
Secrets de fabrication d'une transmission de savoirs réussie

Passer le relais à son successeur quand on occupe un poste clef ne s'improvise pas. Nos conseils pour bien former la relève et partir l'esprit tranquille.

Patrick Gantet sait que la relève est assurée. Cet architecte informatique de Software AG, spécialiste des *mainframes* (les ordinateurs centraux surpuissants en usage dans beaucoup de grandes entreprises), détient un savoir-faire vital pour son employeur. A quelques années de la retraite, il était temps pour lui de transmettre son bagage technologique, en partie fondé sur des connaissances anciennes ou empiriques.

C'est à Jérôme, 33 ans, incollable sur les nouvelles technologies, qu'il a passé le flambeau. « Au moins la moitié du savoir que je lui ai transmis ne figure dans aucune documentation. Après quelques demi-journées de cours théoriques, je l'ai laissé manipuler ces systèmes, expérimenter, faire des erreurs... Puis il a commencé à travailler seul, en me présentant régulièrement ses travaux afin que j'y apporte des critiques constructives. » Dans quelques années, Jérôme sera en mesure de remplacer son aîné, dont l'expérience, accumulée en vingt ans de métier, ne sera pas perdue.

Du technicien au dirigeant, chaque entreprise a ses hommes clefs, détenteurs d'une partie vitale de sa mémoire opérationnelle : expertise pointue, tour de main indispensable, connaissance fine des collaborateurs... Jean-Yves Prax, du cabinet de management des connaissances Polia Consulting, appelle cela « le savoir-faire tacite ». Tacite, mais pas évident : « Il n'apparaît souvent que dans une situation critique, par exemple en cas de panne technique. Tout le monde peut le détenir : un ouvrier a parfois une connaissance d'une machine aussi cruciale que celle d'un ingénieur. »

En cette période de départ en retraite massif des papy-boomers, la transmission des savoirs clefs est une problématique sensible. « Ces départs risquent d'entraîner une perte de compétences, directement liée à la perte de savoir-faire. Or celui-ci, acquis au cours d'expériences vécues, reste pour l'essentiel personnel », analyse Denis Meingan, du cabinet KnowledgeConsult. « Il passe souvent mieux par des échanges simples, des questions et des réponses opératoires, que par la rédaction de tonnes de pages techniques », estime Jean-Yves Prax. « Les connaissances formalisées ne sont pas trop difficiles à transmettre, complète Jean-Paul Hathaway, chargé de mission chez le cigarettier Altadis et ancien directeur de son centre de développement. La difficulté commence lorsque le savoir-faire est lié à l'expérience d'un salarié, donc rare et informel ».

L'un des six experts d'Altadis capables de juger de la qualité et du goût d'un tabac va quitter l'entreprise prochainement. Son successeur sera formé par ses soins pendant dix-huit mois, au cours de séances théoriques, mais aussi de mises en situation réelles, pour lui inculquer de l'expérience et le préparer à réagir aux situations extraordinaires. « Dès que l'expert se voit confier une mission un peu exceptionnelle - un lot pas conforme, un tabac à remplacer -, on essaie de lui associer son successeur », raconte Jean-Paul Hathaway. Car ce type de situation facilite l'échange : « L'expert s'interroge, parle à voix haute, se remémore des situations passées... C'est très utile. »

Dans ce type de communication où l'écrit ne suffit plus, les échanges informels valent mieux que de longues théories. A son arrivée chez Audemars Piguet, Jérôme Auzanneau, aujourd'hui directeur général France du fabricant suisse de montres de luxe, a suivi - comme tout nouvel arrivant - des cours d'horlogerie. Mais l'essentiel, il l'a appris au cours de longues conversations avec Jacques-Louis Audemars, petit-fils du fondateur et dirigeant historique, dont il partagea le bureau pendant trois ans : « Il m'a transmis le plus difficile à appréhender : l'esprit de son entreprise. Tous les jours, nous parlions du quotidien, des projets, des moments difficiles. Je lui ai fait raconter dix fois le lancement de la montre Royal Oak, en 1972. » Dans la conduite des affaires, Jérôme Auzanneau s'inspire largement des valeurs apprises au contact du patriarche : « Proximité dans le travail, organisation plate, réseau de distributeurs choisi - 15 en France -, constance dans le temps plutôt qu'opportunisme, relation de proximité avec les clients », détaille-t-il.

Une relation à encadrer

Dans le cas de l'horloger, le passage de témoin s'est fait intuitivement, d'homme à homme. En revanche, les entreprises de plus grande taille doivent mieux encadrer la transmission lorsque des compétences cruciales sont en jeu. « Il faut baliser le parcours, définir un point de départ et un point d'arrivée, des périodes où les deux collaborateurs travaillent de concert, d'autres où le formé est livré à lui-même », estime Christian Chanoine, du cabinet Pilotis. Selon lui, une relation encadrée entre ancien et nouveau est même une condition du succès : « Le tuteur qui improvise, façon apprenti sorcier, cela donne des résultats aléatoires. La transmission peut mal se passer si les règles ne sont pas claires. »

Même avis du côté de Christian Wibaux, du cabinet Polia Transphéris : « Les seniors sont détenteurs de compétences stratégiques, mais cela ne veut pas dire qu'ils savent les formaliser. Même motivés, ils n'ont pas forcément une vision de leur savoir, ni une maîtrise de la relation pédagogique. »

Pour s'en sortir, des entreprises sélectionnent, quand c'est possible, ceux qui passeront le relais aux plus jeunes. « Ils sont choisis pour leur compétence technique et leur volonté de transmettre, explique Jean-Luc Welte, manager des connaissances à Altadis. Et nous avons listé pour eux les savoir-faire indispensables qu'il faut apprendre aux nouveaux. »

Dans les ateliers d'Audemars Piguet, après trois mois de travail sous l'autorité d'un formateur, chaque nouveau venu est placé dans l'atelier à proximité d'un de ses aînés, sur lequel il s'appuie en cas de problème. « Même s'il a appris le principe d'une complication horlogère à l'école, il lui faut encore deux ans pour travailler en toute indépendance », explique Gilles Bessot, responsable d'atelier.

Apprentissage en double commande

Un passage de relais en binôme appliqué également à International SOS, spécialiste de l'assistance médicale à l'étranger. Pour se familiariser avec les usages et les dangers d'un pays, les jeunes chargés d'assistance, souvent amenés à organiser des rapatriements sanitaires urgents, sont placés pendant plusieurs mois systématiquement au contact d'un collègue plus expérimenté. « Celui-ci nous indique quel prestataire appeler, quelle personne demander, comment la joindre toutes affaires cessantes, explique Fredy Zaadi, 26 ans, en poste depuis peu. Nous travaillons souvent dans l'urgence, les "secrets de fabrication" de nos aînés sont donc à la fois importants et rassurants. »