

# Transférez les compétences avant qu'elles ne partent



Steeves Emmenegger\*

Comment remplacer la génération du baby-boom par les nouvelles générations? Si on se focalise beaucoup, à juste titre, sur la question de l'intégration des nouvelles générations, il faut voir qu'avec le départ des seniors, ce sont autant de compétences clés qui vont quitter nos entreprises et organisations.

Cette perte de compétences n'est pas uniquement liée à une question de changement de générations. Bien souvent des démissions, des accidents ou des mobilités internes nous prennent à défaut et la relève s'avère parfois difficile à assumer. Il existe d'ores et déjà de nombreux outils en GRH pour nous aider à optimiser notre gestion

de ces problématiques. Toutefois, peu d'entre nous mettent en place des projets concrets de transfert de compétences.

Une compétence, c'est ce qui permet d'aboutir à une performance, à un résultat. Elle est complexe, car composée des différents éléments que sont les connaissances tacites (intuitives, non verbalisées) et explicites (standardisées, codifiées), les aptitudes, les traits de personnalité ainsi que les attitudes.

Si les programmes de formation traditionnels vont permettre de forger de nouvelles compétences explicites, ils sont malheureusement insuffisants pour une transmission efficace des autres éléments qui composent la compétence, notamment les connaissances tacites.

Ce constat, partagé par de nombreux acteurs de la fonction RH, a amené certaines organisations à mettre en place des projets de transfert de compétences. Ce sont des démarches structurées, basées en général sur les compétences clés, qui ont pour objectif de permettre aux collaborateurs entrant

dans une fonction d'acquiescer en un minimum de temps un maximum d'expériences et d'aptitudes, soit de s'approprier, de développer de nouvelles compétences tacites. Ils permettent également aux

## Les programmes de formation sont insuffisants pour transmettre des connaissances tacites

collaborateurs sortants de faire un bilan de carrière valorisant et de réaliser quelles sont leurs compétences, de les expliciter et de les transmettre. Le transfert de compétences est donc un accélérateur d'efficacité.

Nous avons adopté une telle démarche pour transférer les compétences d'un consultant senior, qui préparait son départ à la retraite, à une jeune consultante. Dans ce cas, le bilan de compétences du senior, l'identification des compétences à

transférer et le processus de transmission ont permis de rendre indépendante la nouvelle consultante dans une période de 6 mois environ. Cerise sur le gâteau: chacun s'est senti valorisé dans la démarche.

Les conditions de réussite d'une telle démarche résident dans une analyse fine de la situation: la nature du départ, l'inventaire des compétences qui s'en vont et celles que l'on souhaite garder au sein de l'entreprise, la culture d'entreprise et les projets RH existants, la spécificité de la fonction au sein de l'entreprise par rapport à d'autres... Ces éléments permettront de fixer l'objectif du transfert et d'activer les leviers d'action nécessaires à la bonne marche du projet. Mais le facteur de réussite essentiel reste la motivation des acteurs du transfert à transmettre et à apprendre.

\* Fondateur d'Emmenegger/Compétences/Conseils et de Swiss Competencies Assessment Network (SCAN)