

- **Etudier – valoriser – organiser les pratiques d'évaluation**



**[Instance de labellisation des praticiens de l'évaluation
dans les ressources humaines]**

La Transmission de Savoir-Faire

Conférence du 23 janvier 2013

Jean-Louis Boutte

Maître de conférences en Sciences de l'Éducation



Plan de la présentation

⌘ Les origines de l'approche TSF : une double posture

- *L'accompagnement de projets en entreprise*
- *Une thèse de doctorat en Sciences de l'Education*

⌘ Quelques conclusions de la recherche

⌘ Des facteurs d'optimisation

⌘ Vers un « management des connaissances »

D'autres dispositifs complémentaires

⌘ Vers « l'Entreprise Apprenante » et l'intelligence collective

Une posture de consultant : l'origine de l'approche TSF

- **Depuis 1996,**
 - Des projets de « Transmission de Savoir-Faire »,
 - Des formations à la méthode TSF
- **Les initiateurs :**
 - Marie-Dominique MONTEIL et Jean-Louis BOUTTE
- **20 ans d'expérience dans l'accompagnement de projets en entreprise :**
 - Formation, pédagogie, tutorat, conduite de projets, gestion des compétences...
 - Des parcours universitaires

Les contextes accompagnés sur la TSF

• AREVA Miramas - 2007	• ARKEMA - 2004-2005
• BOURGEOIS CHANEL - 2005	• BP CHEMBEL (Belgique) – 2003
• BP France (Lavéra) -1996 à 2004.	• BP SOLVAY Sarralbe - 2004-2005
• CNRS Paris - 2004	• COMPLEXE SHELL de Berre -1998 - 1999
• EDF DPN (Bugey- 2007; Gravelines- 2008 ; Tricastin - 2004 à 2012, Cruas - de 2007 à 2012, Lyon 2012)	• GRT Gaz (Marseille , Vienne, Paris, Toulouse) - 2007 à 2012
• EPISCENTRE Bourges– 2004	• MINISTERE DE L'INTERIEUR – DIF Rhône-Alpes et Auvergne - 1999
• NAPHTACHIMIE Lavéra -2003 à 2008	• PLIE de Marseille- 2000
• PLIE de Nice – 2002	• PREFECTURE DES B.d.R.1998 - 99 - 2003
• Régie des Transports de Marseille 2006	•

Une posture de chercheur : une thèse en Sciences de l'Education (2005)

- ⌘ La « **Transmission de savoir-faire** » dans la grande entreprise,

- ⌘ **Caractérisée par :**
 - ☒ Mutations technologiques, sociales, économiques
 - ☒ Plans sociaux (départs massifs des plus de 57 ans)

- ⌘ **Et dont les perspectives annoncées dès 1996 sont :**
 - ☒ Accélération des changements
 - ☒ Départs massifs de la génération « Baby Boom »
 - ☒ Intégration massive d'une nouvelle génération

L'actualité du questionnement

Problématique démographique

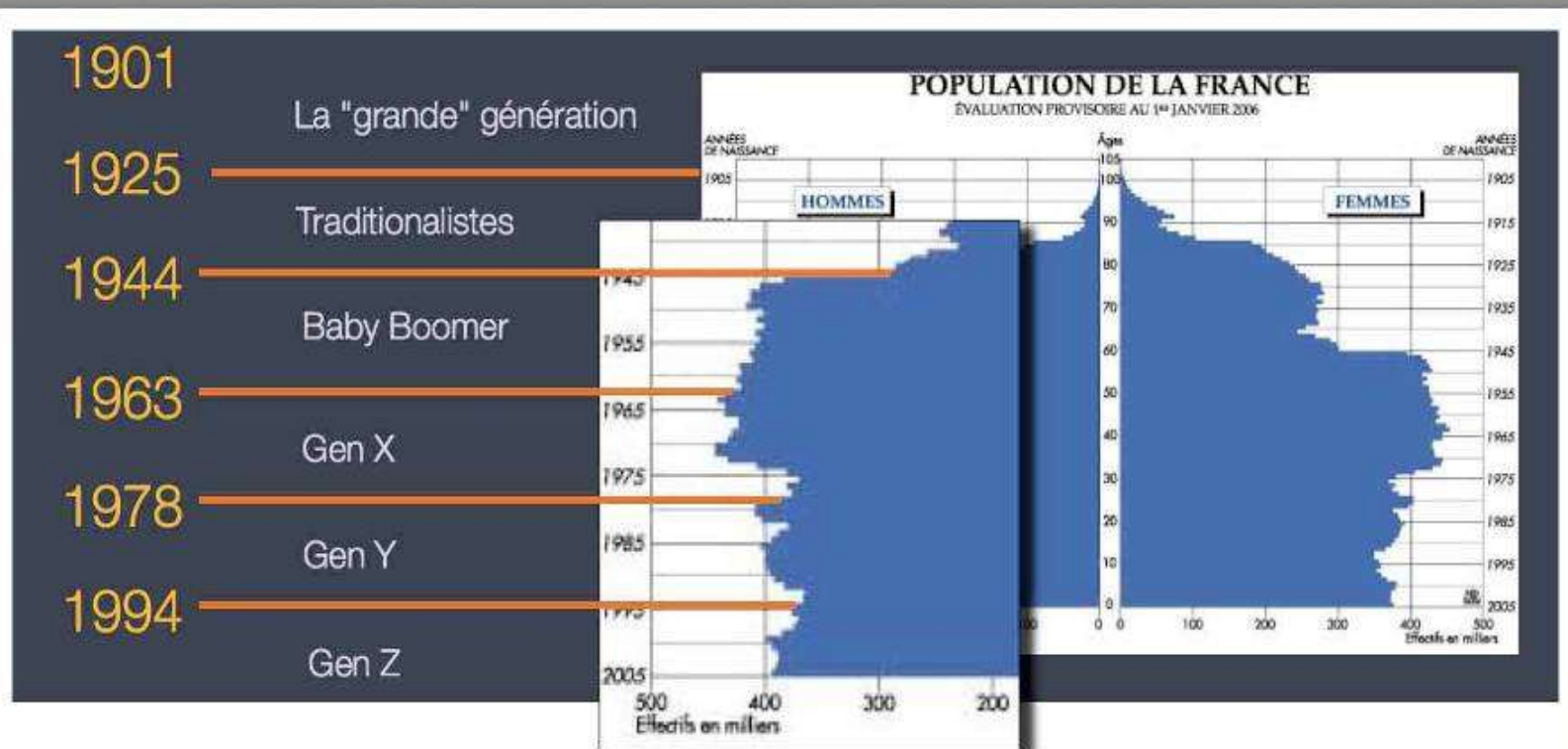
- Génération baby boom/génération Y
- Contrats d'apprentissage, de professionnalisation, de génération...
- Conflits de générations

Conception de la compétence

- Quelle approche? Quel modèle?
- Quelle professionnalisation?

Mode d'organisation de l'entreprise

Approche intergénérationnelle



Population française
6 générations

La loi relative au maintien de l'emploi des séniors -

1/01/ 2010

Obligations (entreprises de 50 salariés et plus) : un plan d'action Seniors

(Accord d'entreprise, à défaut plan d'action unilatéral , ou accord de branche)

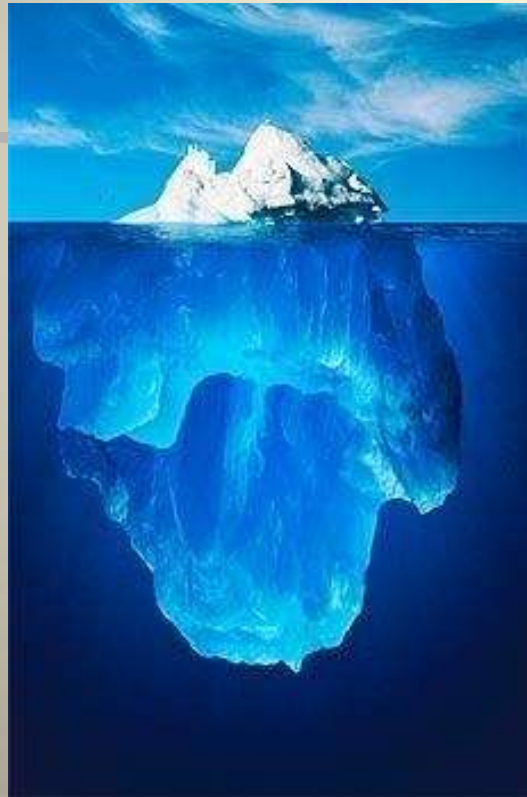
Un objectif chiffré global

- De recrutement de personnes de 50 ans et plus
- De maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus

Des dispositions favorables au maintien dans l'emploi (55 ans et plus) et au recrutement (50 plus) dans au moins 3 des domaines suivants :

- Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
- Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
- Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
- Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
- ***Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.***

La question de la compétence



Les ressources

La performance

Quel modèle?

Quelles ressources ?

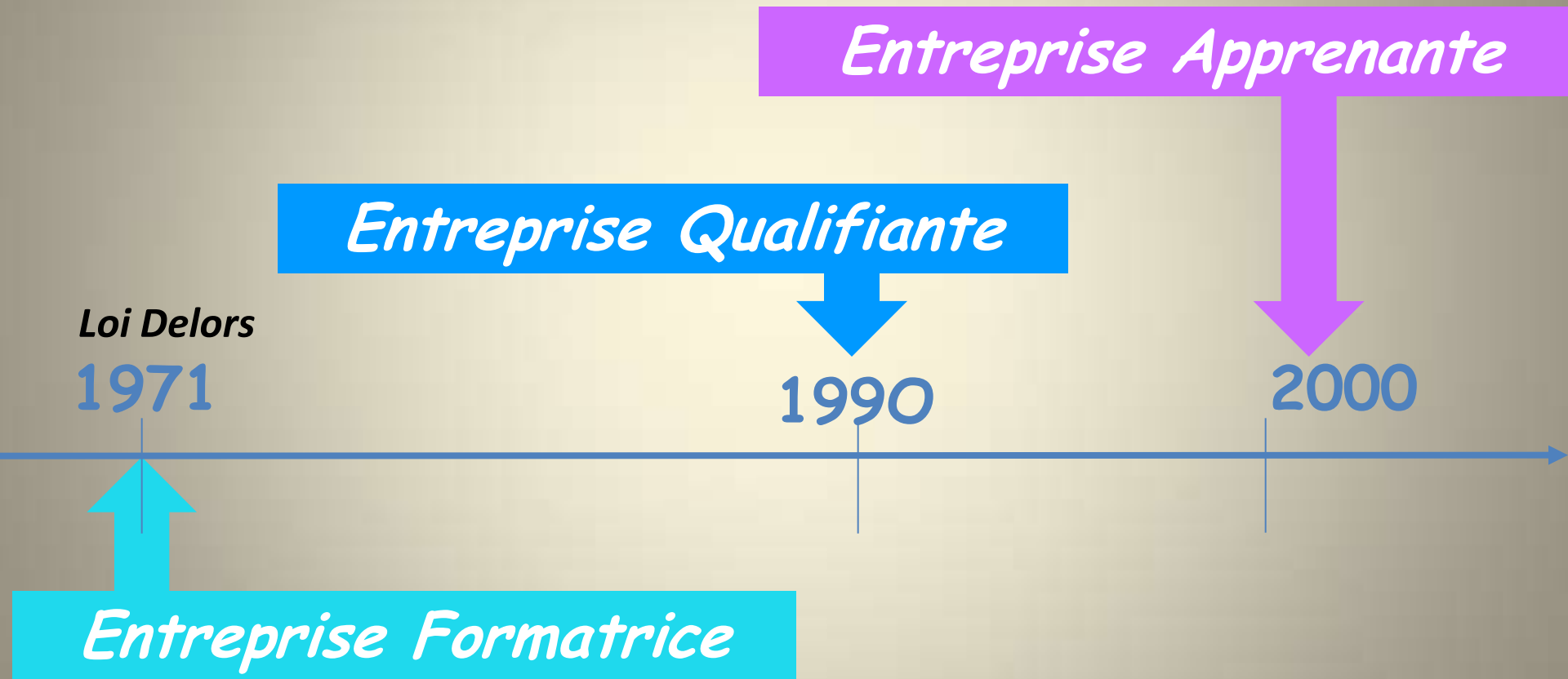
- savoir, savoir-faire, savoir-être
- Le praticien réflexif, la réflexivité
- Les dimension cognitive et relationnelle
- de l'intelligence de situation
- Les émotions, l'intuition, la créativité
- **Quelle place pour l'expérience?**

Compétence collective?

Quelle évaluation des compétences?

Comment les construire, les développer, les actualiser?

Une évolution vers l' Entreprise Apprenante



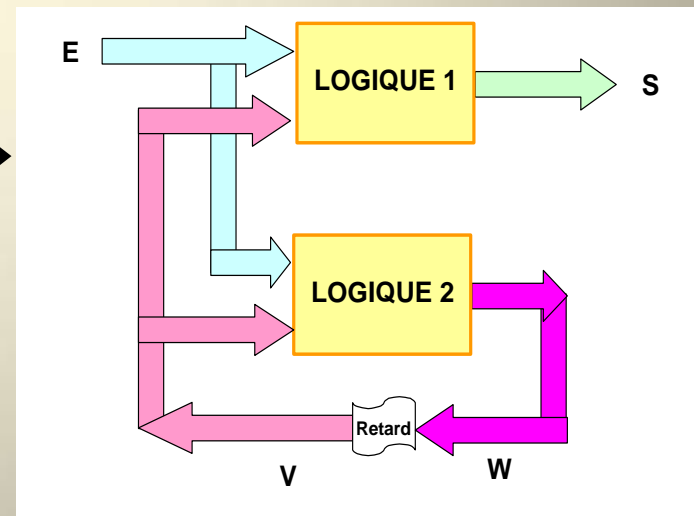
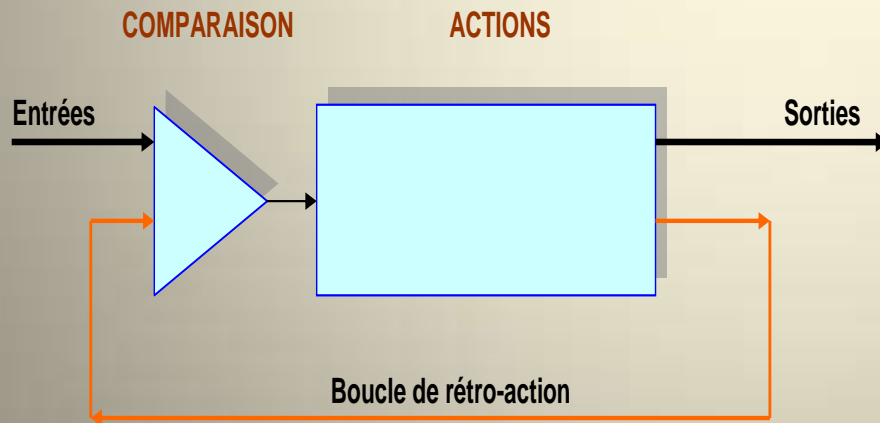
L'entreprise formatrice (au moins 1 stagiaire par an)

- ⌘ **Métaphore** : la belle mécanique, « the right man on the right place »;
- ⌘ **Origine** : les 30 glorieuses, environnement stable;
- ⌘ **Qualification/Formation** : valorisation des diplômes, « savoirs vrais » et contrôlés, **qualification individuelle normée et reconnue**, stage dans un but de réparation



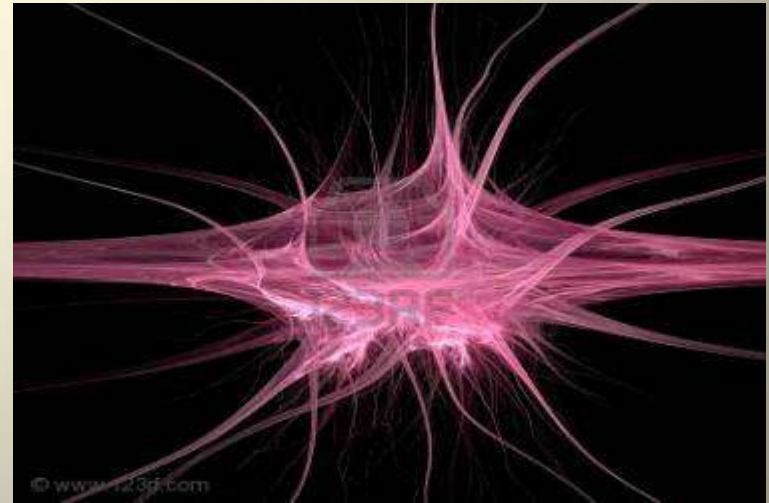
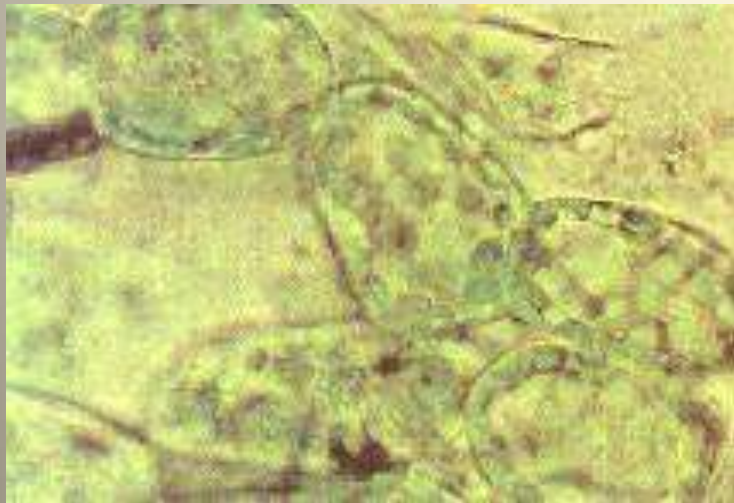
L'Entreprise Qualifiante (la logique compétence)

- ⌘ **Métaphore** : la cybernétique, le ordinateur, la régulation
- ⌘ **Origine** : 1992, crise économique;
- ⌘ **Qualification/Formation** : compétence individuelle articulant théorie/pratique, action/réflexion, dans la **boucle formation initiale-travail-formation continue**, la formation dans le but d'ajustement, de régulation, de gestion et d'anticipation (GPEC),



L'Entreprise Apprenante (l'ère de la complexité)

- ⌘ **Métaphore** : la biologie, l'organisme vivant, l'auto-poïèse, la complexité, l'émergence,
- ⌘ **Origine** : 2000, mondialisation, Internet,
- ⌘ **Qualification/Formation** : compétence composite, émergente, collective, processus inductifs, le réseau, co-construction, transversalité, **intelligence collective** ;



La question de la recherche

⌘ Que se passe-t-il dans une relation de transmission de savoir-faire entre :

☐ un « **Professionnel Expérimenté** » muté ou partant à la retraite

☐ un « **Successeur** » muté ou recruté ?

Problématisation théorique : les acteurs



- **Le Professionnel expérimenté**
 - Le savoir-faire : complexe de savoirs
 - L'apprentissage expérientiel
 - L'Expert et le Novice
 - L'explicitation
- **Le Successeur apprenant**
 - L'apprentissage sociocognitif
- **Les motivations**
 - à transmettre : don, deuil, filiation,
 - à apprendre : compétence, désir de savoir,
- **Relation Expert-Novice**
 - Dissymétrie/symétrie
 - Le conflit sociocognitif
 - Transfert et contre-transfert

Problématisation théorique : l'approche systémique



- Système complexe,
- Dynamique auto-eco-organisationnelle
- Tiers exclu, principe organisateur,
- Modalités de la relation
 - *Eros* : Fusion/Dépendance
 - *Philia* : Séparation/Autonomie
 - *Agapé* : Paradoxe
- Tiers inclus, co-référence

Hypothèse

⌘ La relation éducative Expert-Novice est **réciproque** :

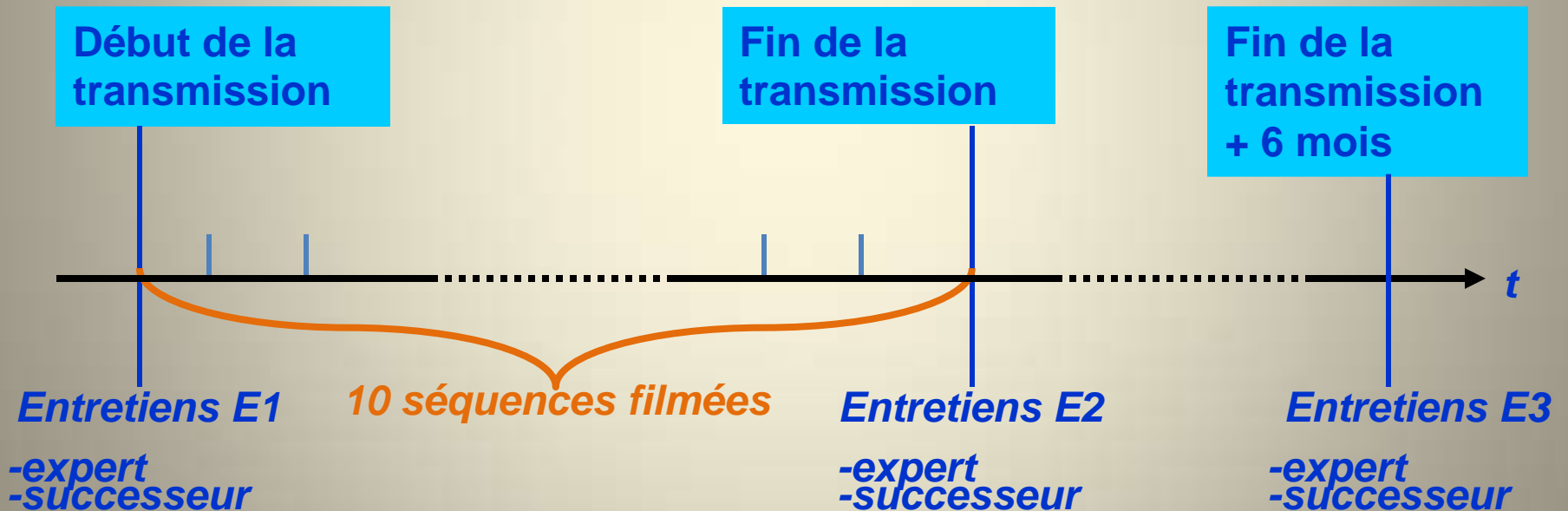
☐ **apprentissage** du Successeur et de l'Expert,

☐ évolution de la relation vers plus de **réciprocité des échanges**, de dissymétrique à symétrique

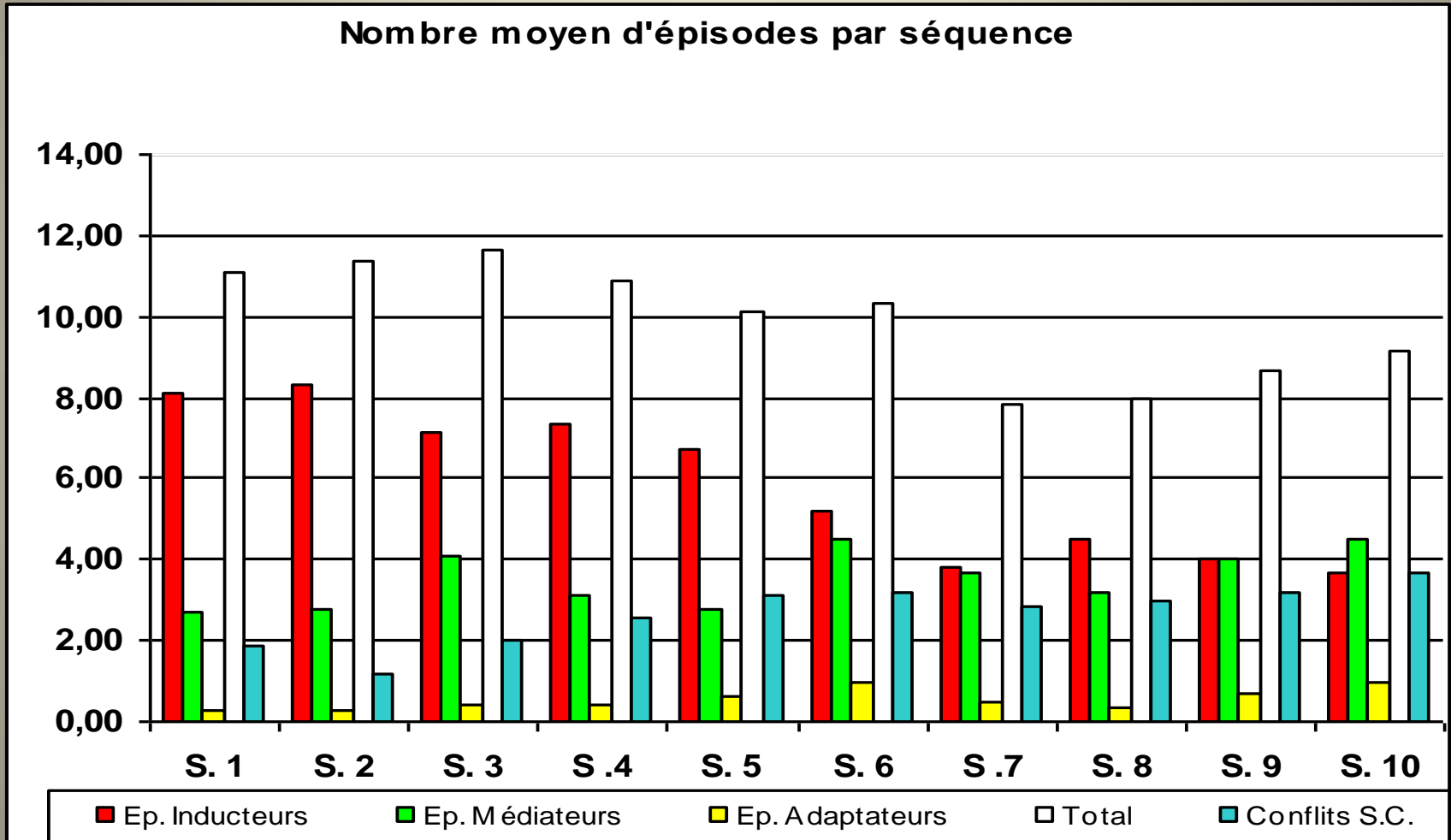
☐ évolution réciproque des **positions Père/Fils symboliques**

La méthode de recherche

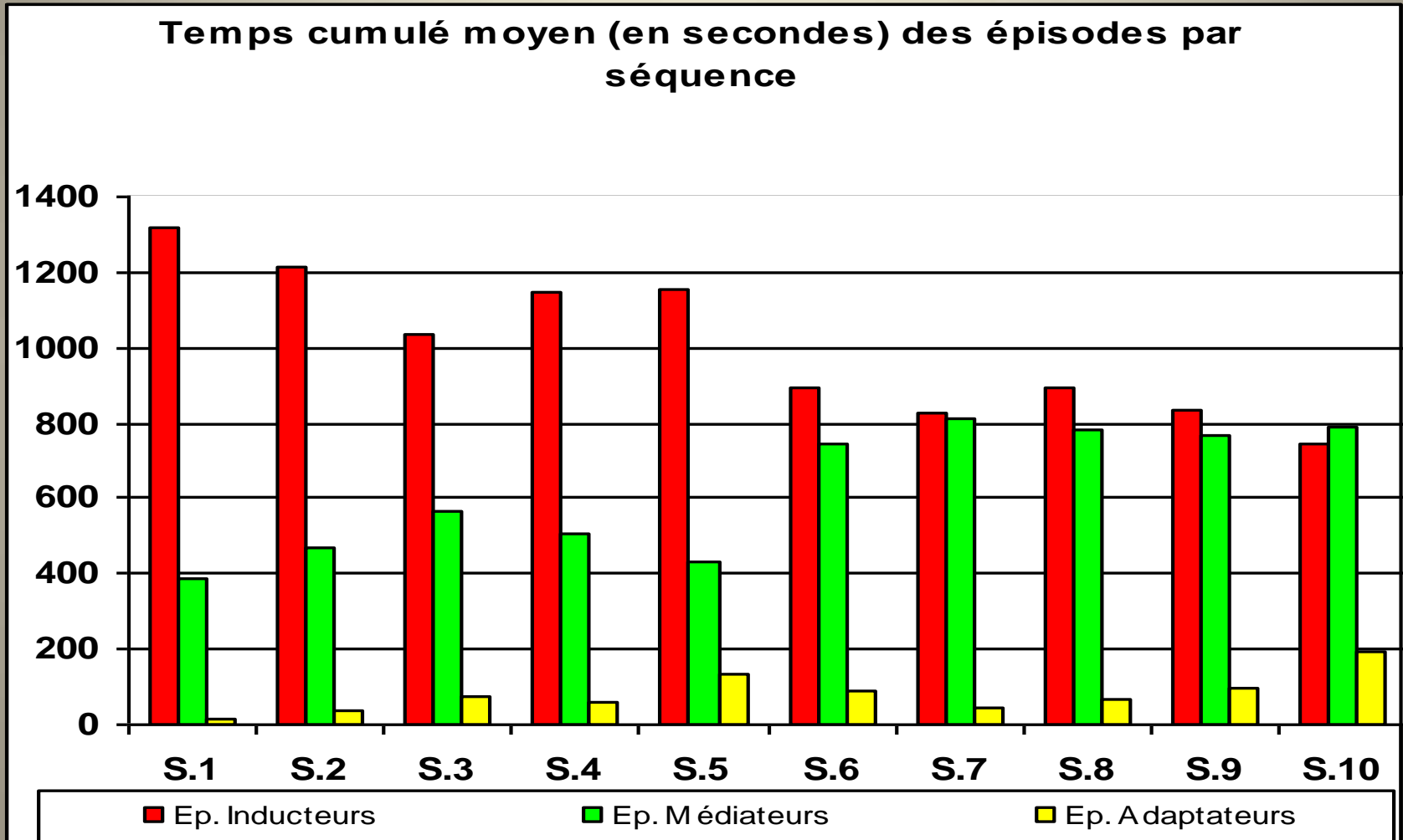
10 dyades Expert-Novice observées dans 3 entreprises



Une tendance d'évolution de la relation



Une tendance d'évolution de la relation



Deux périodes d'évolution de la relation

⌘ La première période caractérisée par :

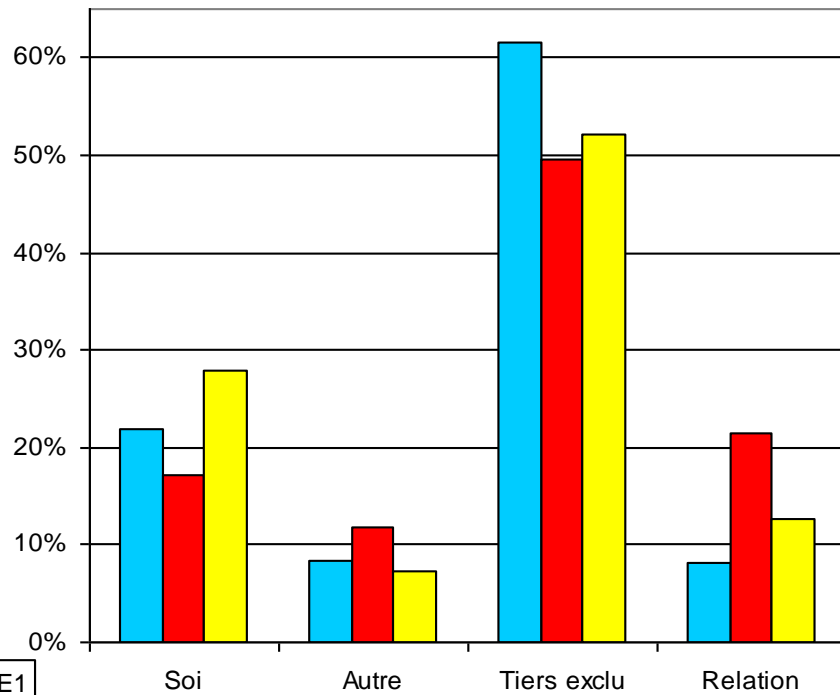
- ☒ Peu de réciprocité dans les échanges
- ☒ Une relation « **complémentaire rigide** »
- ☒ Un apprentissage par « **réception-consommation** »

⌘ La deuxième période caractérisée par :

- ☒ Des échanges plus fournis, plus de réciprocité
- ☒ Une relation « **complémentaire souple** »
- ☒ Un apprentissage par « **expression-production** » (Marguerite Altet)

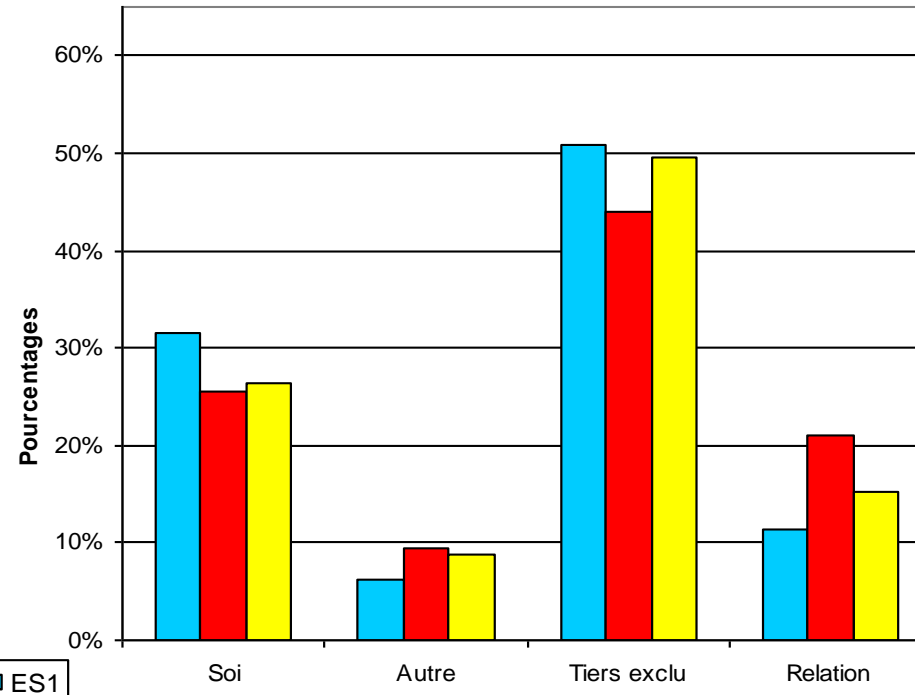
Analyse des entretiens

Pourcentages des expressions des Experts



Catégories

Pourcentages des expressions des Successeurs



Catégories

Conclusion

⌘ L'hypothèse est vérifiée : la relation éducative Expert-Novice est **réciproque** :

- ⊞ réciprocité dans les échanges
- ⊞ affirmation des positions symboliques Père-Fils
- ⊞ apprentissage pour les deux
- ⊞ il reste pour chacun « quelque chose » de la transmission

⌘ La relation n'évolue pas linéairement

- ⊞ **Palier de complexité** à mi-parcours (système complexe)
- ⊞ Les apprentissages sont plus visibles dans la seconde moitié de la transmission.

Quels prolongements pour l'entreprise ?

- ⌘ La Transmission de savoir-faire est bien **une voie de professionnalisation** (Wittorski) complémentaire aux dispositifs traditionnels (formation initiale et continue).

- ⌘ Les apports bénéfiques se repèrent à 3 niveaux :
 - ⊞ Apprentissage chez le Successeur (professionnalisation)
 - ⊞ (ré) apprentissage chez le Professionnel expérimenté
 - ⊞ Construction d'un lien durable (intégration, lien social)

- ⌘ Peut-on agir pour optimiser la professionnalisation?

Optimiser la transmission de savoir-faire

⌘ Agir sur le contenu

- ⊞ Explicitation

- ⊞ Didactisation

⌘ Agir sur les situations d'apprentissage

- ⊞ Prendre en compte les stratégies d'apprentissage,

- ⊞ la motivation,

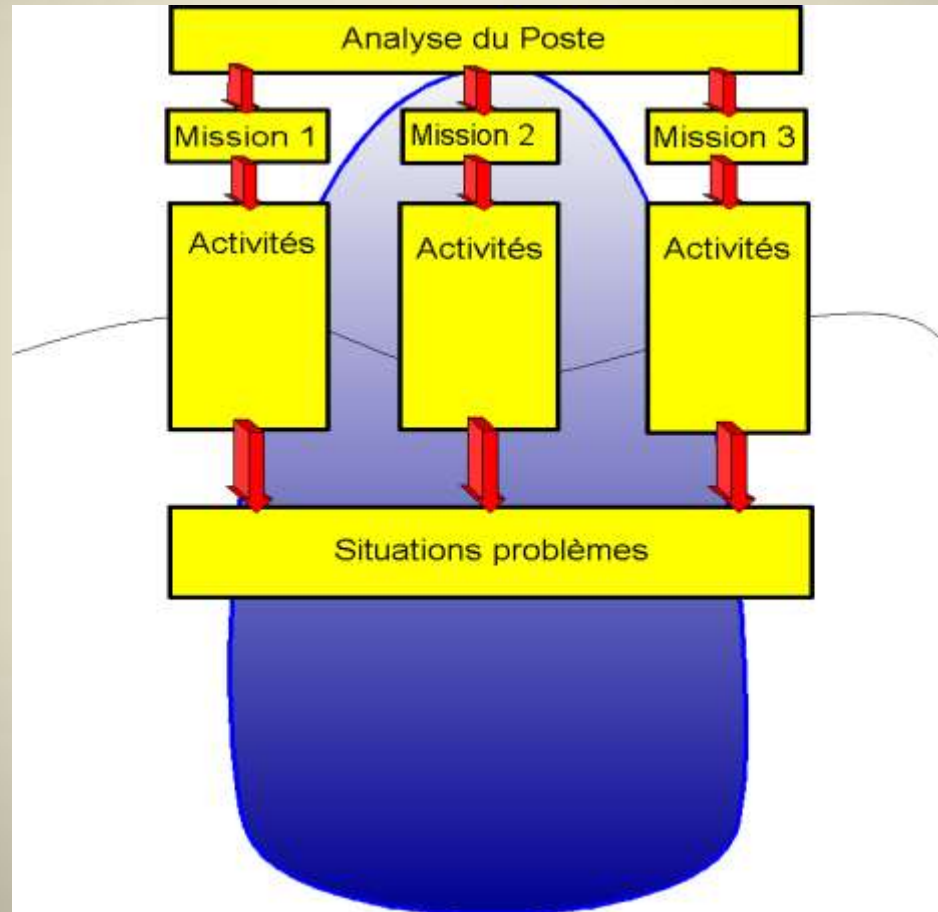
- ⊞ la génération Y,

⊞ Agir sur la relation

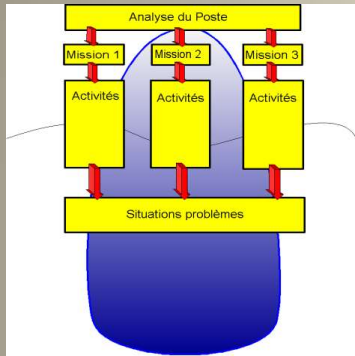
- ⊞ La relation pédagogique

- ⊞ L'évaluation

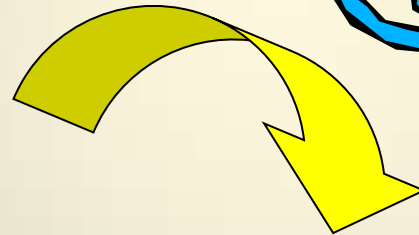
L'Explicitation



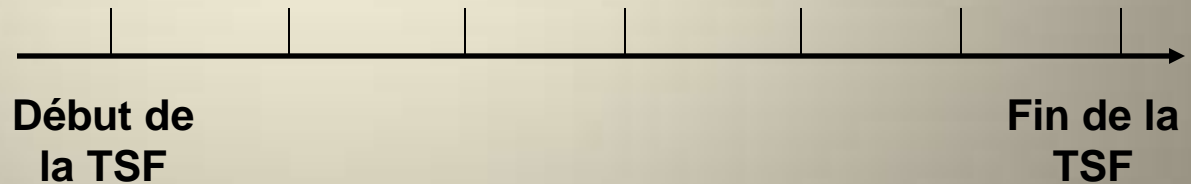
Didactisation : Préparation et organisation



Du Contenu



Au programme



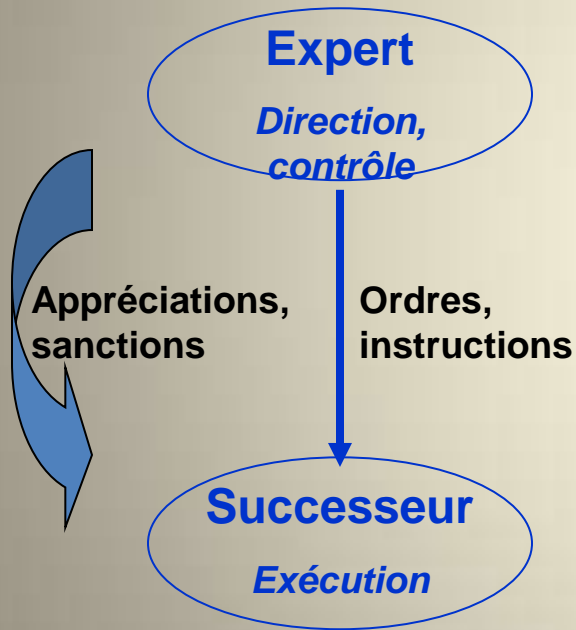
Agir sur la relation éducative

- Eclairage sur les processus d'apprentissage (stratégies, mémorisation, transfert d'apprentissage)
- Rendre les situations apprenantes (référencialisation/ Pastré)
- Etre attentif à la motivation (Nuttin, Carré)
- Travailler l'écoute (Porter)
- S'inspirer des styles de formateur (Altet)
- Clarifier la posture d'évaluateur

Agir sur l'évaluation

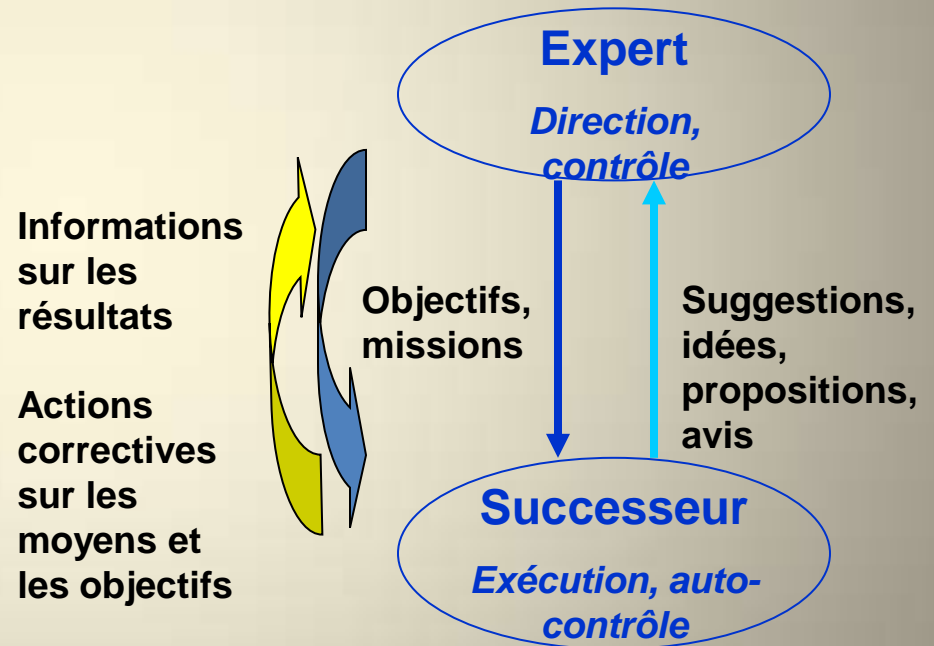
Qui évalue quoi, comment et pour quoi faire?

Contrôle : évaluer pour vérifier



Les contrôles, à l'initiative de l'Expert, vérifient la conformité de l'exécution par rapport aux instructions

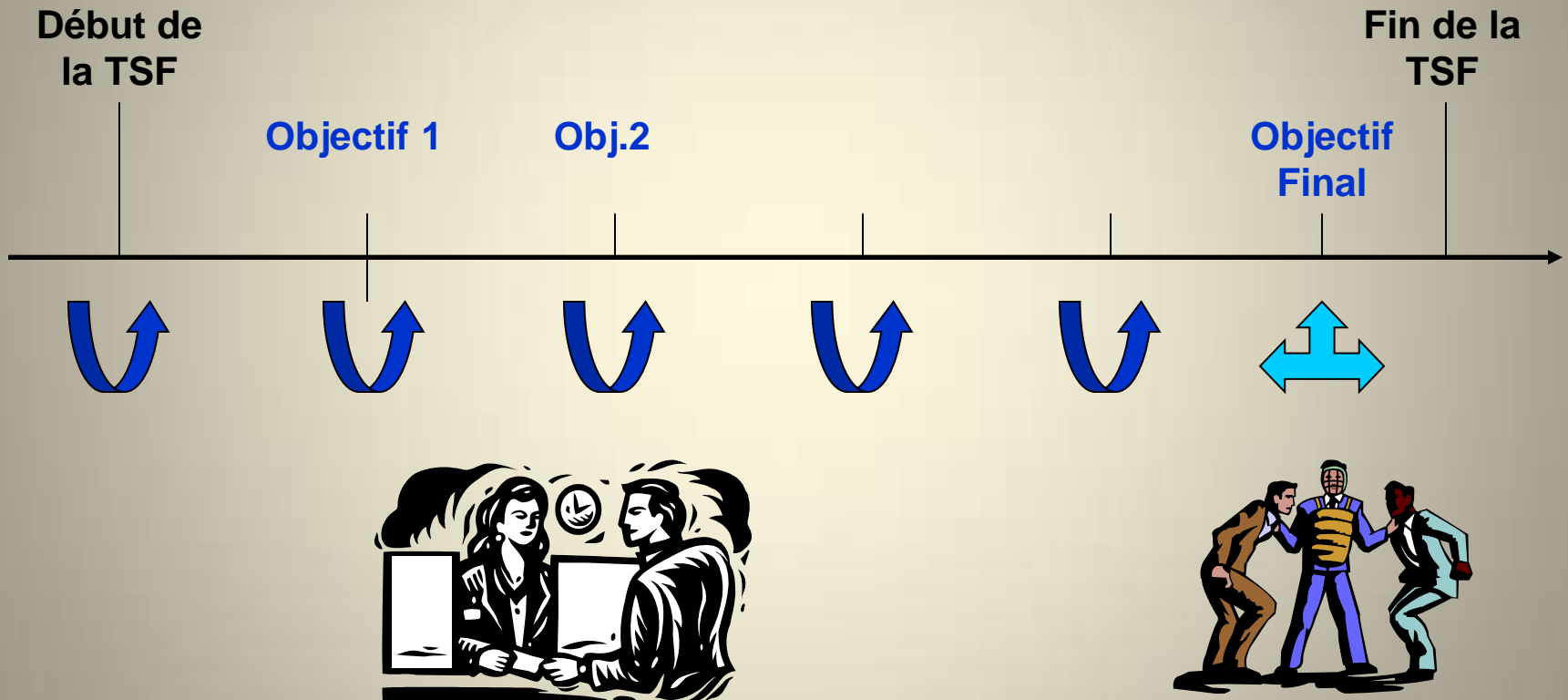
Régulation : évaluer pour maîtriser



Les évaluations, planifiées, sont des analyses de situation et des recherches de solutions en commun.

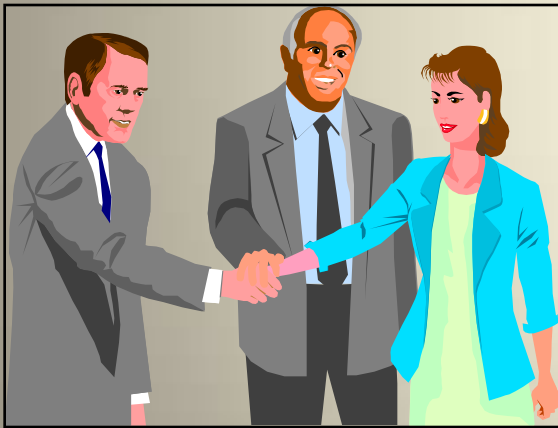
Le collaborateur vérifie lui-même la qualité de l'exécution de son travail et de son apprentissage.

Planifier l'évaluation



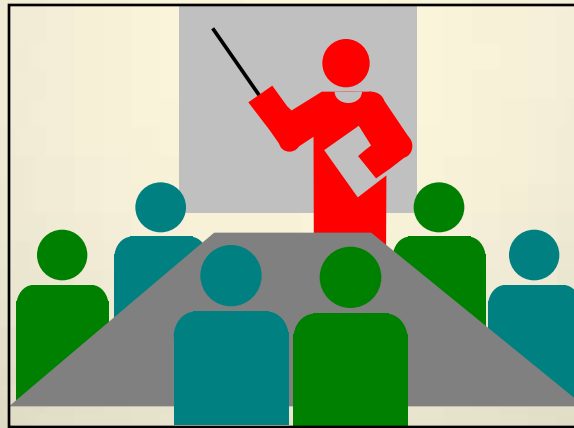
D'autres dispositifs *transmission individuelle et/ou collective*

transmission interindividuelle



*Tutorat (en
alternance, entre
pairs...)
Compagnonnage*

formation de groupe



*Formation interne,
formation professionnelle*

travail de groupe



*Analyse de pratiques,
Résolution de problèmes*

Les dispositifs questionnent l'entreprise

⌘ Des conceptions réinterrogées relatives à :

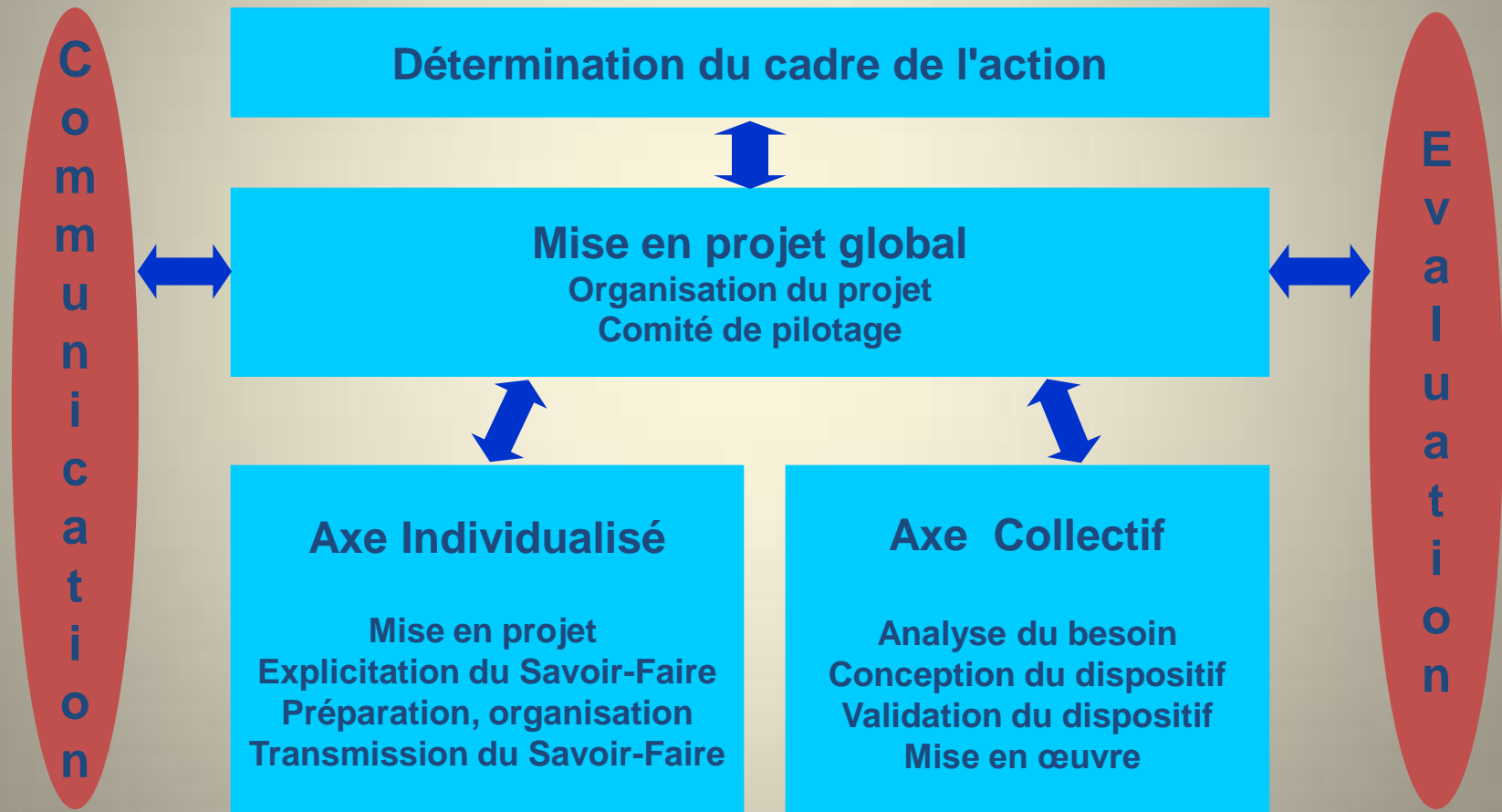
- ☒ La professionnalisation, le professionnel,
- ☒ La compétence
- ☒ L'expérience
- ☒ Le savoir et la connaissance

⌘ Une tension dialectique entre deux paradigmes

- ☒ Un modèle dominant : *l'entreprise qualifiante*
 - ☒ *Et sa gestion des compétences*
- ☒ Un modèle émergent : *l'entreprise apprenante*
 - ☒ *Et un management des connaissances*

☒ *... et le consultant quant à son accompagnement*

L'approche projet



Les facteurs clés du succès

- Un enjeu stratégique
- Un engagement fort de la direction
- La volonté de pérenniser l'action
- Le volontariat des acteurs du projet
- Une implication de l'encadrement
- Une méthode adaptée et des outils simples
- Une communication et une évaluation régulières



Bibliographie

- ALLAIN, C., (2005), *Génération Y, qui sont-ils, comment les aborder ?* Les Éditions Logiques
- AUBRIT A. (2005), *L'apprentissage collaboratif, origines et évolutions d'une méthode pédagogique*, Paris, De Boeck
- BARJOU Bruno, (1995) : *Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire*, Editions E.S.F., Paris.
- BENNER P., (1995), *De novice à expert, excellence en soins infirmiers*, Paris, Editions Elsevier Masson
- BOUTTE J.-L. (2007) : *Transmission de Savoir-Faire, réciprocité de la relation éducative Expert-Novice*, Paris, L'Harmattan.
- CARRE P. (2007) : *Séniors, comment développer l'activité professionnelle après 45 ans ?* Rapport final, janvier 2007, Paris, Groupe Interface Recherche, Association François Vidal
- CARRE P. & CHARBONNIER Dir. (2003) : *Les apprentissages professionnels informels*, Paris, L'Harmattan, collection Savoir et Formation
- CHEVALLIER D. (Dir) (1991) : *Savoir-faire et pouvoir transmettre*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Collection ethnologie de la France, Cahier 6.
- COMTE H., (1997) : *Outils du monde*, Paris, Editions de la Martinière.
- DEFORGE Y. (1991) : « La transmission et la préservation des savoir-faire et les enseignements techniques », in Chevallier D. (Dir) : *Savoir-faire et pouvoir transmettre*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Collection ethnologie de la France, Cahier 6, pp.197-216.
- DREYFUS H.L. (1992) : « La portée philosophique du connexionnisme » in Andler D. (Dir) : *Introduction aux sciences cognitives*, Paris, Editions Gallimard, Folio Essais, pp.352-373.
- GUEDEZ A. (1994) : *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, (1999) : *Le Knowledge management*, Paris, Editions d'Organisation

Bibliographie (suite)

- HATCHUEL F. (2007) : *Savoir, apprendre, transmettre, une approche psychanalytique du rapport au savoir*, Paris, La Découverte.
- JORION P. (1991) : « Typologie des savoirs et transmission informatique », in Chevallier D. (Dir) : *Savoir-faire et pouvoir transmettre*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Collection ethnologie de la France, Cahier 6.
- JORRO C. (1991) : « L'expérience formatrice : un concept en construction », in Courtois B. et Pineau G. (Dir) : *La formation expérientielle des adultes*, Paris, La Documentation Française, pp191-199, Recherche en Formation Continue.
- KONIDARI, V. & ABERNOT, Y. (2009) *Les cités de la connaissance, l'institution au cœur de la réussite scolaire*, Paris, L'Harmattan, Savoir et Formation
- LAMBERT J. (2005) : « Transmettre par effraction », in Debray R. (Dir) : *Médium Transmettre pour innover, octobre-novembre-décembre 2005*, Paris, Editions Babylone
- LANI-BAYLE M. (2006) : *Taire et transmettre, les histoires de vie au risque de l'impensable*, Lyon, Chronique Sociale.
- LERBET-SERENI F. (1994) : *La relation duale, complexité, autonomie et développement*, Paris, Editions L'Harmattan, Alternances et Développements.
- LERBET-SERENI F., (1997) : *Les régulations de la relation pédagogique*, Paris, Editions L'Harmattan, Cognition et Formation.
- NOWIK L. (2003) : « Les approches générationnelles : enjeux, avancées, débats », Journées d'études des 13 et 14 novembre 2003, Laboratoire Printemps - Université de
- PINEAU G. et LEGRAND J.L. (1993) : *Les histoires de vie*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- RECHERCHE et FORMATION (2004) : *Transmission intergénérationnelle et formation professionnelle*, N° 45, Saint Fons, INRP

Bibliographie (suite)

- STEINER G, (2003) : *Maîtres et disciples*, Paris, Editions Gallimard.
- WENGER E., (2005) : *La théorie des communautés de pratique, apprentissage, sens et identité*, Laval, Presses Universitaires de Laval
- VERMERCH P. (1996) : *L'entretien d'explicitation*, Paris, Edition ESF Pédagogies.
- WITTORSKI R. (2007), *Professionnalisation et développement professionnel*, Paris, L'Harmattan

Fin de l'exposé

Merci de votre attention

Vos questions sont les bienvenues

COMPTE RENDU DU DEBAT :

Compte rendu du Débat

- Le dispositif de tutorat mis en place crée un réapprentissage différent pour le tuteur qui verbalise des expériences.
- Il y a un effet de « prise de distance » pour celui qui parle son expérience.
- Le dispositif de « tutorat » peut s'éloigner des « compétences fondamentales » à transmettre, en déviant notamment sur les « faits de guerre » racontés par le tuteur.

Compte rendu du débat

- Un jeune qui entre dans l'organisation a des questions qui dérangent. Le dispositif de tutorat ne vient-il pas habilement éteindre un questionnement précieux pour l'entreprise?
- L'évaluation est en continu dans l'ensemble du dispositif. On ressent cependant une dominante des critères économiques pour évaluer le dispositif de tutorat : cela nécessite une argumentation forte et pas forcément comprise dans un contexte trop rationnel, où la notion de « rentabilité » domine.

Compte rendu du débat

- Le dispositif de tutorat mis en place met en route quelques processus relevant de l'accompagnement. Il s'en éloigne aussi par certains aspects :
 - Quelle place pour la parole du tutoré?
 - Quelle place pour le conflit de générations?
 - Quel place pour un vrai accompagnement du tuteur qui quitte l'entreprise (départ en retraite)
 - Quel place pour un vrai accompagnement du tutoré (le jeune débutant) pour travailler ce qui le travaille.

Compte rendu du débat

- A partir de ce dispositif de tutorat, quelle régulation s'opère?
 - Assurément il y a une régularisation des pratiques.
 - Assurément il y a un espace de régulation qui ouvre sur une interrogation qui rend possible l'émergence de nouvelles manières de pratiquer le métier.
 - Mais jusqu'à quel point les questions qui sont posées dans le dispositif peuvent elles faire médiation (déranger et réorganiser les critères en fonction desquels on travaille)