ORGANISER LA TRANSMISSION DES SAVOIRS, UN DÉFI STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES



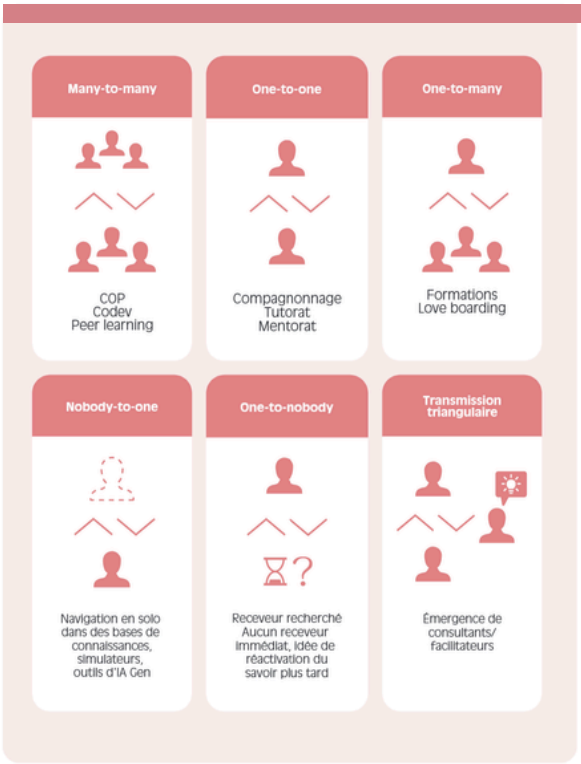
Comment préserver les savoirs critiques au sein des entreprises alors que les départs à la retraite s'accélèrent, que les métiers évoluent rapidement sous l'effet des évolutions technologiques et que la transition écologique transforme les modes de production ?

La nouvelle étude de La Fabrique de l'industrie et de la Chaire FIT² présente différentes pratiques de transmission.

Certains savoirs critiques dans l'entreprise peuvent disparaître sans avoir été transmis ; d'autres deviennent obsolètes, tandis que de nouvelles compétences doivent être acquises en permanence. Dans ce contexte, la transmission des savoirs ne peut plus se limiter à la conservation de connaissances dans des bases documentaires. D'autant que les savoirs les plus difficiles à transmettre sont ceux qui existent dans la pratique, dans la tête ou dans la relation à un contexte particulier. La transmission doit donc devenir un processus vivant et stratégique, au service de la continuité des organisations. C'est le point de départ de la nouvelle Note de La Fabrique de l'industrie et de la Chaire FIT², *La Transmission des savoirs dans un monde en transition*, écrite par deux chercheuses, **Lauryane Tassigny** et **Sophie Hooge**.

À partir d'un travail de terrain mené au sein de grandes organisations telles que Safran, EDF, Schneider Electric et Renault, les deux autrices ont analysé différentes pratiques de transmission des savoirs. Elles en ressortent une nouvelle grille de lecture des mécanismes de transmission et formulent sept recommandations pour aider les entreprises à faire du partage des savoirs un levier de performance et de pérennité.

Six configurations de transmission



Pour adapter au mieux le mode de transmission, il faut questionner la structure de la relation entre transmetteur et receveur. L'étude distingue ainsi six configurations de transmission, exigeant des pratiques différentes. Dans la configuration **« one-to-one »**, les dispositifs classiques de tutorat, de mentorat ou de compagnonnage restent essentiels mais il s'agit de trouver de nouveaux moyens pour motiver et récompenser les transmetteurs (prime de tutorat, etc.).

ORGANISER LA TRANSMISSION DES SAVOIRS, UN DÉFI STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES

Dans la configuration **« many-to-many »**, les communautés de pratique et les apprentissages entre pairs prennent une place croissante, en permettant à chacun de devenir tour à tour transmetteur et apprenant. La configuration **« one-to-many »** prend corps dans la formation professionnelle continue, renouvelée par des parcours individualisés et des formats variés. D'autres dispositifs s'organisent pour répondre aux autres configurations : la « transmission à l'aveugle » lorsqu'un salarié part sans successeur identifié (configuration **« one-to-nobody »**) ; la transmission triangulaire, qui mobilise des facilitateurs pour formaliser les savoirs avant un départ. La désynchronisation de plus en plus fréquente de la transmission entre transmetteur et receveur aboutit aussi à des configurations de **« nobody-to-one »**, dans lesquelles un receveur doit naviguer seul car le transmetteur est déjà parti. Les outils numériques, les plateformes collaboratives et l'intelligence artificielle peuvent soutenir ces démarches, à condition que les informations soient fiables, actualisées et correctement gouvernées. Ils ne remplacent toutefois ni l'expertise humaine ni les échanges entre collaborateurs.

Sept recommandations pour faire de la transmission une priorité

L'ouvrage formule sept recommandations concrètes à destination des organisations souhaitant structurer la transmission de leurs savoirs.

Un, instaurer une gouvernance dédiée à la transmission. Safran a par exemple mis en place un comité en charge de cette question dans chacune de ses entités.

Deux, anticiper les départs et les évolutions démographiques.

Trois, hiérarchiser les savoirs à transmettre, en distinguant ceux qui sont critiques de ceux qui doivent être abandonnés. Former des facilitateurs internes à cette mission est un bon levier pour faciliter la transmission en contexte de transitions.

Quatre, faire du manager un orchestrateur chargé de créer les conditions favorables au partage. Il a besoin néanmoins d'un système d'évaluation qui valorise la transmission dans son activité, d'une gouvernance qui légitime son engagement.

Cinq, développer une culture du partage, en reconnaissant les transmetteurs et en limitant les logiques de rétention des connaissances.

Six, concevoir la capitalisation comme un patrimoine numérique vivant, régulièrement trié, actualisé et entretenu.

Enfin, sept, évaluer les résultats dans la durée, au-delà du nombre de formations organisées ou de documents produits, en mesurant notamment l'autonomie des collaborateurs et la réutilisation des savoirs transmis.

Lire ou télécharger l'étude

À PROPOS DE LA FABRIQUE DE L'INDUSTRIE

Premier think tank français dédié à l'industrie, offrant des analyses économiques approfondies et impartiales. Grâce à sa production abondante et entièrement accessible, notre organisation fournit des éclairages factuels et des perspectives documentées aux décideurs industriels et politiques, aux collectivités, aux spécialistes de l'économie ou encore aux médias. Fondée en 2011, elle est aujourd'hui présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.

À PROPOS DE CHAIRE FIT²

Fondée en 2018 au sein de la Fondation Mines Paris-PSL, **la Chaire Futurs de l'industrie et du travail** – Formation, innovation, produit, encourage et valorise des études sur les futurs désirables de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations. Elle analyse des pratiques d'innovation, de formation, d'amélioration de la qualité du travail et d'organisation de l'action collective.

Contact presse : **Émilie BINOIS**
emilie.binois@la-fabrique.fr | 06.83.87.33.15