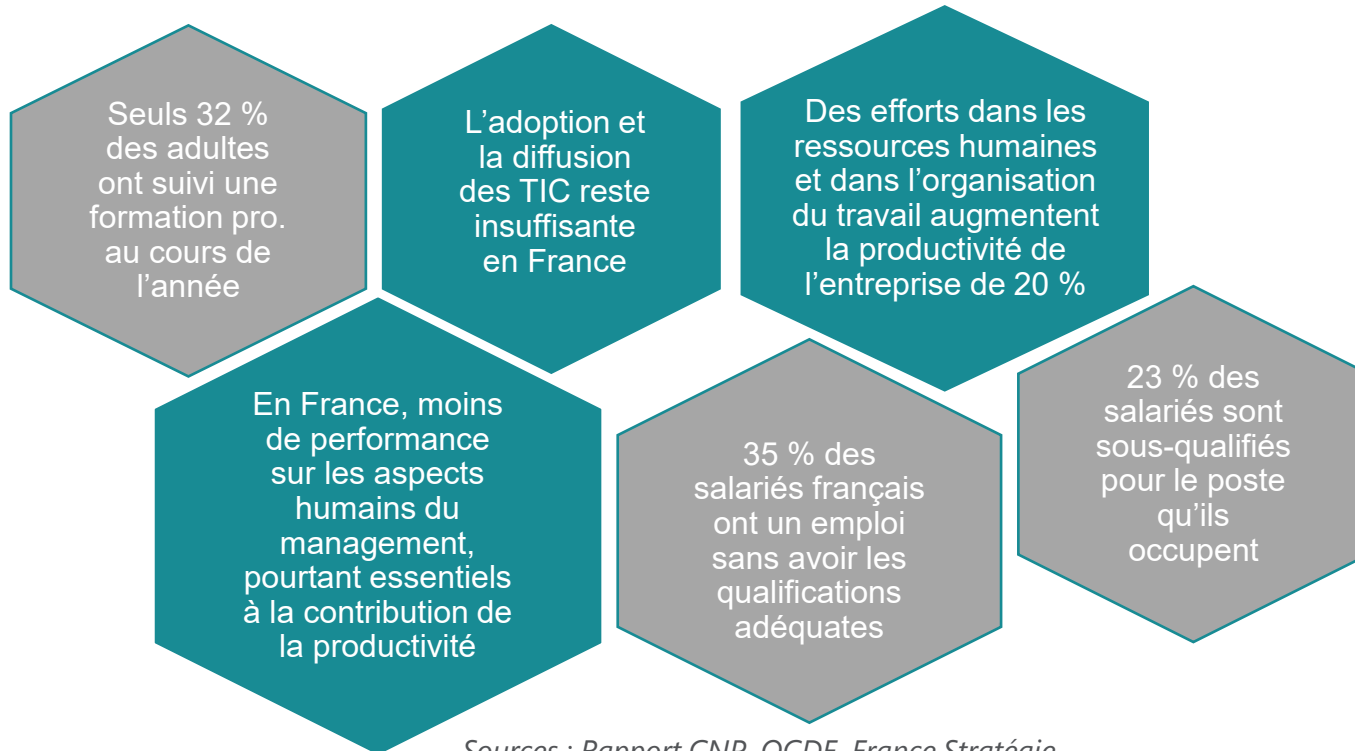
Quelques chiffres sur le maintien des compétences en entreprise et la productivité



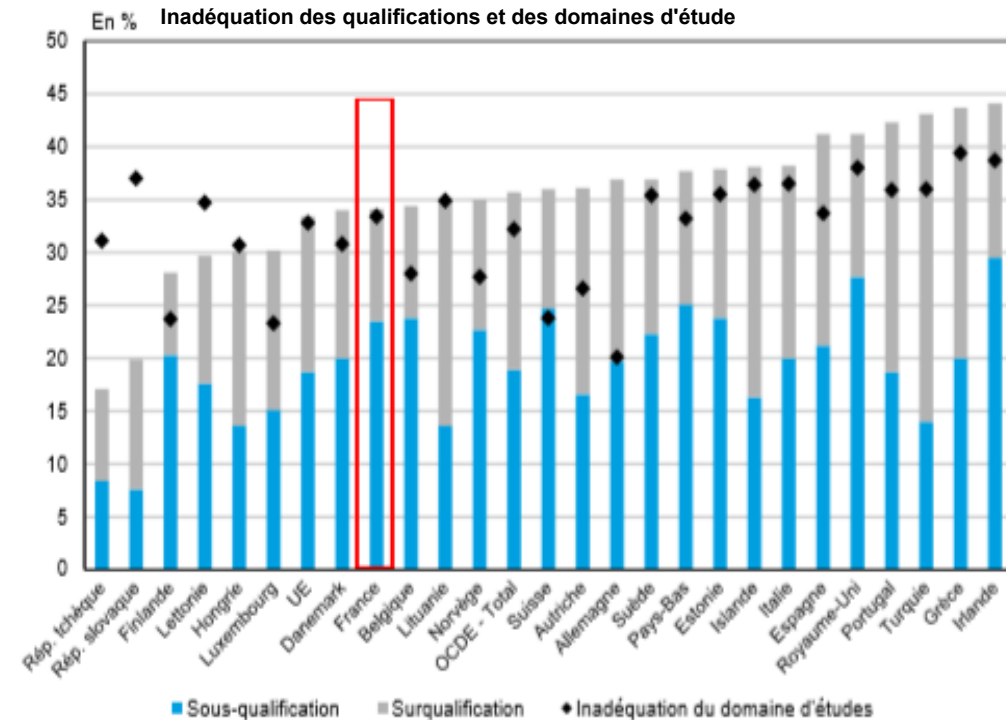
- En un an : **1** salarié sur **6** change de métier
- En un an : **32 %** des ouvriers non-qualifiés changent de métier ;
contre **18 %** des ouvriers qualifiés
→ Plus de mobilité pour les ouvriers non-qualifiés
- Seulement **38 %** des salariés qui changent de métier, changent également d'entreprise
→ Promotion interne
- Sur notre territoire : cohabitation entre les métiers de l'agroalimentaire et l'industrie du bois, de l'ameublement et la menuiserie
→ Facilitation des reconversions

CONTEXTE ET ENJEUX

Quelques données sur le niveau de compétences en France et l'impact sur la productivité



Sources : Rapport CNP, OCDE, France Stratégie



Source : base de données de l'OCDE sur les compétences pour l'emploi

→ Agir sur la formation continue, la gestion des compétences, l'organisation interne de l'entreprise et la qualité du management, permet d'augmenter la productivité d'une entreprise d'une manière significative.

CONTEXTE ET ENJEUX

Un intérêt de transmission renforcé pour les entreprises

- La question de la gestion des compétences et notamment à la transmission des savoir-faire devient prégnante
- Evolutions démographiques et départs massifs à la retraite
→ nouveaux enjeux de la transmission des savoir-faire professionnels, logique de transfert

Une politique encouragée par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux



- **Développement du tutorat** dans les entreprises et la **validation des acquis de l'expérience** pour les personnes en deuxième partie de carrière.
- Le **dispositif GPEC** oblige les entreprises de plus de 300 salariés à mettre en place des négociations avec les partenaires sociaux.

CONTEXTE ET ENJEUX

Les actions de capitalisation des savoir-faire et de transmission évitent de perdre des compétences tout en optimisant le fonctionnement de l'entreprise

Défaut de personnel

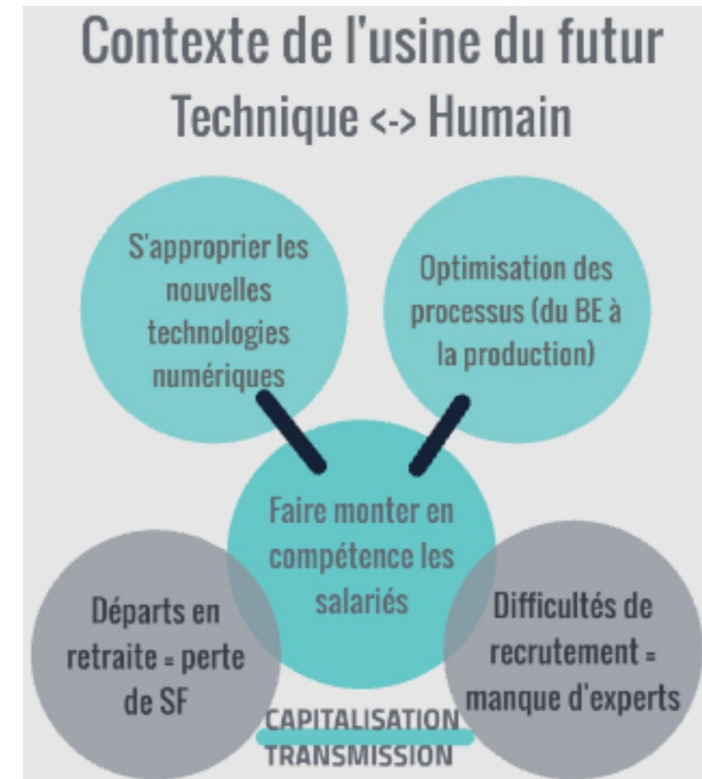
Mutations, absentéisme, départ en retraite, turn over

Oubli

Connaissances acquises longtemps auparavant, expérimentations non-achevées

Avantages

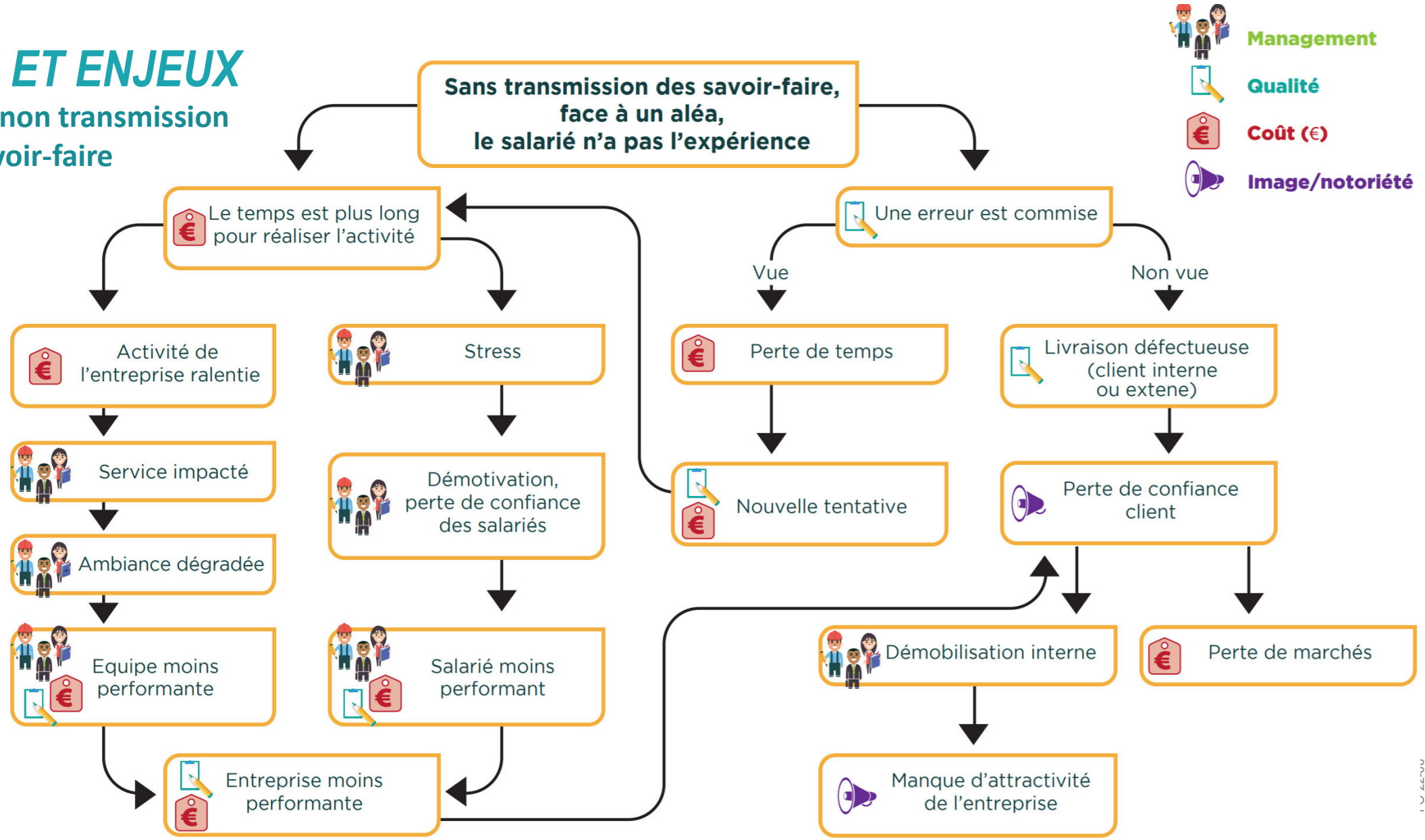
- Faciliter la formation d'un nouvel opérateur
- Permettre la modification et l'optimisation des processus déjà en place
- Favorise la qualité et l'intégrité des résultats



COMMENT STRUCTURER LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DANS MON ENTREPRISE ?

CONTEXTE ET ENJEUX

Les risques de la non transmission des savoirs et savoir-faire



CONTEXTE ET ENJEUX

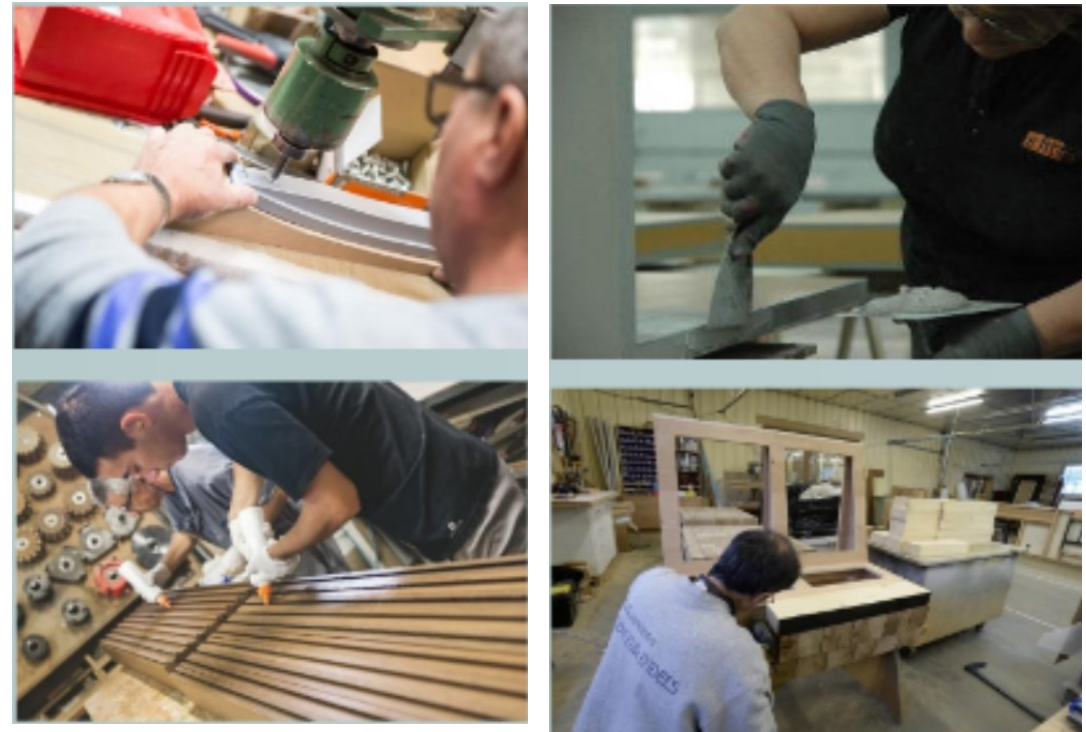
Chiffres sur la démarche de capitalisation des savoir-faire

Proportion d'entreprises qui échouent dans leurs démarches à cause de :

- Communication insuffisante : 20%
- Faible intégration du Knowledge Management dans la réalité quotidienne de l'entreprise : 19%
- Complexité des solutions mises en place : 18%
- Manque de formation : 15%
- Bénéfices personnels considérés comme faibles : 13%

Même les entreprises ayant conduit une démarche avec succès sont confrontées à plusieurs difficultés :

- Manque de temps pour partager les connaissances : 62%
- Incapacité à exploiter les connaissances : 57%
- Difficulté pour formaliser les connaissances tacites : 50%



Sources : GFII, Jean-Yves Bück

2. COMPETENCES ET FORMATION : LES OUTILS ET DISPOSITIFS EN VIGUEUR

- **Actualités des Contrats d'apprentissage**
- **Actualités du CPF et du DIF**
- **Les dispositifs « Pro-A » et « AFEST »**
- **Les parcours « Transitions Collectives »**

COMPETENCES ET FORMATION

Le Contrat d'Apprentissage

Sources :



- Aide au recrutement d'apprentis : **jusqu'au 28 février 2021**
→ 5 000 € pour les mineurs ou 8 000 € pour les majeurs >> formation jusqu'au niveau 7 (master),

Les entreprises >250 salariés devront justifier de l'emploi d'un pourcentage minimal d'alternants au 31 décembre 2021.

- Le Contrat d'apprentissage est ouvert **jusqu'à 29 ans révolus**
- Assouplissement des **compétences des maîtres d'apprentissage**
[\[décret du 13/12/18\]](#)
- Aide de 500 € aux apprentis de +18 ans pour passer le permis de conduire
[\[décret du 03/01/19\]](#)

COMPETENCES ET FORMATION

Le Contrat de Professionnalisation

Sources :



- Aide au recrutement d'alternants : **jusqu'au 28 février 2021**
 - 5 000 € pour les mineurs ou 8 000 € pour les majeurs **jusqu'à 29 ans révolus**
 - formation jusqu'au niveau 7 (Master), **mais aussi pour un CQP ou contrat expérimental (*)**

Les entreprises >250 salariés devront justifier de l'emploi d'un pourcentage minimal d'alternants au 31 décembre 2021.

- (*) à titre expérimental, extension du Ct de professionnalisation à l'acquisition de compétences définies par l'employeur et l'OPCO, en accord le salarié.

[Pour mémo] : le Contrat de Professionnalisation est notamment ouvert **jusqu'à 25 ans révolus** pour les jeunes, et au-delà pour les demandeurs d'emploi.

COMPETENCES ET FORMATION

Le CPF : abondement par les entreprises

Sources :



- [Pour mémoire] : le CPF (Compte personnel de formation) est utilisable par tout salarié, tout au long de sa vie active, y compris en période de chômage, pour suivre une formation qualifiante. Depuis le 1^{er} janvier 2019, le CPF est valorisé en euros [\[décret du 14/12/18\]](#)
- Fin 2019, l'appli mobile CPF a été déployée pour permettre à chaque salarié d'acheter sa formation sans intermédiaire, mais aussi d'évaluer les organismes de formation.
La mobilisation du CPF est **à l'initiative du salarié**
- Depuis le **1^{er} septembre 2020**, l'entreprise peut accéder au CPF et abonder le compteur de ses salariés, via le portail internet. Intérêt pour l'entreprise d'abonder et d'aller vers un CPF co-construit :
 - une logique gagnant-gagnant !
- Autres abondements possibles à ce jour : via les OPCO et Pôle Emploi
 - et demain : via les branches professionnelles et les régions

COMPETENCES ET FORMATION

Le DIF : prolongation de la déclaration

Source :



- 75% des salariés n'ont pas encore transféré leurs heures de DIF vers le CPF !
- **Report de l'échéance du 31 décembre 2020 au 30 juin 2021** pour le faire, afin de bénéficier jusqu'à 1800 € de plus sur leur compte (pour ceux ayant atteint le plafond de 120 heures) et leur permettre ainsi de (co)financer leur prochaine formation.
- Intérêt de relayer cette information aux salariés, afin d'accompagner une éventuelle co-construction du CPF des salariés

[Pour mémo]

Le solde d'heures DIF est inscrit : sur le bulletin de salaire de décembre 2014 ou janvier 2015, ou sur une attestation de droits fournie par l'employeur, ou sur le dernier certificat de travail.

Ce justificatif est demandé lors de la saisie afin de contrôler le montant saisi.

COMPETENCES ET FORMATION

Le Dispositif Pro-A

Source :



- Fin des périodes de professionnalisation
→ remplacement par **Pro-A, pour les salariés en CDI et salariés placés en activité partielle**
- Objectif : financer un projet salarié/entreprise de reconversion interne (à contrario du CPF de transition professionnelle (ex. CIF) qui est destiné à un projet personnel à l'initiative du salarié
- Concerne les salariés en CDI ayant un niveau BTS maxi [\[décret du 24/12/18\]](#) afin qu'ils puissent :
« Changer de métier / de profession ou bénéficier d'une promotion via une formation en alternance visant un diplôme ou titre à finalité professionnelle (d'un niveau au moins égal), en conservant leur contrat et leur rémunération. »
- **Rester en veille !**
Le dispositif est actuellement en sourdine, car il s'applique sous condition d'un accord de branche étendu ; et va donc monter en puissance au fur et à mesure de la publication des accords.
[A ce jour : négoce ameublement, papier-carton, métallurgie, TP ...]

COMPETENCES ET FORMATION

L'AFEST : Action de formation en situation de travail

Source : 
L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- C'est une modalité pédagogique particulière dont **le ciblage doit être la compétence et non un métier**. La démarche nécessite l'implication de l'entreprise, avec une phase de préparation et de formalisation importantes (ingénierie) :
 - une analyse préalable de l'activité de travail,
 - le choix d'un formateur, tuteur ou maître d'apprentissage, pouvant exercer une fonction tutorale
 - la construction d'une analyse réflexive,
 - des évaluations en cours et fin du parcours de formation,
 - [\[décret du 28/12/18\]](#)



... mais qui offre une souplesse et une valorisation des savoir-faire internes plus fortes pour l'entreprise.

- **Rester en veille !**
→ Outil en devenir dont le modèle reste à industrialiser.

COMPETENCES ET FORMATION

source : [Centre Inffo](#)

NOUVEAU ! Les parcours de Transitions Collectives

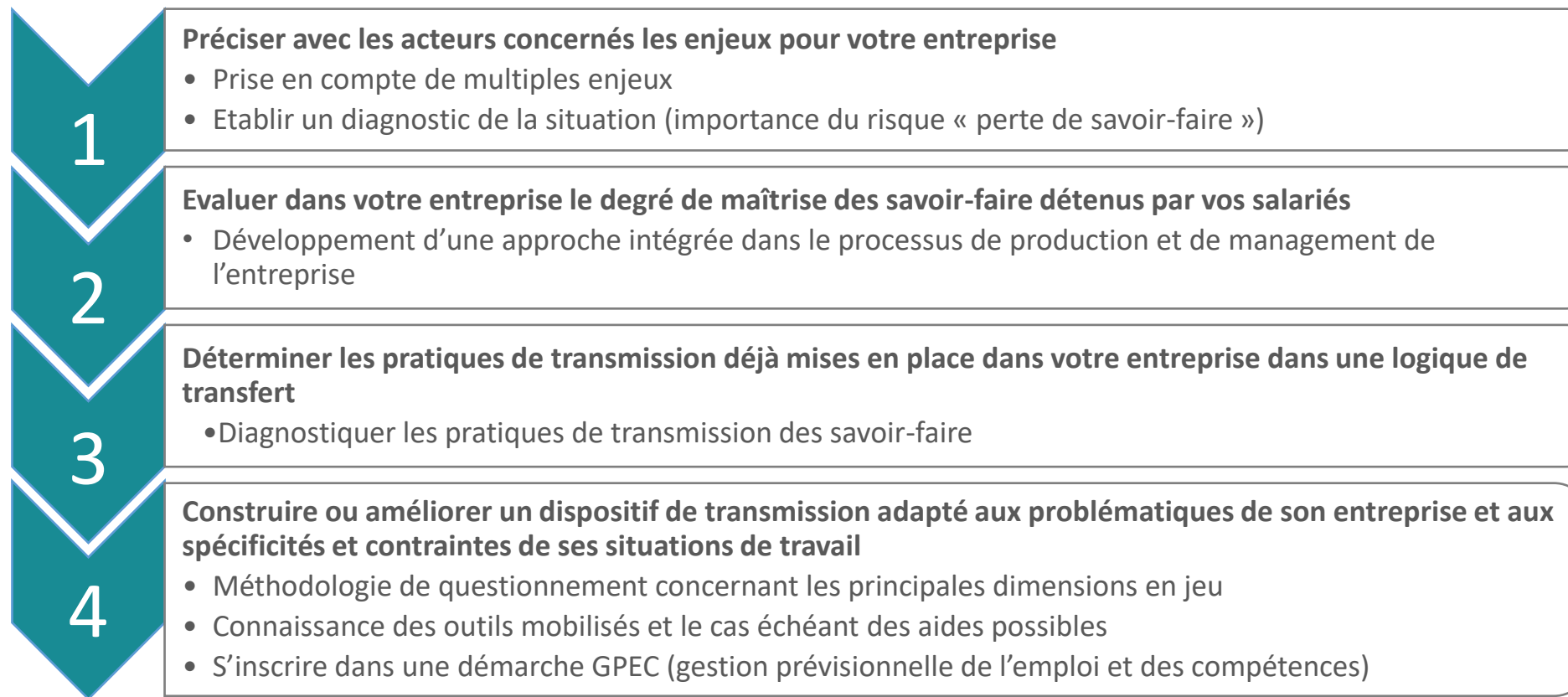
- Un nouveau dispositif destiné aux salariés dont les emplois sont menacés, avec des annonces politiques fortes ces dernières semaines par le Ministère du Travail.
- Objectifs :
 - Mettre en relation des entreprises ayant des salariés à reconvertir avec celles ayant des besoins de recrutement
 - Financer pour ces salariés une formation longue ou certifiante (maxi 24 mois) ou une VAE
- Comment : via des plateformes territoriales et un financement FNE-formation
- **Rester en veille !**
→ Le dispositif a été récemment annoncé et [fait l'objet d'un AMI](#), mise en place prévue fin 2020

3. LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

- Comment mener une transmission des savoir-faire réussie
- Les bonnes questions à se poser et la posture à adopter
- L'importance de la digitalisation et l'emploi de nouveaux outils

LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Méthodologie pour réussir la transmission et favoriser la montée en compétences



Quoi transmettre ?

✓ Des connaissances

- Ce que l'on sait
- Ce qui est écrit dans une procédure, dans un manuel, dans un livre ou appris par cœur lors d'une formation
- Ce que l'on sait faire : acquis avec l'habitude, la routine, pas forcément formalisé ou formalisable



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Quoi transmettre ?

✓ Des compétences

- Elles se rapportent à un travail réel
- Elles se situent dans un champ professionnel
- Elles s'inscrivent dans l'action
- Elles sont liées à un travail à accomplir
- Elles sont dynamiques et évolutives
- Elles s'adaptent aux situations de travail grâce aux connaissances acquises
- Elles ne peuvent pas se transmettre, c'est l'individu qui les construit



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Quoi transmettre ?

✓ L'expérience

- C'est une capitalisation de connaissances, de savoir-faire et de comportements mis en œuvre sur le terrain
- L'expérience naît de la confrontation des savoirs et de la réalité
- L'expérience est personnelle, elle ne se transmet pas

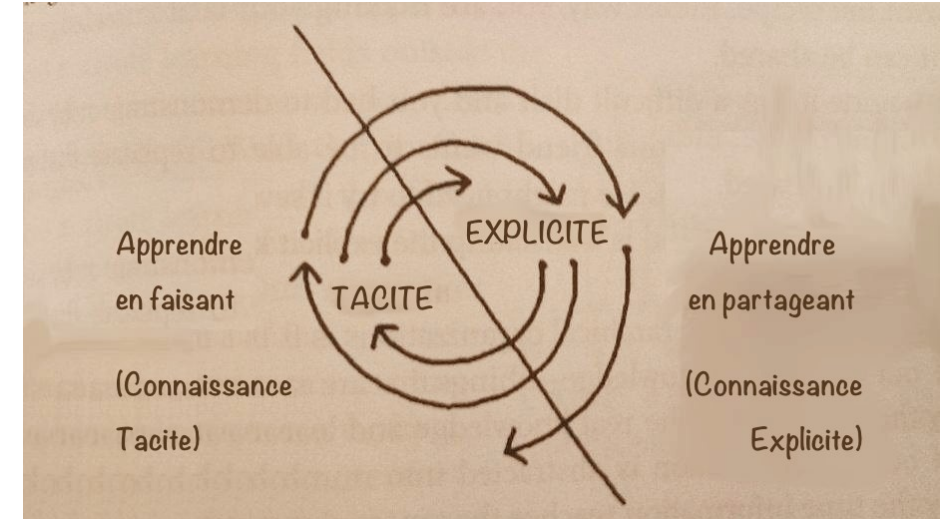


LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Quoi transmettre ?

✓ Les savoir-faire tacites

- Elles regroupent les connaissances, les compétences et l'expérience
- Elles sont subjectives et difficiles à formaliser
- C'est le capital intellectuel de l'entreprise

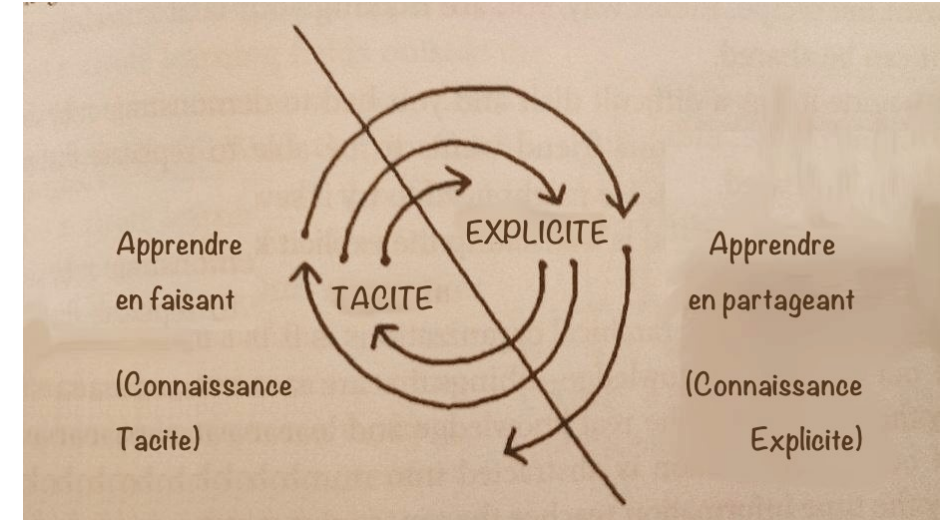


LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Quoi transmettre ?

✓ Les connaissances explicites

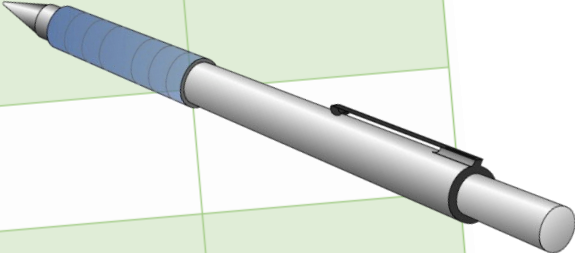
- Elles sont formalisées
- Elles sont destinées à une utilisation individuelle ou collective
- Elles peuvent être exploitées de manière identiques par plusieurs personnes



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Un diagnostic des pratiques de transmission ...
Où en êtes-vous?

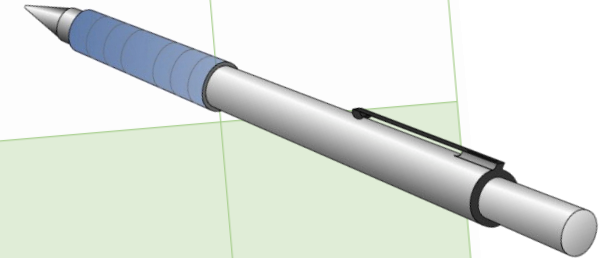
La transmission des savoir-faire dans votre entreprise	Toujours	Parfois	Jamais
Vous avez une vision claire des départs à la retraite de vos collaborateurs			
Les départs à la retraite de vos collaborateurs expérimentés sont préparés			
L'arrivée d'un nouveau collaborateur sur un poste de travail est prévue à l'avance et préparée			
Un temps de transmission est alloué pour le transfert des savoir-faire			



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Un diagnostic des pratiques de transmission ...
Où en êtes-vous?

Les transmetteurs et les récepteurs	Toujours	Parfois	Jamais
Vous avez identifié les collaborateurs qui seraient en mesure de transmettre leur savoir-faire			
Vous avez identifié, dans vos nouveaux collaborateurs, ceux qui seraient en mesure de recevoir les savoir-faire			
Vous avez mobilisé et informé les transmetteurs avant le début de la transmission pour qu'ils soient prêts le jour J			
Vous avez mobilisé et informé les récepteurs avant le début de la transmission pour qu'ils soient prêts le jour J			



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Un diagnostic des pratiques de transmission ...
Où en êtes-vous ?

L'objet de la transmission	Toujours	Parfois	Jamais
Vous avez identifié les savoir-faire stratégiques et critiques qu'il est important de conserver pour votre entreprise			
Cette identification a pris en compte les savoir-faire tacites acquises par l'expérience			
Vous avez identifié, avant le début de la transmission, les savoir-faire qui seront transmis			
Vous avez élaboré un programme de formation en partenariat avec les acteurs concernés de l'entreprise			
Afin d'identifier les éléments qui constituent l'objet de la transmission, vous avez pris en compte l'évolution des métiers dans votre entreprise			

LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Qui sont les transmetteurs?

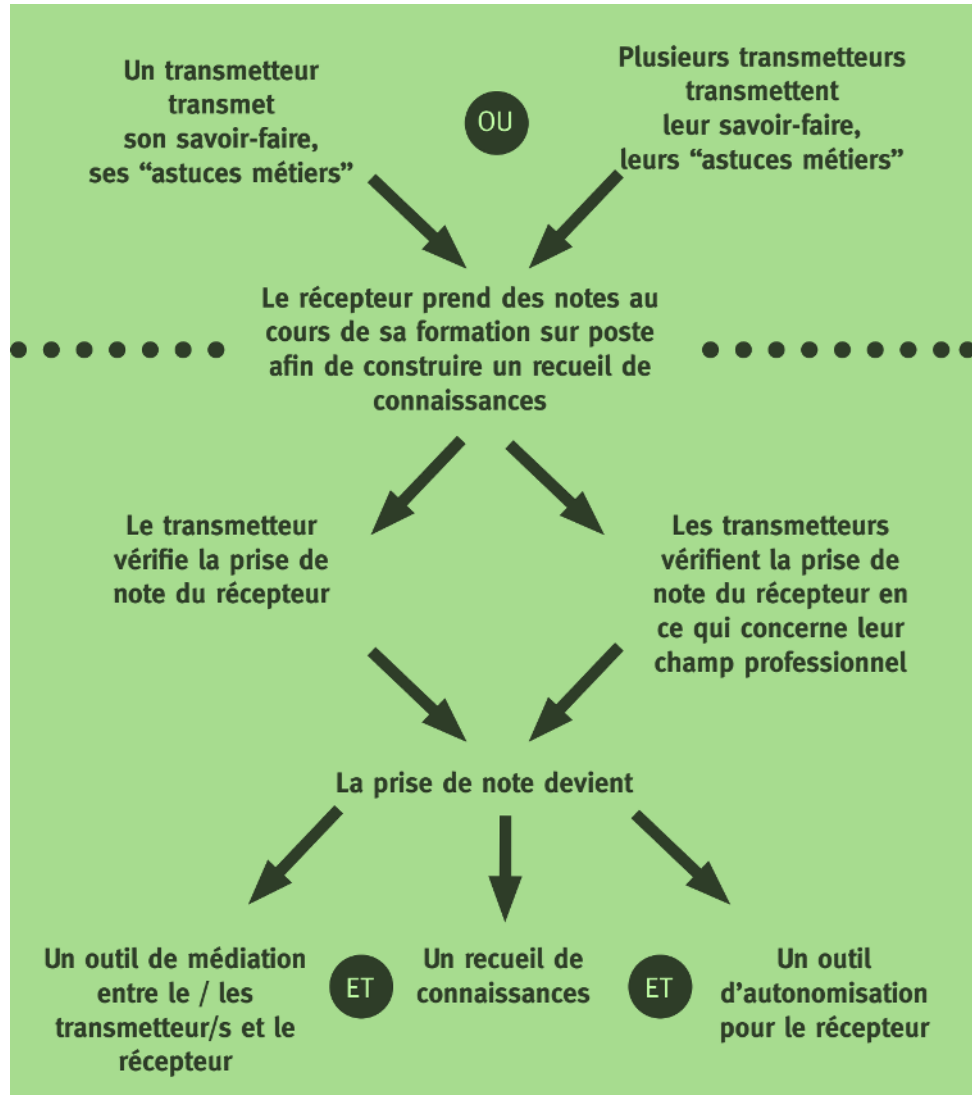
- Expérimentés dans leur poste de travail
- Détenteurs de savoir-faire stratégiques
- Proches d'un départ à la retraite

Qui sont les récepteurs?

- Nouvellement recrutés pour remplacer les partants
- En mobilité dans l'entreprise
- En situation de polyvalence dans l'entreprise



COMMENT STRUCTURER LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DANS MON ENTREPRISE ?



En synthèse :

La transmission, c'est une vraie opportunité pour analyser l'activité, formaliser et partager les savoir-faire acquis par l'expérience

LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Faire de la transmission une culture d'entreprise

- Intégrer tous les niveaux managériaux
- Prévenir les principaux intéressés et les impliquer dans la démarche
- Adapter l'organisation du travail pour faciliter la transmission et le travail collaboratif



Les facteurs de succès de la transmission en situation de travail

- La démonstration, la pratique et l'expérience acquise
- La proximité, la dialogue entre le transmetteur et le récepteur
- L'autonomie, la confiance
- La prise de note et les procédures
- Les outils de formation adaptés
- Le contrôle, la qualité
- Une évaluation en continue qui implique le manager

LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Appréhender les enjeux du numérique et leurs impacts sur la transformation des métiers et des compétences

- L'analyse des transformations des métiers et des compétences
- Les enjeux du numérique et des outils de digitalisation des opérations

Digital learning :

- atelier virtuel (réalité virtuelle, réalité mixte)
- mobile learning (petits modules de formation en ligne, quizz)
- protocoles en direct (réalité mixte)
- process et documents digitalisés

Développer des solutions de formation innovantes

- Les innovations technico-pédagogiques
- Ne pas négliger les neurosciences et l'IA

→ Le **blended learning** (apprentissage hybride : présentiel-en ligne) favorise en général l'apprentissage et la montée en compétences des opérateurs



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Comment les outils digitaux peuvent rendre plus efficace la transmission des savoir-faire ?

Avantages	Papier	PDF	Digital
Standardisé	✓	✓	✓
Ajout d'images	✓	✓	✓
Ajout de vidéos	✗	✗	✓
Partage immédiat	✗	✗	✓
Intégration de checklists	✗	✓	✓
Processus d'approbation	✗	✓	✓
Contrôle automatique des versions	✗	✗	✓
Accessible sur tous les appareils	✗	✓	✓
Traçabilité et analyse des données	✗	✗	✓

- Contraintes des instructions ou mode opératoire aux formats papier ou PDF :
 - Texte = interprétation de l'opérateur
 - Manque d'interactivité
 - Peu ou pas accessible
 - Mise à jour ?
- Avantages du digital :
 - Outil de formation moderne, visuel et performant
 - Un seul outil qui évolue en permanence
 - Moins de surcharge cognitive du collaborateur
 - Meilleure concentration
 - Diminution des erreurs / Casse machine

LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Quels outils,
pour quelle transmission ?

Picomto



<https://www.picomto.com/la-transmission-du-savoir-dans-lentreprise-dans-lindustrie>



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Quels outils, pour quelle transmission ?

EDZO

<https://www.edzo.ai/>



COMMENT ÇA FONCTIONNE ?



L'utilisateur utilise Edzo

L'utilisateur lance Edzo au début de chaque procédure : accueil client, accompagnement de la cérémonie de vente, assistance pour l'upselling, réalisation d'une commande complexe, lancement d'un nouveau produit, etc...



Il visualise les grandes étapes

des procédures ainsi que les étapes intermédiaires.



Il coche les cases correspondantes

à chaque étape et peut cliquer sur la pastille rouge pour un coaching d'Edzo afin de réaliser avec succès cette étape : il pose des questions ou reçoit de l'aide en mode

LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Quels outils,
pour quelle transmission ?



<https://speech.me/use-cases/>



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Quels outils, pour quelle transmission ?

uptale.

<https://www.uptale.io/fr/accueil/>



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

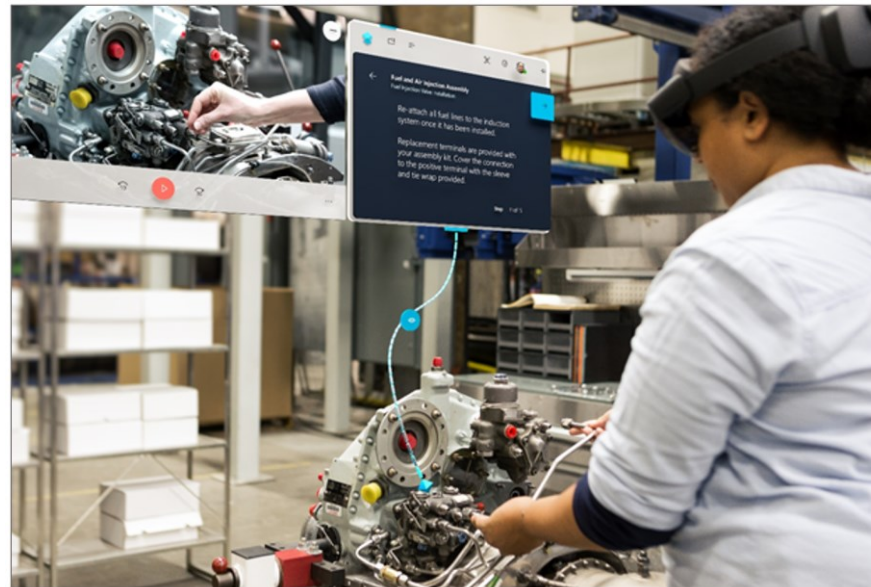
Quels outils, pour quelle transmission ?



DYNAMICS 365
Guides



<https://dynamics.microsoft.com/fr-fr/mixed-reality/guides/>



LES SOLUTIONS CONCRETES POUR CAPITALISER SUR LES SAVOIR-FAIRE

Les matériels ...



POUR ALLER PLUS LOIN

- **Projet collectif SOLFI2A**
"Capitalisation des savoir-faire sur les opérations à forte valeur ajoutée"

POUR ALLER PLUS LOIN

Projet collectif SOLFI2A « Capitalisation des savoir-faire sur les opérations à forte valeur ajoutée »



Objectifs :

Préserver, transmettre et pérenniser durablement les savoir-faire stratégiques de chaque entreprise, via le déploiement d'un plan d'actions



Diagnostic individuel des opérations à forte valeur-ajoutée



Benchmark sur les outils de capitalisation



Formation aux outils et méthodes les plus pertinents



Accompagnement individuel à la mise en oeuvre de ces outils



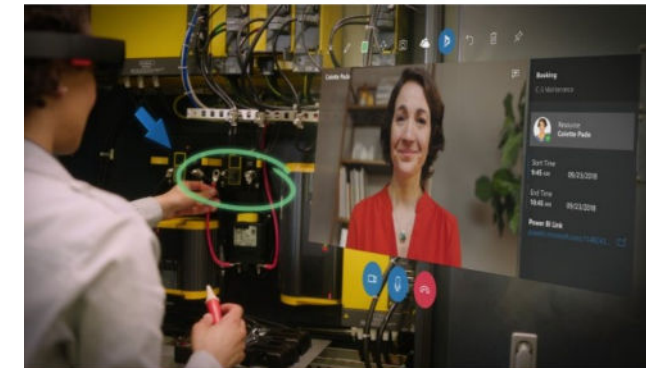
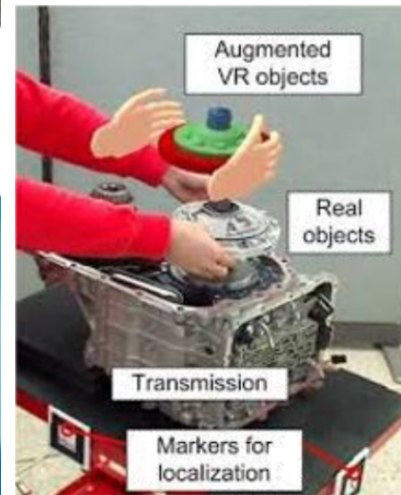
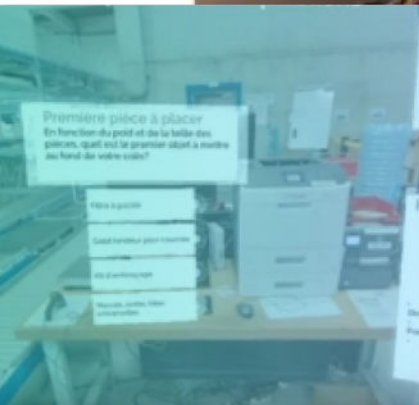
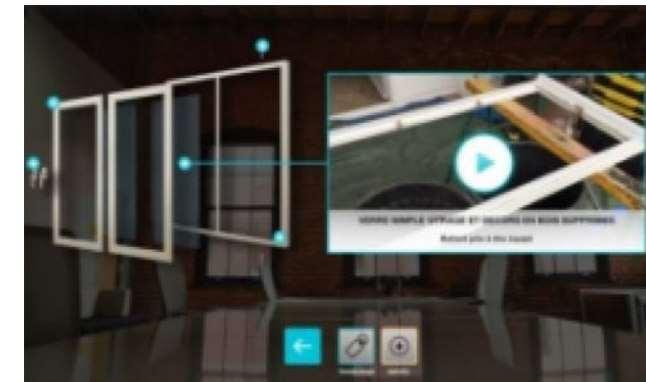
Création d'une plateforme de contenus mutualisée

POUR ALLER PLUS LOIN

Projet collectif SOLFI2A « Capitalisation des savoir-faire sur les opérations à forte valeur ajoutée »



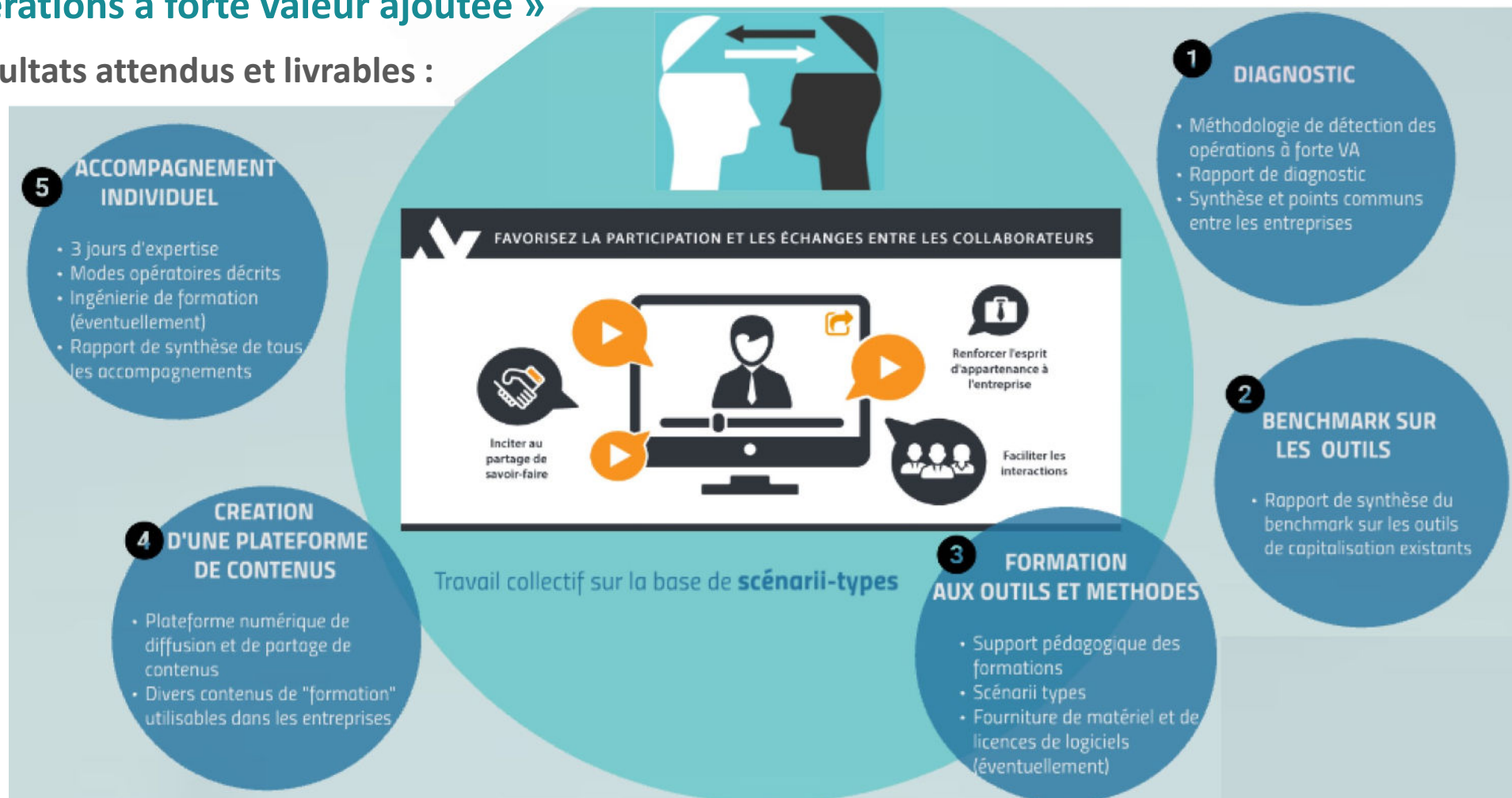
Point central – les nouveaux outils digitaux :
Réalité virtuelle
Réalité mixte
Capsule vidéo
Immersion 360°



POUR ALLER PLUS LOIN

Projet collectif SOLFI2A « Capitalisation des savoir-faire sur les opérations à forte valeur ajoutée »

Résultats attendus et livrables :



LIENS UTILES / BIBLIOGRAPHIE

- <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2650453>
- <https://academy.visiplus.com/blog/actus-blog/niveau-de-competences-insuffisant-en-france-2019-07-30>
- Diplômes, compétences techniques ou comportementales: quelles sont les principales attentes des entreprises?, mars 2018 #42, Statistiques, études et évaluations - Pôle Emploi
- Guide : transmission des savoir-faire, Observatoire de la métallurgie – Générative&Conseil, février 2015
- <https://www.formation-professionnelle.fr/2018/08/31/action-de-formation-en-situation-de-travail-afest-de-quoi-parle-t-on/>
- <https://www.formation-professionnelle.fr/2013/06/17/une-vision-de-la-formation-tout-au-long-de-la-vie-en-europe-pour-2030/>
- MOOC « Former et Développer les Compétences : Innovation et Pilotage » : <https://www.fun-mooc.fr/courses>
- Rapport final AFEST, ANAST-ARACT, juillet 2018
- Guide de transmission des savoir-faire, Les seniors dans l'entreprise – Commission européenne – FSE, commandé par le Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et Opcalia