

# La transmission des savoirs d'expérience



Les entreprises sont familières des savoirs académiques, de leurs modes d'acquisition et de transmission. Il n'en va pas de même pour **les savoirs d'expérience acquis dans et par le travail**. Les enjeux de performance et d'amélioration des conditions de travail sont pourtant de taille : pertes de compétences, intégration des nouveaux, préservation de la santé... Il est donc crucial, pour les organisations comme pour les individus, de créer **les conditions pour la mise en place de processus qui favorisent la transmission des savoirs d'expérience dans les pratiques professionnelles**.

**Savoirs d'expérience : de quoi parle-t-on ?**

**Quels enjeux pour l'entreprise et les salariés ?**

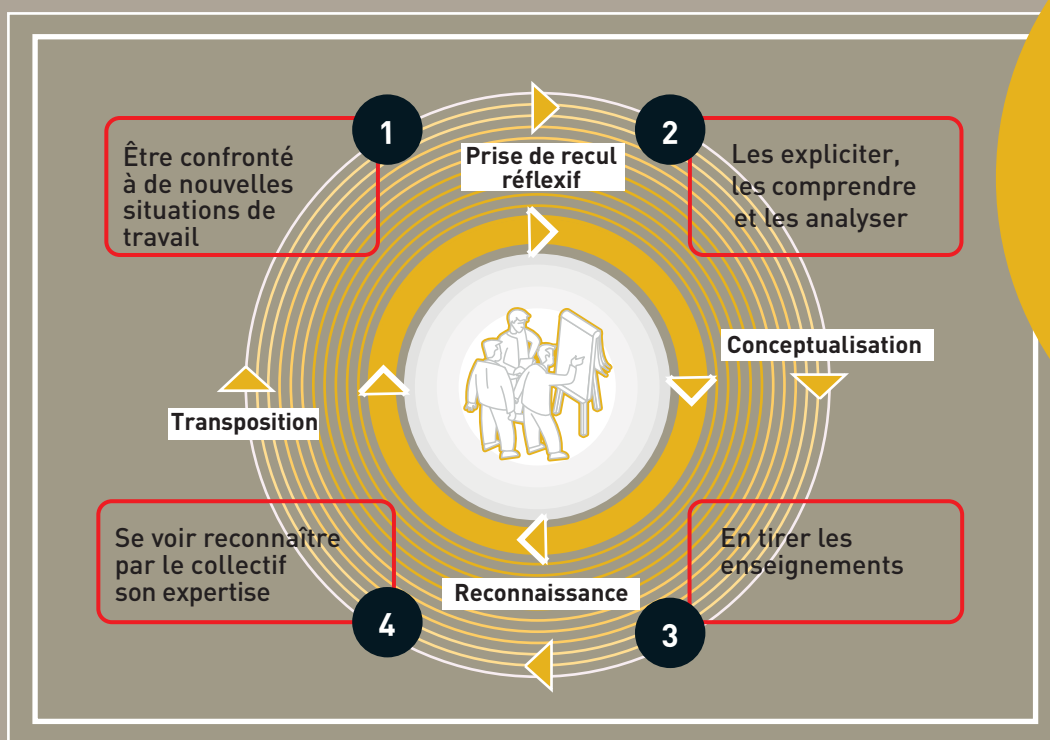
**Comment les développer, faciliter leur transmission ?**

# Savoirs d'expérience : de quoi parle-t-on ?

Les savoirs d'expérience se construisent au fil des situations professionnelles et, en partie, extraprofessionnelles auxquelles on est confronté. Ils complètent les « savoirs académiques » acquis en formation.

- Les savoirs d'expérience sont **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 ces situations** (l'expérience vécue) et d'en tirer des enseignements qui nous permet de développer ces savoirs d'expérience.
- Si ce travail réflexif est individuel, il s'inscrit très souvent dans un **cadre collectif** à travers des échanges entre pairs ou avec un encadrement. Les savoirs d'expérience permettent au salarié de faire face aux aléas et d'**agir efficacement en fonction des situations de travail rencontrées**. Ils contribuent également à préserver la santé physique et psychique des personnes.

## L'expérience se construit dans la pratique



## Quand les savoirs d'expérience contribuent à la préservation de la santé au travail

- Les dispositifs d'intégration et de formation liés à des enjeux de sécurité et de préservation de la santé restent très centrés sur la transmission des consignes et font généralement l'impasse sur la transmission des savoirs d'expérience qui s'opère au sein des collectifs de travail.  
Avec l'expérience, les salariés sont capables de faire face aux exigences professionnelles tout en préservant leur santé et celle des autres par la mise en place de savoir-faire de prévision, d'évitement ou de récupération.
- Ce type de savoirs d'expérience, parfois qualifiés de savoir-faire de prudence, correspond à un ensemble d'attitudes et de comportements, de façons d'opérer qui vont dans le sens de la sécurité et de la préservation de la santé au travail. Par exemple, le contrôleur de bus choisit entre les différentes modalités de contrôle, plus ou moins filtrantes, en fonction de l'appréciation qu'il fait du risque d'un contrôle qui dégénère (décompte des usagers, localisation du prochain arrêt). C'est encore le collectif d'agents de sécurité sur autoroute qui préserve le salarié novice des risques physiques et psychiques inhérents à la réalisation de travaux d'urgence liés à un accident de circulation.

# Quels enjeux pour l'entreprise et les salariés ?

Le développement et le maintien des savoirs d'expérience représentent aujourd'hui un enjeu important pour les entreprises. Ils impactent tant la **performance** globale que **l'amélioration des conditions de travail**. Revue de détails :



<b>Des enjeux de performance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● La perte de compétences lors d'un départ à la retraite d'un salarié occupant une fonction-clé dans l'entreprise et/ou possédant des compétences pas ou peu partagées.</li><li>● Une plus grande flexibilité de l'organisation, ou l'enrichissement du contenu des emplois grâce au développement de la polyvalence.</li><li>● Un accompagnement plus efficace du changement technologique ou organisationnel avec des démarches de formation dans et par le travail.</li><li>● La capitalisation des connaissances grâce au développement d'outils collaboratifs.</li></ul>
<b>Des enjeux d'amélioration des conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Le développement de savoir-faire de prudence au sein des collectifs de travail dans des métiers à risque.</li><li>● Le maintien dans l'emploi des seniors et le prolongement de l'activité professionnelle dans de bonnes conditions par le biais de mobilités internes ou de missions de tutorat.</li><li>● L'intégration d'un nouveau collaborateur, professionnel du métier ou non, le développement des personnes et la prévention de l'usure professionnelle.</li><li>● La recherche d'une meilleure coopération au sein des collectifs de travail (diversité d'âges, de qualification, de sexe).</li></ul>

## Points de repère pour agir

Quelques recommandations pour faciliter la transmission des savoirs d'expérience :

- **Se faire accompagner par un tiers pour :**
  - identifier les savoirs d'expérience qui échappent à l'activité prescrite ;
  - faire expliciter ces savoirs par les personnes qui les possèdent ;
  - outiller l'ensemble des acteurs concernés : salarié(s) expérimenté(s), apprenant(s), collectif(s) de travail, encadrement.
- **Engager une réflexion sur le rôle des collectifs de travail** en matière de performance, de préservation de la santé et de développement des compétences facilite les démarches de transfert des savoirs d'expérience.

# Comment faciliter la transmission des savoirs d'expérience ?

Développer des savoirs d'expérience et faciliter leur transmission, c'est agir à la fois sur les processus de formation, l'organisation du travail et les dynamiques collectives favorables à la coopération.

● **Sur le registre de la formation**, il s'agit de mettre en place des dispositifs de formation dans et par le travail, en lien avec les situations de travail complexes où la mobilisation de savoirs d'expérience est essentielle.

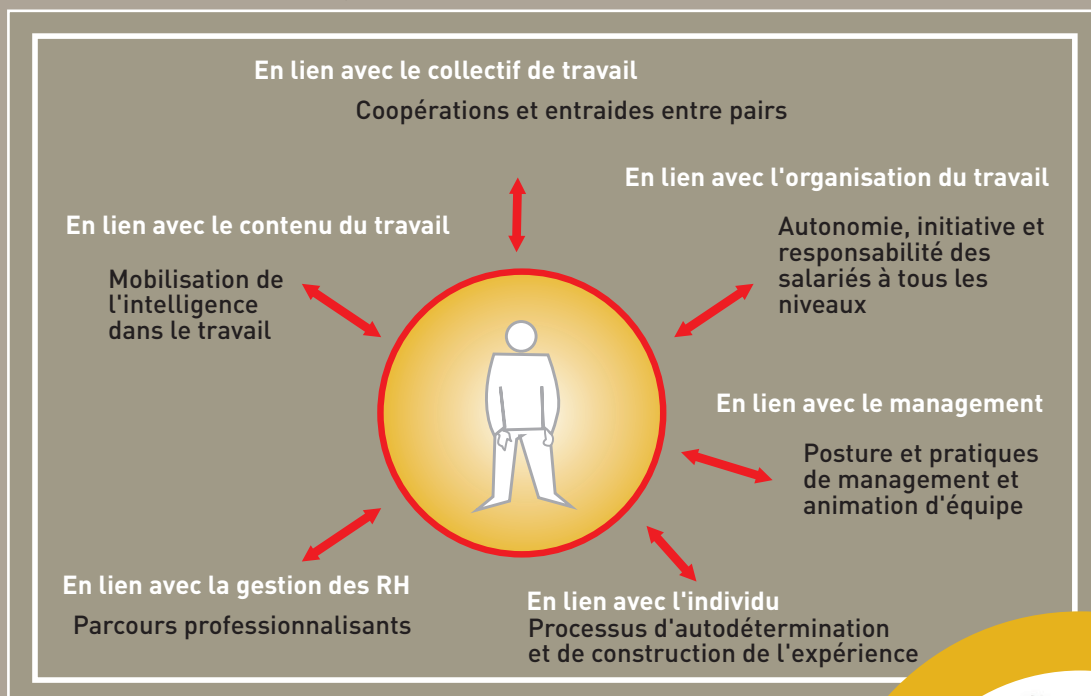
Les démarches conduites en entreprise par le réseau ANACT ont permis d'identifier **deux facteurs-clés de réussite** :

- **Les conditions de mobilisation et d'accompagnement des acteurs internes** : salarié(s) expérimenté(s), apprenant(s), collectif(s) de travail, encadrement.
- **Le repérage et l'aménagement des situations de travail apprenantes**. L'apprenant doit être placé en situation d'analyser et de résoudre des situations-problèmes avec un salarié expérimenté, et plus largement avec le collectif de travail auquel il appartient.

● **Sur le registre de l'organisation du travail**, il apparaît que certaines modalités d'organisation du travail et pratiques de management sont plus propices que d'autres à la mise en œuvre de ce type de démarche. Une **réflexion sur le rôle des collectifs de travail** dans la réalisation de l'activité, tant en termes d'efficacité productive que de préservation de la santé et de développement des compétences, est complémentaire à la mise en place de démarches spécifiques de transfert de savoirs d'expérience.

L'approche de la question de l'acquisition et de la transmission des savoirs d'expérience permet de réexaminer les liens entre travail et développement des compétences en abordant l'ensemble des registres d'action.

## Les registres d'action pour apprendre au travail



# Quels leviers pour agir sur l'organisation et la formation ?

Mettre en place un dispositif facilitant la transmission des savoirs d'expérience suppose une organisation qui laisse aux individus et aux équipes des **marges de manœuvre**, la possibilité d'exprimer **initiatives et autonomie**.

	AGIR AU NIVEAU DES PROCESSUS DE FORMATION	AGIR AU NIVEAU DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL
GRANDS PRINCIPES	<p>Accompagner, par la mise en place d'un dispositif de formation spécifique, la transmission des savoirs d'expérience en mobilisant les salariés concernés.</p> <p>L'objectif est d'accélérer un processus d'acquisition qui, sans cet accompagnement, pourrait être plus aléatoire et plus long.</p>	<p>Faciliter les pratiques de coopération, d'entraide et d'échanges de pratiques au sein des collectifs de travail.</p> <p>L'objectif est de développer des organisations apprenantes favorables à la préservation de la santé et au développement individuel de tous, notamment les nouveaux arrivants.</p>
LEVIERS D' ACTIONS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifier, avec les salariés expérimentés, les situations de travail critiques qui mettent en jeu les savoirs d'expérience, et apparaissent propices à l'apprentissage.</li> <li>2. Vérifier que les compétences à acquérir relèvent bien de savoirs d'expérience et que leur acquisition ne peut se faire qu'en situation de travail.</li> <li>3. Elaborer collectivement un plan d'action qui identifie les situations de travail critiques, planifie les moments et temps de travail entre salariés, les moyens ou conditions à mettre en place pour les temps de formation et les modalités de suivi et d'évaluation.</li> <li>4. Transmettre ces savoirs d'expérience, c'est faire ensemble, ce n'est pas faire faire ou montrer comment faire. Les salariés doivent être mis en situation de résoudre ensemble des difficultés pour construire ensemble des réponses pertinentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S'appuyer sur une organisation du travail souple et responsabilisante.</li> <li>2. Favoriser le développement de pratiques de coopération au sein des collectifs de travail par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des relations de confiance au sein du collectif et envers l'encadrement,</li> <li>- des pratiques de management qui facilitent et encouragent le soutien, l'entraide entre pairs et « l'agir ensemble »,</li> <li>- des espaces-temps pour parler du travail et de ses difficultés.</li> </ul> </li> <li>3. Etre attentif à la composition des équipes de travail (compétences, ancienneté, âges, stabilité) et à la répartition du travail au sein du collectif. Car c'est l'ensemble du collectif qui facilitera ou non l'intégration des nouveaux et la transmission des règles de métier et savoirs d'expérience.</li> </ol>

# Quelles formes d'appui du réseau ?

Qu'il s'agisse d'intervenir au niveau des processus de formation ou plus largement de l'organisation du travail, plusieurs acteurs sont à mobiliser pour favoriser la transmission des savoirs d'expérience :

- Pour les acteurs internes à l'entreprise : la direction, l'encadrement, le(s) salarié(s) expérimenté(s), le(s) collectif(s) de travail.
- Pour les acteurs externes à l'entreprise: les OPCA et consultants.

## Le réseau ANACT propose à l'ensemble de ces acteurs :

- Information et conseil pour la mise en place de démarches de transmission des savoirs d'expérience et, plus largement, le développement d'organisations apprenantes.
- Diagnostic d'opportunité et de faisabilité en entreprise pour l'identification et la transmission des savoirs d'expérience.
- Accompagnement de projet d'entreprises ou de branches en lien avec l'acquisition et la transmission des savoirs d'expérience.
- Formation et transfert méthodologique à des consultants ou acteurs d'entreprise.

### Pour aller plus loin :

#### Publications du réseau ANACT, téléchargeables sur [anact.fr](http://anact.fr) :

CASER (Fabienne), CONJARD (Patrick), *Transfert des savoirs d'expérience*, coll. Etudes & Documents, ANACT, juillet 2009, 83 pages.

CONJARD (Patrick), DEVIN (Bernard), *Acquérir et transmettre des compétences : Et si on se formait au travail ?*, guide méthodologique, ANACT, mars 2009, 32 pages.

#### Autres références :

CONJARD (Patrick), DEVIN (Bernard), *Agir sur la professionnalisation*, coll. Agir sur, ANACT, 2007, 157 pages.

OUELLET (Sylvie), VEZINA (Nicole) - *Savoirs professionnels et prévention des TMS : réflexions conceptuelles et méthodologiques menant à leur identification et à la genèse de leur construction*, PISTES, n° 2, 11/2008, 34 pages.

OLRY (Paul), PARAGE (Pierre), FERNAGU-OUDET (Solveig), LOARER (E.), VIDAL-GOMEL (Christine), et al. *Travail et formation : quelques pratiques en émergence*, EDUCATION PERMANENTE, n° 174, 04/2008, pp. 5-137.

#### Liens utiles :

Priorité seniors, rubrique «Transmettre les savoirs et les compétences et développer le tutorat»  
<http://www.priorite-seniors.fr/articles/lire/44>

<http://www.itaque.eu/index.php>: cabinet conseil, concepteur d'une démarche de transfert des savoir-faire d'expérience déployée dans le secteur de l'industrie du béton, des carrières, (OPCA Forcemat) et du papier carton (OPCA Formapap).

La Fondation Travail Université de Namur ([www.ftu.be](http://www.ftu.be)) et Agrosup Dijon ([www.eduter.fr](http://www.eduter.fr)) : partenaires du projet FSE Racine ([www.racine.fr](http://www.racine.fr))  
« transfert des savoirs d'expérience »

Le plan emploi seniors ([travail-solidarite.gouv.fr](http://travail-solidarite.gouv.fr))



Agence Nationale  
pour l'Amélioration des  
Conditions de Travail

4, quai des Etroits  
69321 Lyon cedex 05  
tél.: 04 72 56 13 13

Adresse de l'ARACT  
de votre région :



COMMISSION EUROPÉENNE  
Fonds social européen