

ANNEXE 5 - LISTE DE MÉTHODES POUR LA TRANSMISSION DES SAVOIRS

- ASSISTANCE ENTRE PAIRS
- CAPTURE DE SAVOIRS
- COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES
- ENTRETIEN D'AUTO-CONFRONTATION CROISÉE
- ENTRETIEN D'AUTO-CONFRONTATION SIMPLE
- HISTOIRE DE VIE
- INSTRUCTION AU SOSIE
- INTRANET
- LECON PONCTUELLE
- REVUE D'ACTION
- ROTATION DE POSTES
- TRANSMISSION MULTIMEDIA
- TUTORAT

Nom	ASSISTANCE ENTRE PAIRS
Description	<p>L'assistance entre pairs est une technique employée pour faciliter l'échange ou la transmission des savoirs. L'assistance entre pairs est une réunion ou un atelier où les pairs de différentes équipes partagent leur expérience, échangent sur leur clairvoyance, et leurs savoirs avec une personne/une équipe qui a besoin d'aide suite à un défi ou un problème.</p> <p>Pour une rencontre d'assistance entre pairs une équipe projet invite des collègues afin de les assister face à une question significative à laquelle elle est confrontée. La demande est lancée par le chef de projet quand il pense que les pairs pourraient être utiles à l'équipe. Habituellement 4-5 collègues, d'autres lieux, se réunissent ensemble sur le site de l'équipe demandeuse. Une aide peut durer de 0,5 à 2 jours, durant lesquels l'équipe demandeuse et ceux qui sont venus les assister, dialoguent au sujet du projet. L'équipe demandeuse acquiert la clairvoyance des collègues. Les assistants y gagnent aussi bien en étant informé du projet que par les échanges entre eux. Les équipes qui réclament une aide ne sont pas tenues de retenir les suggestions faites par les autres, bien que la plupart trouvent aux éclairages de leurs pairs un apport considérable à leur travail en cours. Des assistances entre pairs se déroulent tôt dans un projet et d'autres plus tard, selon les besoins de l'équipe.</p>
Bénéfices attendus	<p>L'assistance entre pairs apporte la clairvoyance, l'assistance et les savoirs de personnes extérieures à l'organisation parce que les pairs apportent leur propre connaissance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • inclut les perspectives "extérieures" qui apportent de nouvelles possibilités, options et idées • partage ce qui est connu dans le contexte de leur propre plan - les pairs partagent ce qu'ils connaissent de leur propre contexte, en utilisant leurs propres expériences, les meilleures pratiques et des leçons apprises. • développe un savoir commun sur une demande de projet ou de tâche • "ce qui est possible" (basé sur le succès précédent des pairs). <p>Elle favorise le partage de l'étude et développe souvent de fortes relations et de nouveaux réseaux au sein de toute l'organisation.</p>
Contexte d'utilisation	<p>Les ouvriers sont plus enclins à utiliser les savoirs et la clairvoyance d'autres pairs avant d'entreprendre un projet ou une tâche. La clef pour une assistance réussie de pairs doit prévoir de commencer, après que l'équipe ait épuisé ses propres connaissances à l'interne, ait créé son plan avant toute mise en œuvre.</p> <p>Les personnes/équipes qui demandent une assistance entre pairs ne sont pas tenues d'utiliser les suggestions faites par les autres, bien que la plupart trouvent dans les éclairages de leurs pairs un apport considérable à leur travail en cours. Il est important d'inviter les assistants qui sont de "bons collègues", et non des personnes qui sont excessivement critiques ou qui dominent toute discussion</p>
Méthodologie	<p>La personne/l'équipe demandeuse acquiert la clairvoyance des collègues et les assistants apprennent du projet et des uns et des autres. Une assistance entre pairs peut en général regrouper 4 à 6 individus, et le temps pour réaliser cette assistance peut être soit bref, quelques heures, soit long quelques jours.</p> <p>Si le recours à un facilitateur dépend de l'adresse dont la personne/l'équipe demandeuse gère son ou leurs propres comportements. Avec un facilitateur présent le groupe demandeur pourra probablement mieux se concentrer sur la discussion.</p> <p>C'est la réunion de votre équipe. Vous l'organisez quand vous voulez, en vous demandant qui vous serait utile – vous définissez les objectifs que vous jugez nécessaires, et prenez vos propres décisions en tenant compte des conseils obtenus. Vous gérez la réunion en</p>

fonction de ce que vous voulez.

- Être clair au sujet des objectifs que vous voulez que les assistants abordent. Votre équipe peut vouloir se réunir en amont afin de réfléchir à ce qui leur serait le plus utile. Plus le point à traiter sera circonscrit, plus la réunion sera efficace.
- En amont envoyez les objectifs aux assistants ainsi qu'une quantité limitée de documents afin qu'ils les lisent.
- Arrêtez la réunion à mi-chemin pour identifier ce qui est utile ou inutile pour vous. C'est votre réunion, si vous n'obtenez pas de ce que vous voulez, vous aurez besoin de réorienter ce qui se passe.
- Considérez ceci comme une session de formation et non comme une session de présentation.
- Avoir toute votre équipe présente à la réunion (ou des représentants de chaque secteur si l'équipe est importante) ainsi les participants peuvent apprendre et poser des questions.
- En plus de leur propre temps, donnez aux assistants un temps supplémentaire. Vous obtiendrez de meilleures recommandations si les assistants peuvent parler librement entre eux sans la présence de votre équipe.
- Considérez la réunion comme discussion entre les membres de votre équipe et les assistants.
- Les suggestions suivantes peuvent faciliter la discussion :
 - en tant que meneur s'abstenir de toute réponse après chaque ou la plupart des commentaires qui ramènerait la discussion à un échange périodique entre le meneur et les différents assistants.
 - quand un assistant fait une suggestion, demandez "qui a une vue différente sur cette question?" ou " suis-je intéressé pour entendre les pensées des autres à propos de cette question."
 - mélangez les membres de l'équipe demandeuse autour de la table avec les assistants.
 - aménagez la salle afin que le point de mire ne soit pas l'animateur – l'animateur peut vouloir pour commencer la réunion être face au groupe mais se déplacer plus tard à un autre endroit de la table de conférence afin de démontrer visuellement qu'il n'est pas le centre de la discussion.
- Il est indispensable que les membres de l'équipe, quelques jours plus tard, reviennent et revoient ce qu'ils ont appris de l'assistance entre pairs et ce qu'ils feront dorénavant. Sans cette réunion porteuse de sens, une grande partie de l'énergie produite lors de la réunion disparaîtra.
- Une réunion peut se dérouler comme suit:
 - Les présentations : elle facilite la discussion si les participants connaissent l'expérience et les savoirs des personnes présentes dans la pièce. Même si seulement un ou deux participants ne se connaissent pas bien, prendre du temps pour les présentations aidera le groupe.
- Objectifs : en tant que chef de projet énoncez vos objectifs pour la réunion et l'agenda.
- Présentation et discussion : présentez toute information que vous avez et qui n'était pas dans les documents - les préoccupations et les questions qui sont critiques pour vous. Il est souvent utile de faire présenter aux différents membres de l'équipe les secteurs dans lesquels ils travaillent. Le mot "présenter" n'est pas utilisé pour la présentation formelle d'un PowerPoint, mais plutôt pour fournir assez d'informations afin de lancer le dialogue sur un sujet particulier.
- Le temps alloué aux assistants pour travailler: Une fois que toutes les sujets et données sont sur la table, l'équipe demandeuse doit laisser les assistants penser par eux-mêmes à partir de leurs recommandations. Il peut y avoir une demande forte par l'équipe demandeuse ou les assistants pour rester ensemble – les groupes choisissent rarement de se séparer. Mais le temps pour les assistants de réfléchir ensemble est très critique pour, 1) l'obtention de recommandations bien énoncées et validées, et 2) augmenter leur propre étude.
- Faire des recommandations : Les deux équipes reviennent ensemble de sorte que les assistants puissent faire leurs recommandations.
- Réponse aux assistants : L'équipe demandeuse fait une réponse de l'appréciation

	ou peut-être pas de ce qu'elle a trouvé particulièrement utile. Ce n'est pas un temps de décision – l'équipe demandeuse prendra ses décisions lors de sa propre réunion ultérieurement.
Limites pour les PME PMI	Cette méthode est applicable en cas de transmission des "nouveaux" savoirs. A l'origine, elle n'a pas été développée pour des PME PMI, mais lorsqu'il y a des personnes créatrices présentes dans l'entreprise elle est sûrement envisageable.
Exemples et expériences	Assistance entre pairs chez British Petroleum

Nom	CAPTURE DE SAVOIRS
Description	<p>La capture des savoirs est une méthode extrêmement commune de la transmission des savoirs. Si souvent elle n'est pas la méthode la plus efficace, elle n'en demeure pas moins la plus évidente et la plus facile à comprendre. Après tout, les bibliothèques (réelles ou virtuelles) sont pleines de livres qui ont considérablement contribué à notre socle de connaissances.</p> <p>La capture des savoirs est le processus qui implique l'identification, l'élicitation, la distillation, la présentation et l'édition. (note : Les étapes d'élicitation et de distillation sont assez complexes et ont leurs propres guides d'aide pour leur application.) Elle est laborieuse et prend du temps. Mais une fois bien faite, elle peut permettre la diffusion des savoirs d'une à de nombreuses personnes indépendamment du temps et de l'espace.</p>
Bénéfices attendus	<p>En utilisant la méthode de capture de savoirs, l'entreprise peut trouver de nombreux bénéfices d'ordre divers. Certains dirigés vers de jeunes salariés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si les savoirs capturés et les contenus inhérents ne sont pas affichés sur la première page des résultats d'une recherche menée avec Google, une personne de la génération Y (moins de 30 ans – génération millénaire) arrêtera sa recherche ou en fera une autre. Il y a de fortes chances qu'elle ne poursuive pas sa navigation pour trouver ce qu'elle recherche. • Les histoires prennent trop de temps et ne sont pas quelque chose dont la génération Y semble avoir besoin pour donner du sens aux savoirs qui lui est offerte. "venons-en au sujet et dites moi ce que je dois savoir, puis demandez moi si j'ai besoin de plus de contexte," était une demande commune de cette génération. • Les savoirs sous forme de « fragments importants » ou « d'informations » ont les meilleures chances d'être lus ou ingérés par toutes les générations.
Contexte d'utilisation	<p>Souvent le niveau d'effort pour capturer les savoirs dépend du moment où cela se passe. Imaginez que vous ayez juste achevé un projet et apprenez quelque chose de nouveau et que vous pensez utile pour vos camarades. Mais vous n'avez pas l'énergie ou la motivation pour le détailler bien que si vous le synthétisiez cela permettrait à quelqu'un de comprendre vraiment ce que vous avez fait et appris. Dans ce cas, le modèle de capture de savoirs en une page (utilisé dans la méthode de l'auto capture des savoirs) peut être employé pour capturer juste ce qu'il faut en ce qui concerne les savoirs ou l'expérience importante qui inciterait quelqu'un à rechercher la source et à en apprendre plus.</p>
Méthodologie	<p>Les étapes suivantes sont fournies pour guider les « collecteurs » de savoirs à travers les activités nécessaires afin de collecter et capturer les savoirs qui pourront être réutilisés et adaptés par d'autres :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Identifier un consommateur pour les savoirs</u>. Avoir à l'esprit un consommateur précis – actuel ou futur par rapport aux besoins de capture de savoirs. Qui utilisera les savoirs, à quels besoins répondront-ils, et comment les gens y accéderont ? 2. <u>Identifier une communauté de pratiques</u> relative à ce sujet, qu'il en existe une ou pas. Les praticiens seront la source des savoirs en premier lieu, les utilisateurs des savoirs à l'avenir, et les personnes qui valident les savoirs capturés. Si la communauté n'existe pas actuellement, considérez l'engagement des personnes dans le réseau social ou personnel approprié des sources de savoirs que vous avez l'intention de capturer. 3. <u>Clarifiez ce que les savoirs capturés sont vraiment</u>. Quelle est leur portée ? Les

savoirs qui sont présentés et édités nécessitent de couvrir un domaine spécifique de l'activité économique ou du sujet/domaine- des limites peuvent permettre leur circonscription.

4. Collecter tout le matériel existant sur lequel vous pouvez asseoir vos savoirs capturés et rechercher les orientations générales. Fournir un certain contexte de sorte que les gens puissent comprendre le but et la pertinence des savoirs. Y a-t-il des orientations générales que vous pouvez distiller hors de ce matériel ?

5. Obtenir les savoirs des individus, des équipes et des groupes porteurs d'expérience pertinente. Ceci peut être fait au travers d'entretiens rétrospectifs des individus, ou des processus d'apprentissage formel, des réunions (revues d'action, rétrospection, etc.) conçus pour glaner et capturer les leçons apprises, les bonnes pratiques etc., de récents projets ou d'activités ou d'événements.

6. Distiller les savoirs en informations concises et fortement pertinentes qui représentent les aperçus essentiels, les leçons apprises et les pratiques de sources des savoirs. Si de nombreuses sources de savoirs sont récoltées, identifier les savoirs communs et contractuels et insister sur ces derniers en conséquence.

7. Organiser et présenter les savoirs avec le consommateur à l'esprit :

- Construire une liste de contrôles ou de directives illustrées par des exemples et des histoires. Ceux-ci devraient informer l'utilisateur des savoirs :
- « Quelles sont les questions que j'ai besoin de me poser ? »
- « Quelles sont les étapes que je dois suivre ? »
- Les illustrer avec des exemples, des histoires, des images, des modèles, des citations, la vidéo et des clips audio si possible.
- Développer une carte des processus ou un déroulement des opérations des savoirs, et lier les informations spécifiques des savoirs avec les sous processus du processus pertinent, les activités et les éléments d'entrée et de sortie processus.
- Développer un ensemble de questions à partir des savoirs et organiser les informations distillées autour de ces dernières. Elaborer ces questions afin de refléter le contenu des savoirs qui a été glané à partir des sources et pour provoquer la réflexion d'autres.
- Inclure des liens pour les personnes. Créer un hyperlien aux sources des savoirs, la page d'accueil ou l'adresse de courrier électronique partout où vous les mentionnez dans le texte. Inclure une liste de toutes les personnes ayant le moindre rapport avec le contenu et/ou un lien avec la communauté de pratique pertinente ou d'autres réseaux appropriés.

8. Valider les directives. Faire circuler les directives autour de la communauté appropriée des praticiens et les sources des savoirs comme celles des interviewés. Leur poser les questions suivantes : « Est-ce que les directives reflètent exactement vos savoirs et expérience? ». « Qu'avez-vous à ajouter? »

9. Éditer la connaissance. Stocker et gérer les savoirs dans un espace où ils peuvent être facilement recherchés, trouvés et accessibles par sa communauté ou d'autres utilisateurs potentiels. Souvent ce sera l'Intranet de l'entreprise sous forme d'un patrimoine de savoirs numériques comme il est décrit ici. Maintenant, les nouveaux médias sociaux sont également disponibles facilitant leur édition sans devoir maîtriser la programmation ou les systèmes exigés pour produire le contenu sur le web pour stocker le contenu incluant les wikis, les blogs, et les systèmes de gestion des contenus.

10. Lancer une remontée de l'information et un processus de propriété. Encourager la remontée d'information des utilisateurs, de sorte qu'ils prennent et éliminent toutes les recommandations non valides. Instiller un sens de

	l'engagement : « si vous l'utilisez, alors vous devrez en ajouter ».
Limites pour les PME PMI	<p>Les barrières et les problèmes suivants ont été observés dans la mise en œuvre de la capture des savoirs dans de nombreuses organisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>La tentative d'une capture trop importante</u> - les efforts de capture des savoirs devraient se concentrer sur ce que les consommateurs ont besoin de savoir, et non tenter de capturer tout ce qui est connu au sujet d'un sujet particulier. Les fondements du comment faire quelque chose ou des savoirs fondamentaux sont probablement déjà détaillés quelque part dans un manuel, un guide, etc.... L'accent devrait être porté sur ce qui n'est pas largement connu, de nouveaux savoirs, et autres savoirs qui ne sont pas typiquement détaillés de façon habituelle. • <u>Sous-estimation du temps et de l'effort</u> - c'est un processus laborieux pour récolter des savoirs et pour les présenter de manière à ce que les gens puissent leur donner du sens pour leur réutilisation et leur adoption. Par exemple, cela peut prendre huit heures pour distiller une poignée d'informations pertinentes ou les aperçus d'un entretien d'une heure avec un expert. • <u>La capture de savoirs qui ne sont pas utilisés</u> – tant que vous n'avez pas identifié quels sont les consommateurs potentiels intéressés par la capture des savoirs ; il y a de fortes chances pour que les autres n'en aient aucune utilité. • <u>Acceptation de toutes les formes</u> - quand on en arrive aux méthodes pour présenter les savoirs capturés il est important de comprendre les préférences des personnes en tant que récepteurs des savoirs. Certaines trouvent dans la lecture de texte une manière utile d'apprendre quelque chose. D'autres apprennent davantage en écoutant une version audio des savoirs partagés par quelqu'un ou en regardant une vidéo de quelqu'un qui parle ou exécutant une activité.
Exemples et expériences	<p>Cette méthode est employée inconsciemment depuis que l'humain crée et transmet les savoirs. Par exemple, elle est employée, intentionnellement ou pas, dans l'écriture de manuels.</p> <p>Recommandation de Capgemini</p>

Nom	COMMUNAUTE DE PRATIQUES
Description	<p>La "Communauté de pratiques" (CDP) est une pratique en lien avec une communauté de personnes qui liées les unes aux autres de façon informelle et ayant des intérêts semblables, sont confrontées à des situations problématiques, ou qui effectuent des tâches semblables. Ce ne sont pas des "groupes de travail" classiques. Le terme "communauté" peut se référer à la fois à une communauté physique et virtuelle.</p> <p>L'objectif d'une CDP est un échange direct entre les participants, comme dans le cas des salariés ou d'autres groupes d'intérêt. Par rapport aux salariés, ceci ne concerne pas simplement les savoirs provenant des bases de données et des experts mais également le développement des compétences et de la créativité par lesquelles une transmission élargie des savoirs a lieu. Les processus d'apprentissages individuels sont liés à ceux de la communauté et de son développement. En même temps, des changements interviennent dans cette communauté, qui a un effet sur l'apprentissage individuel.</p>
Bénéfices attendus	<p>La Communauté de pratiques qui est intégrée dans l'entreprise offre des avantages à plusieurs égards. Premièrement, l'échange augmente les compétences des membres, par exemple une résolution plus rapide des problèmes et le développement des compétences. Elle a également un effet de support là où il y a de nouvelles approches de solution, des innovations ou "bonnes pratiques". En outre, la CDP peut également offrir l'opportunité de développer de nouveaux secteurs d'activité.</p>
Contexte d'utilisation	<p>Dans les situations où les salariés ont développé des savoirs ou des compétences (souvent spécifiques) implicites qui n'ont pas été notées ou enregistrées. En conséquence ils ne peuvent pas être transmis à d'autres salariés.</p> <p>La forme de la CDP est axée sur ses membres, qui se concentrent à leur tour sur la direction de la communauté. Ainsi une distinction peut être opérée par exemple entre,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les CDP qui sont simplement internes au sein d'une entreprise et les CDP avec la participation de membres/de porteurs de savoirs externes • Les CDP avec peu de membres mais actifs et des CDP avec l'implication de nombreux membres ou sous-groupes actifs ou passifs, • Les CDP simplement officieuses et les CDP qui sont officiellement intégrées dans l'entreprise, etc.
Méthodologie	<p>Les CDP sont en, grande partie, organisées avec des échanges et un appui mutuel. Les CDP sont identifiables à partir des trois dimensions suivantes (cf. Wenger 2004, pp 73 FF.¹) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un engagement mutuel • Une entreprise commune • Un répertoire partagé <p>D'autres compétences sont développées à partir de cette dernière dimension, au cours du temps. On distingue trois types de communautés :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Basée sur le social (forme originale), 2. Basée sur le professionnel (cible plaçant les personnes échangeant

¹ Wenger, E. : Les Communautés de pratiques : apprenant, signifiant, et identité. Presse de l'Université de Cambridge, Cambridge 2004.

	<p>des informations et forgeant des contacts, orienté vers des personnes employées et des réseaux d'apprentissage, des réseaux d'experts et prétendues "communautés des savoirs ") et</p> <p>3. Basée sur le financier (réalisation de bénéfices et de profits monétaires).</p>
Limites pour les PME PMI	<p>Cette méthodologie est particulièrement utile pour des PME PMI car elle ne dépend pas du nombre de participants, n'exige aucun outil bureautique ou de carte organisationnel/administratif officiel.</p> <p>Les obstacles ou les difficultés peuvent être que certains résultats attendus ou désirés ne se produisent pas ou ne se produisent pas de manière spécifique, ce qui fait qu'il y a absence de succès ou seulement un succès partiel et qui est mesurable d'une manière quantitative. Un autre obstacle, en plus du manque de temps, est aussi généralement le bas niveau d'appréciation des CDP</p>
Exemples et expériences	<p>Cette méthode peut être une partie du processus faisant émerger les savoirs implicites pour s'assurer qu'ils peuvent être reproduits par d'autres salariés.</p>

Nom	ENTRETIEN D'AUTOCONFRONTATION CROISEE
Description	<p>C'est une méthode issue de l'autoconfrontation simple.</p> <p>L'autoconfrontation croisée est la confrontation a posteriori d'un opérateur à une de ses activités de travail enregistrées (film, son) et avec un ou plusieurs de ses pairs. C'est Yves CLOT, psychologue, qui est à l'origine de ce concept découvert par hasard. L'autoconfrontation croisée provoque des controverses professionnelles qui permettront de fédérer sur de bonnes pratiques.</p> <p>Le but de cette méthode est similaire à celui de l'autoconfrontation simple c'est-à-dire la mise au jour de savoirs et compétences opérationnelles, la logique d'action de l'opérateur ?</p> <p>L'autoconfrontation croisée vient en général après une autoconfrontation simple. Par rapport à l'autoconfrontation simple, Yves CLOT s'est aperçu que le dialogue entre pairs sur une séquence filmée d'un des deux permet de faire émerger des connaissances et des compétences implicites. Les pairs utilisant le même langage du métier, se disent plus de choses entre eux que ce qu'ils diraient à un intervenant.</p> <p>La richesse se situe dans les interactions : les pairs confrontent leurs connaissances et leurs savoir-faire et s'enrichissent mutuellement.</p>
Bénéfices attendus	<p>Les résultats attendus sont ceux de l'autoconfrontation simple d'une part et de l'apport des échanges entre pairs d'autre part. Les controverses professionnelles interrogent les connaissances et les savoir-faire opérationnels de chacun des pairs ; cela permet leur mise à jour, leur enrichissement, bref le développement des connaissances et des savoir-faire des participants.</p> <p>L'autoconfrontation croisée permet d'identifier chez l'opérateur des compétences et des savoirs implicites qui deviennent donc explicites à travers cet exercice pour lui-même et pour les autres. Ils sont alors transmissibles. Il est nécessaire alors de capitaliser les données pour qu'elles puissent être partagées.</p> <p><u>Pour l'opérateur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De plus à travers cet exercice, l'opérateur en se regardant faire et en analysant ce qu'il se voit faire, prend conscience de tout ce qu'il fait parfois à sa propre insu. Il conceptualise alors sa logique d'action. De plus, ses échanges avec s • Il acquiert de nouvelles compétences : savoir analyser sa propre activité pour ensuite pouvoir la consolider, la rendre plus efficiente. Ayant compris sa logique d'action, il sera capable de reconfigurer ses savoirs et compétences dans d'autres situations. • Il sera capable d'expliquer à d'autres sa façon de faire et ce qui motive ses choix d'actions, donc de transmettre. <p><u>Pour l'entreprise :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Des opérateurs plus compétents qui transmettent leur expérience et qui développent leurs compétences • La définition de bonnes pratiques • Capitalisation des savoirs et savoir-faire jusqu'ici implicites, consolidation, voire développement de ces savoirs et savoir-faire, partage.
Contexte	L'autoconfrontation croisée s'utilise en analyse d'une situation de travail jugée

d'utilisation (points clés)	critique, sensible en termes de compétences pour l'entreprise. Le cadre de la transmission seniors juniors y est propice.
Méthodologie	<p>L'intervenant aura visualisé la séquence filmée auparavant pour repérer tout ce qui l'interpelle par rapport aux données qu'il a pu recueillir lors de l'interview et l'observation de l'opérateur au travail. Il s'attachera à faire décortiquer toute la séquence de travail aux opérateurs en présence pour pouvoir valider avec lui les indicateurs sur lesquels ils se basent pour orienter leur action. Le rôle de l'intervenant est crucial pour faire émerger le travail réel, les connaissances et compétences de chacun.</p> <p>L'intervenant médiateur (au fait de cette méthode) est un facilitateur, il soutient les échanges mais reste en arrière plan durant les interactions entre pairs pour ne pas les gêner. Il formalisera par écrit le discours des uns et des autres, voir les enregistrera (film et son), la logique d'action et les indicateurs servant d'appui à la prise de décision des actions.</p> <p>L'opérateur se verra confronté à un ou plusieurs pairs. Le climat de cette rencontre est crucial. Il sera invité à expliquer chacun de ces faits et gestes. A travers le jeu de questions et réponses entre l'opérateur et ses pairs, les logiques d'action des uns et des autres émergeront. Cette méthode permet de faire apparaître les différentes façons de gérer une situation, les compétences et savoirs implicites, la diversité des actions.</p> <p>Les conditions de l'autoconfrontation croisée sont importantes aussi ; avoir une salle disponible calme pendant 1 à 2 heures, ne pas être dérangé. L'intervenant doit être compétent dans ce type de méthode, avoir une certaine éthique et les opérateurs doivent être dégagés de leur poste de travail.</p> <p>L'outil vidéo permet de visualiser autant de fois que nécessaire la séquence de travail avec la possibilité de revenir en arrière et de faire des arrêts sur image.</p>
Limites pour les PME PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Faire intervenir un consultant au fait des méthodes d'analyse des situations de travail • Avoir le droit de filmer l'opérateur en situation • Pouvoir dégager du temps aux opérateurs pour faire cette auto confrontation croisée • Avoir une salle au calme
Exemples et expériences	L'autoconfrontation croisée est utilisée en France par des chercheurs et des praticiens de l'analyse du travail.

Nom	ENTRETIEN D'AUTOCONFRONTATION SIMPLE
Description	<p>L'entretien d'autoconfrontation simple est la confrontation a posteriori d'un opérateur à une de ses activités de travail enregistrée (film, son). J. THEUREAU, ethnologue, est à l'origine de ce concept qui permet d'identifier le travail réel de l'individu (ou du moins une partie) et notamment ce qu'il fait parfois à sa propre insu car il n'en a pas conscience. Y. CLOT, psychologue (à l'origine de l'autoconfrontation croisée) parle de révélation de « détails du métier ». Mais ce n'est pas le seul objectif de cette méthode, il s'agit aussi de produire une nouvelle expérience pour l'opérateur qui, se voyant faire (vidéo d'enregistrement), doit nécessairement changer de posture et découvre par la prise de distance son identité au travail.</p> <p>Cela nécessite au préalable d'interviewer l'opérateur pour comprendre globalement son activité, de l'observer et de le filmer en action.</p> <p>Un intervenant médiateur (au fait de cette méthode) demande à l'opérateur ce qu'il fait, pourquoi il le fait. Il lui fait préciser la signification de ses gestes, ses attitudes, ses déplacements, l'environnement (les sons).</p>
Bénéfices attendus	<p>L'autoconfrontation simple permet d'identifier chez l'opérateur des compétences et des savoirs implicites qui deviennent donc explicites à travers cet exercice pour lui-même et pour les autres. Ils sont alors transmissibles. Il est nécessaire alors de capitaliser les données pour qu'elles puissent être partagées.</p> <p><u>Pour l'opérateur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De plus à travers cet exercice, l'opérateur en se regardant faire et en analysant ce qu'il se voit faire, prend conscience de tout ce qu'il fait parfois à sa propre insu. Il conceptualise alors sa logique d'action. • Il acquiert de nouvelles compétences : savoir analyser sa propre activité pour ensuite pouvoir la consolider, la rendre plus efficiente. Ayant compris sa logique d'action, il sera capable de reconfigurer ses savoirs et compétences dans d'autres situations. • Il sera capable d'expliquer à d'autres sa façon de faire et ce qui motive ses choix d'actions, donc de transmettre. <p><u>Pour l'entreprise :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitalisation des savoirs et savoir-faire jusqu'ici implicites, consolidation, voir développement de ces savoirs et savoir-faire, partage. • Un opérateur plus compétent • Un opérateur capable de transmettre car il sait expliquer comment et pourquoi il mène ses actions pour une atteinte des résultats attendus. • Le film de l'activité de l'opérateur peut constituer un outil pour la formation.
Contexte d'utilisation	<ul style="list-style-type: none"> • L'autoconfrontation simple est un entretien qui se pratique lors de l'analyse d'une situation de travail jugée critique, sensible en termes de compétences pour l'entreprise. • L'autoconfrontation simple se passe hors poste de travail après observation et interview de l'opérateur expert par un consultant compétent.
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Le consultant aura visualisé la séquence filmée auparavant pour repérer tout ce qui l'interpelle par rapport aux données qu'il a pu recueillir lors de l'interview et l'observation de l'opérateur au travail. Il s'attachera à faire décortiquer toute la séquence de travail à l'opérateur pour pouvoir identifier avec lui les indicateurs sur lesquels il

	<p>se base pour orienter son action. Le rôle de l'intervenant est crucial pour faire émerger le travail réel et ce qui sous-tend l'action.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'opérateur se verra pour la première fois en action en regardant la vidéo. Il sera invité à expliquer chacun de ces faits et gestes. A travers le jeu de questions et réponses entre l'opérateur et l'intervenant, c'est une analyse fine des actions de l'opérateur qui se dessine. Elle fait apparaître les compétences et savoirs implicites, la singularité des actions. • Les conditions de l'autoconfrontation simple sont importantes aussi ; avoir une pièce au calme, compter 1 à 2 heures sans être dérangé. LE consultant doit être compétent en la matière. • L'outil vidéo permet de visualiser autant de fois que nécessaire la séquence de travail avec la possibilité de revenir en arrière et de faire des arrêts sur image. Aujourd'hui c'est un outil indispensable en formation.
<p>Limites pour les PME PMI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire intervenir un consultant au fait des méthodes d'analyse des situations de travail • Avoir le droit de filmer l'opérateur en situation • Pouvoir lui dégager du temps pour faire cette autoconfrontation simple • Avoir une salle au calme.
<p>Exemples et expériences</p>	<p>L'autoconfrontation simple est utilisée en France par des chercheurs et des praticiens en analyse du travail.</p>

Nom	HISTOIRE DE VIE
<p>Description</p>	<p>"Loin dans les brumes à l'époque où seuls les moines et la monarchie pouvaient écrire, il y avait trois manières par lesquelles nous apprenions : d'abord en tentant quelque chose. Quand cela ne marchait pas, ou que vous vouliez améliorer - par l'observation de quelqu'un qui avait su comment le faire. Alors à la fin de la journée quand le soleil s'était élevé et qu'il faisait trop sombre pour voir que ce que n'importe qui faisait – par l'écoute de ce que 'quelqu'un 'vous racontez au sujet du temps où ils... "(Weaver – Grazing Animals Project, 2003).</p> <p>L'histoire de vie, pour l'entreprise, est un des outils les moins utilisés et pourtant un outil efficace. Si vous commencez à modifier la façon de communiquer sur les besoins et les idées de l'entreprise auprès de vos employés, vous verrez rapidement comment vous pouvez être puissant avec l'efficacité des histoires de vie. Tout comme vos livres, films préférés, et les émissions de télévision saisissent votre attention et vous transmettent leur message, vous pourrez en faire de même au sein de votre propre entreprise.</p>
<p>Bénéfices attendus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les histoires permettent à des personnes de transmettre des savoirs tacites qui pourraient être difficilement articulés autrement. • L'histoire de vie est très utile dans des situations de cultures croisées. • Les histoires sont mémorables, leurs messages tendent "à coller" ; l'histoire de vie sous forme orale a un impact plus grand que sous une forme écrite dans des livrets, vidéo ou en ligne. <p>Dans l'histoire de vie la transmission des savoirs est :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapide : l'histoire de vie communique des idées holistiques. En conséquence, les auditeurs peuvent accéder à des idées complexes sans que cela soit laborieux (étape par étape), mais d'un seul coup avec une nouvelle vue d'ensemble, qui est transférée avec force. • naturelle : l'histoire de vie est notre langue maternelle que nous connaissons à l'âge de deux ans. La langue abstraite en revanche est quelque chose que nous apprenons à l'âge de huit ans ou plus tard et devient un genre de langue étrangère avec laquelle nous nous sentons rarement aussi à l'aise qu'avec notre langue maternelle. • Claire : en utilisant cette vieille méthode naturelle de communication, l'histoire de vie nous aide à donner du sens à un monde chaotique en nous reliant au temps, à l'espace et au but humain d'une série d'événements pour lui donner du sens. • sincère : Les histoires peuvent communiquer des vérités holistiques profondes, alors que la langue abstraite tend à les découper en tranches ou en fragments. • Collaborative : Au cours de discussions abstraites, les idées nous viennent comme des missiles, envahissant notre espace et en nous incitant à adopter un cadre mental établi par un autre individu, et nos options aboutissant à son acceptation ou son rejet, avec tout le cortège de confrontations oui/non, gagnant/perdant. Le récit en revanche vient à nous de façon collaborative, en nous invitant doucement à suivre l'histoire main dans la main avec l'auditeur. Il s'agit plus d'une danse que d'une bataille. • persuasive : Quand l'auditeur suit une histoire, il y a possibilité pour l'auditeur d'inventer une histoire parallèle dans son propre environnement. Puisque nous aimons tous nos propres productions, l'histoire ainsi co-créée devient la nôtre, et quelque chose que nous aimons et pour laquelle nous sommes disposés à combattre. • exacte : Avant l'arrivée des communications mondiales instantanées, il y avait moins de prise de conscience du contexte dans lequel les savoirs surgissent. Quand les communications s'établissaient parmi

	<p>des personnes du même village, ou d'une même zone ou ville, on pouvait souvent supposer que le contexte était identique. Avec les communications mondiales, l'acceptation d'un contexte semblable devient évidemment et fréquemment fausse. L'histoire de vie fournit le contexte dans lequel les savoirs surgissent, et par conséquent devient le vecteur normal pour la transmission précise des savoirs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intuitive : Nous savons plus que nous ne réalisons. Le rôle des savoirs tacites est devenu une préoccupation importante parce que ce sont souvent les savoirs tacites qui ont le plus de valeur. Pourtant si nous ne les connaissons pas, comment pouvons-nous les communiquer ? L'histoire de vie fournit une réponse puisqu'en racontant une histoire avec des sentiments, nous pouvons davantage communiquer que nous le savons explicitement. Notre corps prend le dessus et le fait pour nous inconsciemment. Bien que nous sachions plus que nous ne pouvons en raconter, nous pouvons, par l'histoire de vie, raconter plus que nous (explicitement) en savons. • Amusante : Les communications abstraites sont monotones et froides parce qu'elles ne sont pas peuplées de personnes mais de choses. Comme les êtres vivants nous sommes attirés par ce qui vit, et repoussons les choses inertes telles que des concepts. Les histoires animent et amusent. • Emouvante : afin d'obtenir de l'action : l'histoire de vie ne comble pas simplement l'écart de savoir-faire. Il élimine l'écart en stimulant l'auditeur pour co-crée l'idée. Dans le processus de co-création, l'auditeur commence le processus de mise en œuvre de telle manière qu'il n'y a aucun écart. • Chaleureuse : Pour toute la conversation relative à l'intelligence émotionnelle, la conversation explicite des sentiments peut ennuyer. L'histoire de vie permet la discussion des émotions de façon culturellement acceptable et élégante. • interactive : À la différence de la discussion abstraite, l'histoire de vie est en soi interactive. Le conteur illumine l'histoire que les auditeurs co-crée dans leurs propres esprits.
<p>Contexte d'utilisation</p>	<p>L'histoire de vie ne remplace pas la pensée analytique. Elle la soutient en lui donnant un contexte et une signification.</p> <p>Il est souvent plus facile de comprendre l'analyse abstraite vue au travers d'un exemple bien choisi sous forme d'histoire.</p> <p>Vous pouvez employer l'histoire de vie pour vous aider à communiquer votre propre vision pour l'entreprise. Quand les employés entendent parler du rêve que vous faites pour rendre les affaires florissantes, raconté avec éloquence au travers d'un conte raffiné, ils commenceront à créer une image mentale exacte ce que peut être leur rôle dans cette vision. En étant solidement liés au futur de l'entreprise, ils auront un plus grand désir d'être une partie du résultat final.</p> <p>Une histoire solide peut procurer aux gens une bonne raison de faire leur travail quotidiennement. Transmettez leurs les résultats de leurs actions au travers d'un exemple de vie réelle ou imaginaire à propos de l'impact de leur travail sur vos clients. Ayez une idée du genre d'influence que leur tribut et leurs actions pourraient avoir sur, le monde extérieur, peut souvent donner aux employés le coup de pouce supplémentaire dont ils ont besoin pour aller plus loin et au-delà de leur profession.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>L'histoire de vie c'est l'utilisation d'histoires comme outil de communication afin</p>

	<p>de partager les savoirs dans les organisations.</p> <p>Un ouvrier raconte à l'autre comment effectuer une certaine tâche ; souvent cela sera accompagné d'une démonstration.</p> <p>Cela a toujours existé dans les organisations. L'utiliser délibérément comme un outil pour partager les savoirs est tout à fait récent.</p>
Limites pour les PME PMI	<p>Il n'y a aucune limite, particulièrement dans ce secteur où les nombreux savoirs sont à transmettre oralement de l'ouvrier expérimenté au nouveau venu.</p>

Nom	INSTRUCTION AU SOSIE
Description	<p>L'instruction au sosie est une méthode qui a été élaborée chez le constructeur automobile FIAT dans les années 1970 par un psychologue du travail italien, I. Oddone.</p> <p>L'idée est de faire expliciter par l'opérateur le travail, les choses à faire, les choses à ne pas faire au consultant qui joue le rôle de son sosie. L'opérateur doit se remémorer ce qu'il fait, ce qu'il ne fait pas et aider le sosie à se projeter dans son activité future.</p>
Bénéfices attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence des compétences implicites et de la logique d'action de l'opérateur → révélation de compétences et de savoirs professionnels qui peuvent être cruciaux pour l'entreprise. • Prise de conscience par l'opérateur de ses stratégies d'action, renforcement de ses compétences, acquisition de compétences nouvelles comme l'analyse de son travail. • Formalisation, capitalisation et partage des savoirs et des compétences • Connaissance de la réalité du travail par l'entreprise par rapport au travail prescrit (contraintes.....) • Méthode que l'entreprise peut s'approprier et réutiliser à loisir pour la capitalisation des connaissances
Contexte d'utilisation	<p>Ce type d'entretien est utilisé dans un contexte de transmission de compétences cruciales, comme le contexte actuel du départ des papys boomer alors que les jeunes n'ont pas encore été totalement formés. Il est une des méthodes de la démarche de transmission des connaissances et compétences opérationnelles.</p>
Méthodologie	<p>L'instruction au sosie est un entretien particulier entre un opérateur et un consultant, lequel lui demande de lui expliquer tout ce qu'il faut qu'il fasse (et ce qu'il ne doit pas faire) pour passer pour son sosie dans une situation de travail précise.</p> <p>La consigne est la suivante : « suppose que je sois ton sosie et que demain je me trouve en situation de devoir te remplacer dans ton travail. Quelles sont les instructions que tu devrais me transmettre afin que personne ne s'avise de la substitution » ?</p> <p>L'opérateur va parler d'une activité future à son « double » et lui délivrer sa logique d'action grâce à la prise de recul. Le consultant devra questionner l'opérateur pour obtenir des détails sur son travail et formaliser par écrit la logique d'action de l'opérateur.</p> <p>Les supports obtenus pourront alors servir en formation ou autoformation pour la transmission des connaissances et des compétences. De plus ces supports alimentent la capitalisation des savoirs de l'entreprise.</p>
Limites pour les PME PMI	<p>L'entretien d'instruction au sosie nécessite de dégager un peu de temps à l'opérateur et d'avoir une salle au calme. Un consultant au fait de la démarche est recommandé pour bien analyser les dires de l'opérateur et mettre au jour les indicateurs sur lesquels reposent les prises de décision.</p>
Exemples et expériences	<p>L'instruction au sosie a été élaborée et utilisée chez le constructeur automobile FIAT dans les années 1970.</p> <p>Il est utilisé par les chercheurs et les praticiens en analyse du travail mais pas de façon courante.</p>

Nom	INTRANET
Description	<p>Les grosses entreprises ont rapidement adopté l'utilisation d'intranet pour être certain que l'information soit accessible à chaque salarié de l'entreprise en cas de besoin. Pour obtenir un avantage concurrentiel significatif concernant le partage des données parmi les salariés, ces entreprises utilisent diverses solutions. Les petites entreprises peuvent obtenir le même avantage concurrentiel en mettant en application un Intranet.</p> <p>Définition d'un Intranet</p> <p>Un Intranet est un réseau informatique privé qui utilise les technologies du Protocole Internet pour partager en toute sécurité n'importe quelle partie de l'information d'une structure ou bien un logiciel d'exploitation de réseau au sein de cette structure.</p> <p>L'Intranet d'une entreprise est un site Web privé et sécurisé qui permet à des salariés de communiquer, collaborer, de partager des documents et toute autre information, et d'accéder à des outils de productivité. Un Intranet est souvent hébergé et maintenu sur des serveurs d'entreprise et peut être consulté seulement par les salariés. Récemment, des intranets ont été utilisés pour accroître les relations clients en tant qu'extranets ou portails clients. Pour créer leur Intranet les entreprises ont les options suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranet sur mesure • Active Server Pages Intranet (fournisseur de service d'application) (hébergement) <p>Intranet sur mesure</p> <p>La première option consiste à créer un intranet personnalisé aux besoins du client. Bien que cette approche permette à des entreprises de construire un Intranet fortement spécialisé, impliquant des coûts et des efforts conséquents, elle ne convient pas aux entreprises en développement.</p> <p>(Hébergement) ASP Intranet</p> <p>La deuxième approche est l'ASP (fournisseur de service d'application) ou approche de logiciel en tant que service. Plutôt que de devoir installer des serveurs maison, de recruter des experts, et entreprendre la mise en application durant de nombreux mois, les utilisateurs peuvent simplement accéder à tous les outils nécessaires pour construire l'Intranet de l'entreprise sur le Web. Ceci est généralement connu comme un « Intranet asap »,« ou "un intranet hébergé » ou « un « Intranet saas ».</p> <p>Cette option fournit un Intranet peu coûteux et normalisé.</p> <p>Prolongation dans Extranet</p> <p>Un portail client est un site Web privé et sécurisé qui permet à des entreprises de partager des documents, des agendas, et de l'information sur des projets avec des clients. Généralement connu comme extranet client, un portail client augmente la relation client en fournissant l'accès total 24h x 24, 7jrs sur 7 aux outils de collaboration tout simplement avec une connexion 'Internet. L'Extranet prolonge un réseau privé sur Internet avec des dispositions particulières pour l'accès, l'autorisation, et l'authentification.</p> <p>Vos clients accèdent à une information la plus fiable, la plus précise et à jour.</p> <p>Développements d'Intranet</p> <p>De plus en plus, des intranets sont utilisés pour fournir des outils et des applications, par exemple, dans le domaine de la collaboration (pour faciliter le</p>

	<p>travail en équipes, et le système de téléconférences) ou les annuaires d'entreprises élaborés, les outils de gestion pour les relations ventes et clients, la gestion de projet etc., afin d'anticiper la productivité.</p> <p>Les Intranets sont également utilisés comme des plateformes de changement de culture d'entreprise. Par exemple, la discussion de problèmes-clés dans une application de forum Intranet par un grand nombre de salariés pourrait conduire à de nouvelles idées dans la gestion, la productivité, la qualité, et d'autres thématiques d'entreprise.</p>
<p>Bénéfices attendus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productivité de la main d'œuvre : les Intranets peuvent également aider les utilisateurs à repérer et regarder les informations plus rapidement et employer des applications relatives à leur rôle et responsabilité. Avec l'aide d'un navigateur Internet, les utilisateurs peuvent accéder à des données contenues dans n'importe quelle base de données que la structure veut rendre disponible, à n'importe quel moment – soumis à des dispositions de sécurité – et depuis n'importe quel poste de travail de l'entreprise, augmentant la capacité des salariés à exécuter leurs travaux plus rapidement, avec plus de précision et avec l'assurance qu'ils ont la bonne information. Elle aide également à améliorer les services fournis aux utilisateurs. • Communication : les Intranets peuvent être utilisés comme de outils puissants de communication verticale et horizontale dans une organisation. Du point de vue de la communication, les intranets sont utiles pour communiquer sur des initiatives stratégiques qui ont une portée globale partout dans l'organisation. Le type d'information qui peut être facilement donné est l'objet de l'initiative et son objectif, qui conduit l'initiative, les résultats réalisés jusqu'ici, et qui contacter pour plus d'informations. En fournissant ces informations sur l'Intranet, le personnel a l'occasion de se tenir à jour avec le centre stratégique de l'organisation. Quelques exemples d'outils de communication : le chat (le dialogue), le mail, les wikis, les forums et les blogs. • Les publications Web permettent aux savoirs de l'entreprise d'être conservés et facilement consultés dans toute l'entreprise en utilisant l'hypermédia et les technologies du Web. Les exemples comptent : les manuels des salariés, les descriptifs des tâches de travail, les politiques de l'entreprise, les normes de l'activité, la distribution d'articles, et même la formation, peuvent être consultés en utilisant des normes communes d'Internet (les fichiers Acrobat, les fichiers Flash et les applications de CGI). Puisque chaque secteur d'activité peut mettre à jour la copie en ligne d'un document, la version la plus récente est toujours à la disposition des salariés en utilisant l'Intranet. • Les activités commerciales et la gestion : les Intranets sont également utilisés comme plateforme pour le développement et le déploiement des applications afin de soutenir des opérations commerciales et des décisions à travers le site de travail Internet de l'entreprise. • Favoriser une culture commune d'entreprise : chaque utilisateur regarde la même information sur l'Intranet. • Renforcer la collaboration : avec une information facilement accessible par tous les utilisateurs autorisés, le travail d'équipe est permis.
<p>Contexte d'utilisation</p>	<p>L'investissement dans un Intranet n'est pas l'unique dépense. La dépense initiale pour son installation et son fonctionnement depuis sa conception absorbera une partie significative de votre budget. Si vous n'avez pas l'expertise pour concevoir et/ou installer un Intranet, vous devrez songer à</p>

	<p>intégrer le coût d'intervention d'un technicien spécialisé dans la conception d'intranets. En outre, vous devrez affecter une certaine somme d'argent pour les fonctions et la maintenance générale.</p> <p>Avez-vous l'expertise technique à l'interne pour traiter les problèmes qui pourraient se présenter ? Voici un autre facteur en prendre en considération si on vous propose d'installer un Intranet. L'incapacité de remédier sur le champ à tous les problèmes qui peuvent surgir au jour le jour le jour pourrait paralyser l'entreprise et dresser des barrières pour les informations essentielles. Le recours extérieur à un appui informatique peut être coûteux mais il est nécessaire si vous n'avez pas dans votre entreprise cette expertise.</p>
<p>Méthodologie</p>	<p>La plupart des organisations consacrent des ressources considérables dans la planification et la mise en place de leur Intranet car il est d'une importance stratégique pour leur succès. Une partie de la planification doit intégrer des points tels que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'objectif et les buts de l'Intranet • Les personnes ou les départements chargés de sa mise en place et de sa gestion • Les plans fonctionnels, l'architecture de l'information, les pages de présentation, la conception. • Les programmes d'exécution et l'élimination des systèmes existants • La définition et la mise en application de la sécurité de l'Intranet • Sa conformité dans le cadre légal et les autres contraintes • Le niveau de l'interactivité souhaité (par exemple : les wikis, les configurations). • L'entrée de nouvelles données et la mise à jour de données existantes doivent-elles être centralement contrôlées ou transmises <p>Ces points sont à ajouter aux décisions concernant le matériel et le logiciel (comme les contenus des systèmes de gestion), les questions de participation (comme le bon goût, les tracasseries, la confidentialité), et les fonctions à prendre en charge.</p> <p>La mise en œuvre concrète doit intégrer des étapes telles que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui sécurisé de la gestion des seniors et financement. • Analyse des exigences de l'activité. • Participation des utilisateurs afin d'identifier leurs besoins d'information. • Installation de serveurs web et du réseau d'accès utilisateur. • Analyse des exigences de l'activité. • Participation d'utilisateur pour identifier les besoins de l'information des utilisateurs. • Installation du web serveur et du réseau d'accès d'utilisateur. • Installation des applications d'utilisateur requises sur des ordinateurs. • Création du cadre pour l'hébergement du contenu. • Participation des utilisateurs pour l'expérimentation et la promotion de l'utilisation de l'Intranet. • Mesure en continu et évaluation, y compris l'évaluation de performances contre d'autres intranets. <p>Une structure Intranet doit inclure des éléments utiles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le personnel clef affecté à la mise à jour des contenus et la maintenance de l'Intranet. • Le réseau social est utile en tant que forum de réactions afin que les utilisateurs indiquent ce qu'ils veulent et ce qu'ils n'aiment pas.

	<p>De nos jours, les intranets sont souvent des sites statiques ; à la base ce sont essentiellement des lecteurs partagés, transmettant des documents centraux enregistrés parallèlement à des articles ou des communications internes ; transmission souvent à sens unique. Cependant de plus en plus d'intranets changent et de sites statiques ils deviennent des « centres de transmission » pour leur équipe. Il existe des entreprises qui sont spécialisées dans « la socialisation » des intranets.</p>
<p>Limites pour les PME PMI</p>	<p>Tout projet pour un Intranet, dans le monde, peut être jeté mis à la poubelle si la direction ne le voit pas comme une solution à un besoin. Les cadres supérieurs doivent considérer les avantages à investir dans un Intranet.</p> <p>Combien ceci va nous coûter ? - un investissement dans une solution Intranet dépendra du nombre d'utilisateurs et des fonctionnalités dont nous avons besoin pour obtenir un travail correctement fait.</p> <p>Dans les PME PMI il pourrait être limité au personnel informatique. Le personnel informatique est toujours nécessaire pour mettre à jour l'Intranet. En outre, la maintenance de l'information stockée et publiée sur l'intranet requiert d'être sécurisée. Il doit y avoir un membre du personnel qui dispose de temps pour s'occuper de l'information sur l'Intranet. Si ceci ne se fait pas, l'Intranet sera bientôt dépassé et il sera délaissé.</p> <p>Les solutions d'Intranet ne sont pas plus pour les grosses entreprises. Les Intranets offrent aux petites entreprises le pouvoir de stocker, partager, diffuser des informations au sein de leur entreprise pour gagner en compétitivité en ce qui concerne les affaires commerciales. Il en sera de la responsabilité des individus qui emploieront l'application d'évaluer les besoins, les souhaits et l'environnement de l'entreprise et voir si la présence d'une application sera d'un confort parfait.</p>
<p>Exemples et expériences</p>	

Nom	LECON PONCTUELLE
Description	<p>La leçon ponctuelle est présentée comme une technique d'essaimage permanente de la formation. C'est à la fois une méthode et un outil.</p> <p>Elle est une des composantes du pilier « amélioration du savoir-faire de la démarche qualité TPM – Total Productive Maintenance » présente dans le milieu industriel, élaborée et adoptée au Japon en 1971.</p> <p>La leçon ponctuelle ne traite que d'un seul point. La leçon ponctuelle tient sur une page présentée selon un cadre standard. Elle consiste à co-formaliser de façon manuscrite la résolution d'une situation problème suite à un incident en production ou en maintenance ou bien des connaissances nouvelles sur un point ou encore des améliorations toujours sur un point précis. La co-formalisation a lieu avec un expert terrain et des opérateurs.</p> <p>Elle est utilisée principalement en milieu industriel dans les grandes entreprises, en production et en maintenance au sein de démarche qualité. Elle peut très bien être transposée dans des PME PMI.</p>
Bénéfices attendus	<p>Transmission de compétences immédiate entre un expert et un ou plusieurs nouveaux entrants par la prise de recul sur un incident et la formalisation de la résolution du problème. Transmission de connaissances sur un point particulier parmi les opérateurs.</p> <p>Pour l'opérateur directement concerné :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise de recul sur l'incident • Compréhension des erreurs faites • Acquisition de connaissances et de compétences • Meilleure maîtrise des situations <p>Pour tous les opérateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition rapide de connaissances et de compétences opérationnelles • Auto-formation permanente • Meilleure maîtrise des incidents • Capacité d'initiative, d'anticipation <p>Pour l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus d'amélioration continue de la formation des opérateurs • Consolidation et développement de compétences opérationnelles des opérateurs • Capitalisation des connaissances et compétences et diffusion auprès des opérateurs concernés • Meilleure gestion et réduction des incidents • Définition et partager de bonnes pratiques • Gain en temps et en coût de la formation • Amélioration de la performance
Contexte d'utilisation	<p>Il existe plusieurs types de leçons ponctuelles, selon qu'il s'agit d'une résolution de problème, d'une amélioration ou d'un développement de connaissances sur un point particulier.</p> <p>Cette méthode est largement utilisée en milieu industriel mais on pourrait très bien la transposer dans d'autres secteurs d'activités.</p>
Méthodologie	<p>Suivant le type de leçon ponctuelle, la méthode d'élaboration de la leçon ponctuelle sera différente.</p> <p><u>Phase élaboration de la leçon ponctuelle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit d'échanges verbaux entre opérateurs et experts pour

	<p>formaliser la leçon ponctuelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le contenu de la leçon est élaboré, écrit et illustré par des schémas et ou photos par les acteurs concernés et tient sur une page. <p>Cas pratique : suite à un incident, un expert aide l'opérateur qui a été confronté à l'incident dans la résolution du problème et la formalisation de la leçon ponctuelle à diffuser. C'est un moment de transmission de connaissances et de compétences opérationnelles liées au contexte de l'incident.</p> <p><u>Phase exploitation de la leçon ponctuelle :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Elle dure en général 5 à 10 minutes. Les leçons ponctuelles sont capitalisées et mises à disposition des opérateurs sous forme papier dans des classeurs et/ou sous forme numérique consultables, il s'agit alors d'autoformation pour les opérateurs. Les leçons ponctuelles peuvent aussi être « animées » lors de réunion de revue d'actions ou d'échanges de pratiques, ce qui est fortement souhaitable pour une transmission dynamique des connaissances et compétences opérationnelles.
<p>Limites pour les PMI PMI</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le management de proximité doit rebondir et exploiter les erreurs des opérateurs pour les transformer en opportunité d'apprentissage plutôt que de sanctionner. Cela nécessite un changement d'état d'esprit. Les modalités de diffusion des leçons ponctuelles sont prégnantes. Selon les modalités choisies, la diffusion sera efficace ou non. Il convient de mesurer la qualité de la diffusion et donc la transmission des connaissances et compétences.
<p>Exemples et expériences</p>	<p>La leçon ponctuelle est utilisée en milieu industriel.</p> <p>Elle est utilisée en France notamment chez ARCELORMITTAL, comme composante de la démarche qualité TPM.</p> <p>Dans l'usine de Fos sur Mer, elle est largement répandue mais plutôt comme outil que comme méthode.</p>

Nom	REVUE D'ACTION
Description	<p>L'objectif clef en faisant une revue d'action (RA) est d'aider une équipe à apprendre et à mettre rapidement en application les acquis en temps réel afin d'améliorer leur performance actuelle.</p> <p>Une revue d'action est un processus rapide et simple d'apprentissage d'équipe mené tandis que le travail est effectué, habituellement pendant une coupure dans un processus, une activité ou une tâche. On le prévoit pour aider des équipes le « apprendre dans l'instant » et à transférer des savoirs immédiatement dans le travail actuel, en opposition à l'apprentissage après qu'un projet ou une activité importante ait été accompli. Pour commencer une RA, il faut un engager et ouvrir la discussion, un peu de temps, du papier et un crayon pour formaliser les résultats.</p> <p>Participation Pour qu'une RA soit une discussion réussie, il est impératif que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seuls participent ceux qui sont impliqués dans l'évènement traité. • Il n'y a aucun spectateur ; chaque personne présente participe. • Chacun sur un même pied d'égalité dans l'apprentissage – aucune hiérarchie.
Bénéfices attendus	<p>Une RA est conçue pour identifier rapidement les leçons essentielles et les actions immédiates à la fois pour l'équipe et les individus, et pour établir des relations de confiance parmi des membres d'équipe.</p>
Contexte d'utilisation	<p>Les RA sont conçues pour révéler et aborder les véritables questions et "les apprentissages" entourant une rencontre d'équipe – ce que l'armée américaine appelle "la vérité de terrain". Par conséquent, il est important que l'animateur oriente la conversation vers les véritables questions et parfois vers celles non exprimées.</p> <p>L'animateur peut être le chef d'équipe ou un observateur externe. S'il est externe, il doit être un praticien reconnu dans les processus de rencontre et devra avoir été un observateur de proximité de l'évènement traité comme cela est prévu.</p> <p>Pour finir, l'animateur devra s'assurer que le processus est rapide et simple – une RA efficace peut être effectuée entre 15 et 30 minutes.</p>
Méthodologie	<p>Le cadre pour une discussion d'une RA se divise en 3 phases avec 4 questions simples auxquelles il faut répondre.</p> <p>1. "ce qui était censé se produire?" Chacun partage sa propre compréhension de ce qui aurait du se produire. C'est souvent la partie la plus révélatrice du processus. À moins que la réunion ait eu un but et un plan clairs, sans ambiguïté et bien diffusé, il est probable que chacun des différents membres de l'équipe aura une compréhension différente de ce qui était censé réellement se produire.</p> <p>Suggestion pour l'animateur : Demander aux personnes de noter rapidement leur compréhension personnelle de ce qui était censé se produire. Puis, après un maximum de deux minutes, leur demander de lire leurs notes au groupe.</p> <p>2. "ce qui s'est réellement produit ?" Établir les faits sur ce qui s'est produit réellement (la vérité de terrain). La vérité de terrain est utilisée pour identifier un problème, pas un coupable. Réservez l'analyse et l'interprétation pour les deux questions suivantes qui se concentrent sur les faits.</p>

	<p>3. "pourquoi y avait-il des différences?" et 4. " que pouvons- nous apprendre et faire différemment maintenant?"</p> <p>Comparer le plan avec ce qui s'est réellement passé est le début de l'apprentissage. Des succès et des manques sont identifiés et discutés. Accepter de créer des plans d'action pour parvenir au succès et trouver immédiatement des solutions aux manques.</p> <p>Suggestion pour l'animateur : Demander aux personnes de noter rapidement un point clé qu'elles retiendront de la réunion. Souvent, le fait de le noter aide les participants à se concentrer sur ce qui est important et les aidera à retenir ce qu'ils ont appris.</p> <p><u>Favoriser l'ambiance</u></p> <p>La clef de réussite pour les RA est une discussion ouverte et franche. L'objectif est d'identifier et définir le problème et non de blâmer. En conséquence, les RA sont des moments d'apprentissage et non de critique ou d'évaluation. Ceci peut nécessiter une présentation de la part du chef d'équipe en début de discussion.</p> <p>Facilitation</p> <p>D'une manière primordiale, l'animateur d'une RA doit s'assurer que la réunion est ouverte et que la critique négative n'est pas intégrée dans le processus.</p>
Les limites pour les PME PMI	<p>La revue d'action devrait être planifiée juste après une coupure naturelle dans n'importe quelle activité de travail. Par exemple, après une réunion d'offre avec un client ou après des opérations de travail réalisées en équipe par roulement. La RA devrait s'inscrire dans le temps alloué à la rencontre. Elle ne devrait pas être perçue comme un travail supplémentaire ou annexe. Une RA devrait être faite quand :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mémoire est fraîche et non encombrée • Les participants sont encore disponibles. • L'apprentissage peut être mis en application immédiatement.
Exemples et expériences	<p>L'armée américaine a commencé à employer cette méthode au milieu des années 70.Elle a édité quelques guides.</p>

Nom	ROTATION DE POSTES
Description	<p>Comme les termes le suggèrent, la rotation de postes désigne l'action permettant à des salariés de changer de rôle ou de fonction dans le travail pendant une période prévue. Le but global est de permettre aux individus de se développer de sorte que leurs compétences, leur savoir et expérience augmentent à la fin du processus. Concrètement, cela se traduit par un changement systématique de poste selon des rythmes et des procédures pré-établies.</p> <p>La rotation de postes offre plusieurs variantes. L'une d'entre elles, appelée la formation au travail, consiste à déplacer des salariés d'un poste de travail vers un autre au sein de la même entreprise. Le but de cette opération est d'augmenter l'intérêt et la motivation des salariés.</p> <p>La deuxième variante importante de la rotation de postes est de permettre à quelques salariés de suivre une formation en dehors de l'entreprise sans que cela ne perturbe le processus de travail. Ainsi les salariés sont remplacés par de nouveaux salariés qui poursuivent les tâches.</p> <p>C'est un outil permettant, d'une part, aux nouveaux salariés d'acquérir des compétences et des savoirs au travers de l'expérience professionnelle ; et, d'autre part, pour les salariés expérimentés d'améliorer leurs compétences professionnelles, contribuant à accroître la compétitivité de l'entreprise (pendant qu'un salarié participe à un processus de formation de requalification, un salarié inexpérimenté, préalablement formé, occupe son poste de travail).</p> <p>C'est un concept créé dans les pays nordiques européens au milieu des années 90 conciliant la flexibilité des besoins de formation exigés par les entreprises et les ressources humaines.</p>
Bénéfices attendus	<p>La rotation de postes permet d'améliorer les qualifications des salariés et leurs compétences par la formation, et permet d'impliquer de nouveaux salariés dans l'entreprise en tant que salariés de remplacement, etc.....</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les salariés expérimentés améliorent leurs compétences professionnelles grâce à leur participation à un processus de formation qui apporte une réelle réponse aux besoins d'emploi. • Les salariés de remplacement (salariés inexpérimentés) accèdent à un processus de formation de qualité et par la suite à une réelle expérience professionnelle, augmentant leurs possibilités d'obtenir un emploi quand l'entreprise aura besoin de nouveaux salariés. • Les entreprises disposent de ressources humaines adaptées aux nouvelles demandes professionnelles. Il en résultera une amélioration de la productivité et de la compétitivité. Le processus de formation n'interfère pas sur le système productif, car les salariés de remplacement pallient les absences. En outre, les entreprises disposent de salariés de remplacement avec des salariés déjà identifiés, en cas d'une demande de nouveaux moyens humains. • Par le déplacement des personnes entre les postes de travail, la rotation de postes peut être un moyen fort de renforcer la cohésion d'équipe dans une dimension financière non négligeable. • Construction d'une réputation en tant que bon employeur qui développe les compétences de ses salariés. • Analyse des besoins de formation en lien avec le plan de développement de l'entreprise.
Contexte d'utilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Il est important de promouvoir les avantages de la rotation de postes auprès des participants dans un contexte plus large de parcours de qualification et de plan de carrière. • Tout le processus doit être transparent. On doit être clair sur ce que la rotation est censée atteindre et pourquoi certaines personnes ont été

	<p>choisies pour y participer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des calendriers clairs devraient être validés pour la rotation, avec les perspectives pour que les stagiaires reprennent leur activité de pré rotation après la conclusion de l'activité de développement. • Les objectifs d'apprentissage et les niveaux de résultats attendus liés à la rotation devraient être établis dans le contexte de conditions d'expérience pratique et être inclus dans le cadre de revue d'évaluation des résultats de l'entreprise. Le processus de revue d'évaluation des résultats devrait être employé pour suivre et évaluer les résultats.
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Le service de consultants : Etude et analyse de l'environnement de travail dans lequel les processus seront développés. • Conception des plans de formation, avec du sur mesure pour les emplois identifiés. La méthodologie utilisée pour l'identification des besoins de formation et de la conception ultérieure des plans de formation sera la gestion par les compétences. • Choix des participants (les salariés de remplacement et les salariés à recycler). La sélection se fait au moyen d'entretiens individuels, en sélectionnant les personnes les plus appropriées en termes de potentialité, de niveaux d'étude et de compétences techniques. Pour la sélection, les aspects d'attitude (bonne volonté envers le programme) et d'aptitude sont combinés. • Développement du processus de formation pour les salariés de remplacement. Les actions de formation seront orientées modèle de compétences comme l'ensemble des savoirs, des savoir-être requis pour exercer certains emplois et pour pouvoir résoudre les problèmes professionnels d'une manière flexible et autonome. • Périodes de rotation dans le travail – période de tutorat par les salariés expérimentés pour les salariés de remplacement – Le tuteur aurait la responsabilité des salariés de remplacement occupant des postes pour lesquels il les aurait autorisés. <p>La méthodologie pour développer ce processus de formation vise l'intégration des différents secteurs interdépendants dans la formation professionnelle, afin d'encourager la réalisation d'un travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domaine de formation : axé sur l'acquisition des savoir-faire techniques professionnels du travail qu'il ou elle devra employer dans l'étape suivante, dans l'accomplissement des compétences principales transversales communes à de nombreux secteurs, emplois et métiers. • Domaine psychosocial : axé sur l'acquisition des compétences sociales et l'appropriation des compétences du monde du travail, telles que la responsabilité, le travail d'équipe, la résolution de conflit, etc.... • Lieu de travail : axé sur l'acquisition d'une pratique réelle et d'une expérience professionnelle par le contact avec les environnements organisationnels propres aux entreprises.
Limites pour les PME PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Plus indiqué pour les PME PMI en raison de la délégation du travail des salariés partant en formation et de leur longue absence du lieu de travail ; • Les cadres supérieurs participent rarement à la rotation de postes puisqu'il est difficile de les remplacer par une personne dépourvue d'expérience ; • Coûts élevés de formation des salariés et du personnel remplaçant
Exemples et expériences	Glen Royal Newmilns Snow & Sports Complex (NSASC)

Nom	TRANSMISSION MULTIMEDIA
Description	Les savoirs sont transmis sous format multimédia, sans la participation de la personne qui transmet les savoirs, une fois que l'émetteur a téléchargé ses savoirs dans un environnement multimédia (vidéo, audio, Multimédia). Cette information peut être partagée et apprise de façon flexible par un large éventail de personnes.
Bénéfices attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Économiser du temps - l'information est recueillie sous format multimédia. • L'information est toujours disponible pour tous même si la personne qui a transféré les savoirs n'est pas dans l'entreprise. • Les savoirs peuvent être recueillis et classés. • La personne peut voir et entendre l'information toutes les fois qu'elle en a besoin. • Les savoirs restent toujours dans l'entreprise
Contexte d'utilisation	Dans les entreprises et les organisations conscients et attentifs au fait que les savoirs sont une importante richesse de l'organisationnel et ne peuvent pas être perdus.
Méthodologie	<p>L'information est rassemblée sous format multimédia, la personne qui veut acquérir des savoirs (nouveau au travail) doit simplement prendre l'outil multimédia et le visionner au bureau ou à la maison ou avec un groupe de personnes dans la même situation.</p> <p>Cette méthodologie peut être employée parallèlement à d'autres méthodologies complémentaires de la transmission des savoirs.</p>
Limites pour les PME	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes d'enregistrement en cas de rejet de la part de l'ouvrier expérimenté. • Aucune question de l'apprenant ne trouvera de réponse de la personne qui transmet. • Toute modification de la procédure invalide les savoirs enregistrés.

Nom	TUTORAT
Description	<p>Système basé sur l'aide en direction de l'employé afin qu'il travaille de façon plus efficace dans les différentes étapes de son développement, de sa carrière au sein d'une entreprise et dans la progression des compétences de gestion en utilisant l'expérience des salariés ayant un haut niveau de compétence et une position dans la hiérarchie de l'organisation.</p> <p>Le premier objectif du tutorat est de faire progresser le processus d'adaptation et du développement des salariés d'une entreprise en les aidant dans la compréhension de la culture de l'organisation, des règles, dans les prises de décision et les méthodes standard de résolutions de problème. Ces objectifs sont atteints par la formation individuelle.</p> <p>La formation est conduite par un tuteur pour une autre personne : un tuteuré.</p> <p>Un tutorat réussi doit remplir plusieurs conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un tuteur doit être une personne reconnue et un exemple à suivre dans son travail. • Un tuteuré doit se sentir en sécurité avec son tuteur. • Le tuteur a l'accord total à l'interne pour partager son expérience, ses savoirs, etc.... • Un tuteuré qui suit les étapes du tuteur doit être fortement motivé pour apprendre comment employer l'expérience et les savoirs dans son développement de carrière.
Bénéfices attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des qualifications des salariés • Progression et un développement des compétences de gestion • Adaptation et développement plus rapides des nouveaux salariés • Aide dans le développement de la vie professionnelle • Identification des compétences et des qualifications inutilisées • Meilleure mise en adéquation des salariés avec les tâches • Amélioration de la communication interne • Évaluation objective des compétences des salariés • Augmentation de l'identification des salariés au sein de l'entreprise
Contexte d'utilisation	Entreprises et organismes conscients de l'enjeu du départ à la retraite des salariés qui sera synonyme de pertes énormes du capital intellectuel irremplaçable.
Méthodologie	<p>Le processus du tutorat est composé de cinq étapes ou phases :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Étape préparatoire 2. La première réunion 3. Planification de l'activité commune 4. Echange 5. Surveillance de l'activité du tutorat et fin du tutorat. <p>La phase de planification se décompose en deux parties : l'auto-analyse du tuteur et les informations collectées sur le tuteuré, ses attentes, son expérience précédente, etc.... Pendant la phase de réunion le tuteur et le tuteuré clarifient leurs objectifs et essaient d'établir des rapports de coopération. Le but de la phase de planification est de fixer des objectifs, un calendrier, etc.... L'échange comme étape intermédiaire est employée pour surveiller le processus du tutorat et pour effectuer les changements nécessaires, les corrections si besoin. L'activité du tutorat se termine progressivement lorsque le tuteur voit que l'ensemble visé et les objectifs ont été atteints et que le tuteuré peut poursuivre son activité de façon autonome.</p> <p>Le tuteur peut employer différentes approches telles que : le coaching, la formation, la discussion, le conseil, etc....</p>

	<p>Indépendamment de la forme de la relation entre le tuteur et le tutoré, la chose la plus importante chose que permet le tutorat est l'exploitation active de l'expérience de l'entreprise et l'adaptation du niveau des difficultés au niveau de développement de l'employé concerné. Il n'est pas toujours facile de partager l'expérience et seul un contact long et direct permet le partage de ces savoirs d'une manière utile. Dans les entreprises recourant au tutorat il y a une règle c'est que le nouvel employé, indépendamment de son poste, est confié à une personne qui l'introduit dans l'entreprise. Le tuteur participe aux tâches de tous les tutorés – particulièrement dans les relations avec les clients, l'étude des problèmes, les plans, etc.... Cette pratique montre que la qualité de l'appui et le type de lien établis à ce moment-là entre le nouvel employé et l'entreprise, a une influence cruciale sur la carrière de cette personne dans cette entreprise.</p> <p>Avec du temps, le nouvel employé devient de plus en plus autonome, mais il a toujours recours au conseil, à l'expérience et aux savoirs du tuteur. Si un tutoré voit que son tuteur réussit qu'il a la possibilité d'observer comment atteindre cette réussite, il est tout disposé à faire tous les efforts afin de parvenir à des résultats semblables.</p>
<p>Limites pour les PME PMI</p>	<p>Le Tutorat ne réussira pas au sein d'une entreprise où il a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un manque d'attention envers les salariés, un turn over élevé du personnel • Une absence de politique définie relative aux évolutions de carrière • Des relations très formelles entre les salariés • un cadre âgé, qui supervise plusieurs jeunes salariés des jeunes, qui ne sait pas utiliser les outils numériques et qui mise tout son enseignement sur la réunion formelle mensuelle
<p>Exemples et expériences</p>	<p>Black & Veatch : Perry et plusieurs autres chefs expérimentés et des salariés techniciens chez Black & Veatch ont participé à un programme de départ à la retraite progressif conçu pour réduire leur charge de travail, leur octroyer un volume horaire pour réinvestir leurs savoirs dans l'entreprise, et du temps libre pour préparer leur retraite. Certains jours, les activités de transmission des savoirs de Perry impliquent la mise à jour d'un manuel de formation de 80 pages pour y inclure les changements opérés ces dernières années. Mais beaucoup de son temps est investi dans ce qu'il appelle "le tutorat informel" auprès de 30 à 40 salariés qui auront besoin de connaître, une fois qu'il sera parti, ses savoirs opérationnels les plus intangibles —telle que négocier avec un négociateur brésilien acharné. "je n'ai jamais été assez créateur pour comprendre comment écrire ces choses-là," indique Perry.</p> <p>American Express : Une autre option est de se concentrer sur les services clefs de l'entreprise. C'est ce qui a été fait chez American Express qui a concentré ses efforts sur les anciens salariés de leurs unités de technologie. Dans ce cas précis, ce fut l'option retenue parce la transmission des savoirs techniques est plus facile à aborder.</p> <p>Procter & Gamble: Procter & Gamble s'est concentré sur ce qu'ils ont appelé les "connecteurs", qui désignent les anciens salariés techniques ayant le plus de relations et influences au sein de l'organisation.</p>

EXEMPLES

Exemple de Tutorat chez American Express

Un programme pilote chez American Express propose aux futurs retraités moins de travail et plus de temps pour la passation de leur expertise aux plus jeunes générations

Les baby boomers étant prêts à quitter la vie active, la prochaine génération des employés sera-t-elle outillée pour diriger l'entreprise?

Cette question était dans l'esprit des cadres d'American Express en 2006, quand l'entreprise s'est réunie en interne afin d'anticiper les problèmes et poser des solutions en lien avec les changements démographiques dans sa main d'œuvre.

Peu de temps après, le groupe a fait une découverte importante : non seulement un nombre important d'employés seraient éligibles à la retraite dans les cinq à dix années à venir, mais l'entreprise avait peu fait pour maintenir la richesse des savoirs institutionnels qui s'en iraient avec ces employés. Beaucoup d'employés expérimentés possédant le savoir-faire critique- depuis la complexité des principales relations clients aux langages informatiques centraux qui ne sont plus enseignés à l'école- et qui s'ils étaient perdus, seraient coûteux —si non impossible — à remplacer pour l'entreprise.

C'était un problème sans solution simple, selon Jim Rottman, responsable la transformation de la main d'œuvre d'American Express. Les futurs retraités auraient besoin de mesures incitatives pour diffuser leurs savoirs dans l'entreprise, et de temps pour le faire. Leur expertise devrait être traduite et présentée sous une forme qui mobiliserait les employés les plus jeunes pour la recevoir. Et puisqu'il serait quasiment impossible de recueillir les savoirs de tous les employés partants, l'entreprise devrait viser ceux dont les compétences sont les plus cruciales.

Programme pilote lancé en 2008

Ces paramètres ont aidé à organiser le programme des retraites échelonnées d'American Express, une initiative a été lancée en mode pilote pendant le premier trimestre de 2008. Plutôt que de partir à la retraite et de quitter l'entreprise sur le champ, les participants renoncent graduellement à leurs responsabilités quotidiennes, tout en occupant une partie de leur temps libre avec des activités telles que le tutorat et l'enseignement de cours de maîtrise auprès de leurs successeurs. En outre, ils jouissent de plus de temps hors bureau pour faire ce qu'ils veulent —des projets pour leur vie de retraité ou œuvrer pour des organismes caritatifs. Le futur retraité continue à percevoir une partie de son salaire précédent, les avantages habituels, et l'entreprise à son tour s'engage à garder certains de ses employés les plus valables une année ou plus après l'âge traditionnel de la retraite.

Pour le moment, le programme seulement est proposé aux employés dans deux secteurs d'activité : la technologie, parce c'était là qu'il était le plus facile d'évaluer quelles compétences devaient y être transmises, et les finances, parce que c'est le lieu où l'entreprise a ses relations clients les plus importantes. Les futurs retraités de ces secteurs peuvent poser leur candidature pour participer au programme.

C'est une négociation facile pour les employés seniors, dit Rottman. « Elle leur permet de poursuivre leur passion personnelle tout en travaillant à l'American Express, » ajoute t'il. « Et elle leur permet de laisser derrière eux leur héritage et de préparer la prochaine génération de décideurs et d'experts. ». Elle les aide également à éviter certains des obstacles émotionnels et financiers d'une retraite brutale.

Exemple de Tutorat: Black & Veatch's

Chaque nuit pendant un récent voyage commercial à Rio de Janeiro, le vice-président senior Michael Perry passait en revue le déroulement de la journée au cours du dîner avec plusieurs employés juniors qui l'accompagnaient. Après avoir observé Perry en action, ils ont eu de nombreuses questions : Pourquoi s'était-il orienté vers un compromis lorsque le client brésilien ne semblait pas bouger à l'évidence ? Comment avait-il pris en compte les différentes perspectives culturelles des hommes d'affaires britanniques, japonais, sud-coréens, associés potentiels dans la négociation ?

Perry et collègues sont revenus au siège social de Black & Veatch's à Kansas City (Mo.) avec de fortes avancées pour rapporter un projet sur l'énergie d'1 milliard de dollars. Mais le directeur âgé de 59 ans avait fait quelque chose qui sera probablement bien plus valable pour l'entreprise dans les prochaines années, après son départ à la retraite : Il avait instillé une partie de ses compétences dans la négociation spécialisée à ses successeurs potentiels.

La gestion des savoirs, comme cela devient plus commun dans les entreprises, motivée par la question des baby boomers partant à la retraite, signifie des pertes énormes et un capital intellectuel irremplaçables. « Quand, aujourd'hui des personnes quittent des organisations, ils prennent potentiellement avec eux le savoir, ce qui est critique pour le futur de l'entreprise," indique David DeLong, un consultant en Business et l'auteur de « Lost Knowledge : Confronting the Threat of an Aging Workforce ». Que ce soit une relation client essentielle, la maîtrise d'un langage de programmation dépassé, ou simplement des savoirs relatifs à la sauvegarde de certains dossiers sur un serveur de l'entreprise, chaque activité a stocké des bits de données et des savoir-faire qui ne sont pas consignés dans un manuel ou enregistrés dans une vidéo de formation.

Information Intangible

Beaucoup d'entreprises s'engagent dans des initiatives visant la capture des savoirs cruciaux, avant qu'ils ne disparaissent, et les restituent de façon fidèle aux plus jeunes générations d'employés.

Au début de cette année, Perry et plusieurs autres responsables seniors ainsi les principaux ouvriers techniques de chez Black & Veatch ont participé à un programme de mise à la retraite progressive, conçu pour réduire leur charge de travail, leur accorder du temps afin de réinvestir leurs savoirs dans l'entreprise, et pour leur octroyer du temps libre pour commencer à organiser leur vie de retraité. Certains jours, les activités de la transmission des savoirs de Perry impliquent la mise à jour d'un manuel de formation de 80 pages pour y inclure les changements faits ces dernières années. Mais beaucoup de son temps est utilisé dans ce qu'il appelle « le tutorat informel » auprès de 30 à 40 employés qui auront besoin de connaître quelques une de ses compétences les plus intangibles une fois qu'il sera parti—comme la négociation avec un coriace acheteur Brésilien. « Je n'ai jamais été assez créateur pour comprendre comment écrire ces choses-là," précise Perry.

Une partie de l'inspiration pour l'initiative de Black&Veatch est venue l'année dernière, quand les Responsables des Ressources Humaines de l'entreprise ont participé à un groupe de travail sur « la transmission multi générationnelle des savoirs » organisé par le chercheur en gestion du Bureau des conférences. Se réunissant périodiquement sur une période de neuf mois, les représentants de Black& Veatch, d'American Express, de Procter & Gamble, et six autres entreprises ont comparé des **notes** sur les meilleures manières de faciliter une transmission des savoirs d'une génération de salariés à la suivante.

Exemple de Rotation de postes: Glen Royal

Glen Royal est une petite entreprise spécialisée dans la fabrication de petits produits en cuir de haute qualité. En novembre 2008 l'entreprise venait juste d'être reprise et employait 12 personnes. Deux des anciens ouvriers d'atelier ont été choisis et promus respectivement comme directeur de production et surveillant de production et avaient été mandatés pour faire tourner l'entreprise.

De par l'utilisation de leur marque écossaise de la plus grande qualité, l'entreprise s'est assurée un marché à l'exportation sain au Japon et ce marché augmente rapidement. Une campagne de ventes réussie menée par le directeur de production a également ouvert de nouveaux marchés intérieurs, visant principalement les touristes au fort pouvoir d'achat à Turnberry et dans d'autres hôtels pour golfeurs.

Cette augmentation de la demande a permis à Glen Royal d'augmenter son personnel d'atelier et en partenariat avec WEA Ayrshire Job Rotation, l'entreprise a maintenant créé 6 postes supplémentaires. Ces postes supplémentaires ont permis à l'entreprise d'augmenter sa production et de libérer son personnel pour participer à des formations.

L'entreprise a voulu offrir des produits de qualité faits sur mesure aux clients c'est-à-dire un service de création personnalisée. Cependant, cela nécessitait pour le personnel d'entreprendre une formation dans la conception et la fabrication de modèles. Un formateur fut embauché afin de dispenser une formation conçue en fonction des besoins de l'entreprise, ce coût était en partie financé par le projet de rotation de postes.

Un stagiaire de la rotation de postes (SRP) a été employé par l'entreprise pour permettre au personnel d'être libéré pour la formation. Le SRP a été formé à un niveau qui a permis à d'autres personnels existants d'être libérés pour la formation de spécialistes. Le concept de la rotation de postes a également permis au SRP de participer à la formation de spécialistes sécurisant de ce fait son futur emploi au sein de l'entreprise pendant que cette dernière poursuit son développement et sa croissance.

En participant à la rotation de postes, l'entreprise espérait que les points suivants se réaliseraient :

- Une confiance dans les échanges avec les clients externes
- Une plus large connaissance de l'informatique et des systèmes d'administration
- Un développement de la confiance et des capacités de l'entreprise.

9 mois plus tard après les débuts de la rotation de postes l'entreprise a annoncé qu'elle avait atteint tous ses objectifs et d'avantage.

Exemple de Rotation de poste : Newmilns Snow & Sports Complex (NSASC)

Newmilns Snow & Sports Complex, (NSASC), une organisation à but non lucratif, a fonctionné avec la rotation de postes en fournissant la formation adéquate aux besoins et en apprenant des opportunités pour son personnel.

Tous les stagiaires de la rotation de postes (SRP) sont recrutés parmi les chômeurs résidant dans les zones de l'est d'Ayrshire. Des PME PMI sont encouragées à recruter de nouveaux employés par la rotation de postes par l'attribution d'une subvention dédiée au salaire pour la période de leur placement et d'un budget flexible pour la formation identifiée.

A l'origine NSASC a été tenue par le Conseil local, elle a été reprise par un comité local en 2004 et s'est transformée en une entreprise d'économie sociale ; c'est une organisation à but non lucratif. Elle a seulement fait former un employé en tant qu'instructeur de ski de piste au début de 2005 et quelques bénévoles non formés. Ils ont eu un grand nombre de clients mais n'ont pas eu assez de personnel qualifié pour répondre à cette demande. Au commencement ils ont eu besoin d'un autre membre du personnel qualifié, qu'ils ont réussi à obtenir un mois plus tard. Le directeur a dit qu'ils ont trouvé très difficile de prendre un jour de congé durant les premiers mois pendant qu'ils essayaient de faire face à tout le travail. Il en a résulté une baisse de moral parmi l'équipe.

L'inclusion sociale fut incapable de prendre un groupe de gosses ou d'adultes avec des handicaps, même après avoir été contactée par des écoles locales et des écoles avec des besoins spéciaux mais personne dans le personnel n'était totalement qualifié.

Ils ont eu besoin d'inciter davantage de clients à venir, particulièrement durant les mois d'été pendant que le manque de clients/de recettes avait comme conséquence un équipement de qualité inférieure et ils devaient offrir plus d'activités extérieures autres que l'instruction de ski. Ils ont également eu besoin de personnel formé plus qualifié, et de augmenter leurs recettes à 1000 livres sterling par semaine pour leur permettre d'acheter le nouvel équipement car ils ont eu un certain nombre de personnes fort intéressées pour apprendre le snowboard (principalement les enfants), mais ils n'avaient pas l'équipement nécessaire à leur proposer et ils avaient besoin de contacter les écoles locales et de proposer des événements quotidiens.

A ce stade leurs buts étaient: -

- Augmenter le nombre d'employés *qualifiés* / de bénévoles d' 1 membre à 4.
- Augmenter le nombre de clients de 566 à 700 à la fin de l'année.
- Accroître la gamme globale des activités particulièrement pour satisfaire les demandes spécifiques des enfants et des adultes.
- Pouvoir acheter le nouvel équipement qui permettrait aux enfants en bas âge d'accéder aux activités

La rotation de postes a aidé avec le recrutement d'1 stagiaire (SRP) qui a été formé comme instructeur. Il était guide de ski (personne qui peut guider des personnes dans une montagne). Il a également obtenu un certificat de premiers soins et a suivi un cours technique de ski. La rotation de postes a formé le SRP au poste d'instructeur très rapidement et ceci a permis au ski de piste de se concentrer sur leurs bénévoles pour la formation d'instructeur.

Le personnel de la rotation de postes a conduit un TNA pour le ski de piste et a validé la nomination des Bénéficiaires de l'Entreprise (BE), dont certains étaient à l'origine des bénévoles. Nous avons constaté que bien que les BE aient été très bons dans leur sport choisi, personne n'avait eu une formation formelle ou une qualification d'instructeur, bien qu'un couple fût récompensé du titre de guide de ski. Ils étaient agréables envers les clients mais ils avaient eu besoin d'une formation appropriée à la vente client qui conduisit à accroître la confiance dans la négociation avec le public.

La tranche d'âge des BE s'étalait de 16 à 64 ans, homme et femme, et la plupart d'entre eux était des résidents locaux.

Au début il n'y avait aucune disposition pour l'apprentissage et aucune structure pour des cours.

Sur la nomination d'un stagiaire de la rotation de postes, le personnel issu de la rotation de postes et Newmilns Snow & Sports Complex a effectué une revue et une analyse des besoins de formation et a enregistré les objectifs stratégiques de l'entreprise. Durant toute la durée du programme de rotation de postes le personnel a effectué des sessions de formation et de développement avec le manager/ le tuteur désigné dans l'entreprise.

Les discussions d'équipe et l'utilisation de l'analyse des besoins de formation de la rotation de postes ont souligné les besoins de formation de leurs employés et leur détermination à réussir.

Une gamme de cours a été proposée afin de contribuer à l'augmentation du chiffre d'affaires et afin pour toucher la jeunesse locale. Sept employés ont suivi les cours sur une période de douze; il s'agissait de :

- Tuteurs de mountain board
- Tuteurs de snow board
- Perfectionnement en ski
- Tuteurs de ski pour pistes sèches
- Premiers secours
- Cours de formateurs en Premiers secours
- Langue des Signes
- Tutorat

Pour améliorer la prestation, le retour des clients fut restitué à l'équipe par l'intermédiaire des réunions d'équipe.

Des cours tels que le tutorat, le confort du client, Santé & Sécurité au travail, le droit du travail ont été également suivis pour renforcer l'éthique de l'équipe.

"Nous avons constaté que le taux d'inscription à un second cours a augmenté pour les leçons individuels. En outre, une augmentation des enfants s'inscrivant dans « nos écoles de vacances » nos écoles de ski, aussi bien que le nombre de visites sur notre site Web. Tout ce constat me mène à croire que notre personnel se comporte très bien et que les cours et les formations qui ont été organisés et financés par la Rotation de Postes a augmenté leurs savoirs, leur compréhension et leur productivité." Le directeur du ski de piste.

Les instructeurs nouvellement qualifiés pouvaient analyser les performances des personnes, dispenser une bonne programmation de cours et évaluer le client pour apprécier leur leçon et pour faire progresser leur activité. Les clients réserveraient d'autres cours et alors ils recommanderaient des instructeurs à d'autres personnes et toute cette information a été transmise aux instructeurs pour créer un sens d'appartenance et de fierté.

Exemple de l'assistance entre pairs : British Petroleum

Helen est un chef d'équipe pour l'emplacement du site d'exploration Barden de la British Petroleum. Elle est en rapport avec quatre personnes, deux géophysiciens, un géologue, et un ingénieur du pétrole. L'équipe a passé plusieurs mois à rassembler et analyser de nombreuses données au sujet du bon emplacement possible au large de la côte de la Norvège connue sous le nom de Barden. L'équipe est à un point où ils doivent prendre une décision quant à la façon dont elles procéderont.

Etabliraient-ils une installation ? Prendraient-ils des engagements fermes avec leurs associés dans le permis d'exploration ? Ce sont des décisions importantes en raison de l'argent impliqué ; une installation, par exemple, peut coûter jusqu'à 200 dollars par minute !

L'équipe d'Helen a décidé qu'il serait utile pour elle d'appeler les savoirs que d'autres personnes ont appris chez BP dans ce genre de perspectives. Ils vont appeler une assistance entre pairs. Cela signifie identifier des personnes d'autres régions du monde qui ont déjà été confrontées au type de questions qui se pose à l'équipe de Barden.

Helen identifie environ 15 candidats possibles ; les gens avec qui elle a auparavant travaillé ou qu'elle connaît par le téléphone arabe. Elle passe des appels. Elle en trouve qui sont trop occupés sur d'autres projets, mais elle finit par trouver six personnes de sa liste originale qu'elle pense très utiles, trois du bureau de la Norvège, un d'Ecosse, un d'Afrique du Sud et deux de Londres. Elles sont d'accord pour se rencontrer le mercredi, dans un mois à dater de ce jour, à Stavanger, Norvège pour y passer une journée.

Le jour de la réunion, Helen commence par définir ce que son équipe attend de l'assistance entre pairs. Elle présente leurs objectifs pour la réunion. Les membres d'assistance entre pairs ont reçu un paquet de documents à lire à l'avance. Les murs de la salle de conférence où l'équipe d'Helen et les pairs sont réunis sont couverts d'images du lit d'océan, des lignes sismiques, et des diagrammes. Plusieurs couches profondes sont écartées sur les tables autour de la salle. Comme Helen finit son introduction, le groupe d'assistance de pairs pose quelques questions de clarification sur les objectifs, et alors Helen présente Knut qui commence à parler des données et de son interprétation. Sous peu chacun se lève pour regarder de plus près les données affichées sur le mur. Il y a une discussion animée parmi tous les participants au sujet des implications.

Après une pause-café, Martin, un autre membre d'équipe, est présenté et il commence à montrer les données pour la vitesse sismique. A nouveau en quelques minutes tout le groupe est de retour examinant les diagrammes de manière plus approfondie. La discussion s'établit dans les deux sens avec les membres d'assistance entre pairs, se posant des questions techniques sur les données et opposant leurs réponses.

Après la pause de midi, Helen dit qu'ils ont fini la présentation des données qu'ils avaient prévues. Le groupe d'assistance entre pairs revient encore aux questions au sujet des objectifs originaux pour la clarification de ce qu'ils viennent d'apprendre. Un des pairs note cela : "je suis mal à l'aise avec la discussion parce qu'il y a quelques décisions stratégiques à faire avant que nous puissions donner notre avis sur s'il faut forer le puits." Le groupe décide qu'ils doivent élaborer des critères pour forer le puits Barden. En collaboration les

deux groupes élaborent ces critères, gagnant en perspicacité supplémentaire pendant qu'ils parlent de chaque point.

SOURCES

- http://www.commonknowledge.org/userimages/resources_peer_assist_guidelines+.pdf (04-06-2010)
- http://www.businessweek.com/managing/content/aug2008/ca20080820_195439.htm (16-06-2010)
- <http://wapedia.mobi/en/Intranet>(16-06-2010)
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Intranet>(16-06-2010)
- <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=93580> (04-06-2010)
- http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Peer_Assist(04-06-2010)
- <http://www.learning-theories.com/communities-of-practice-lave-and-wenger.html> (04-06-2010)