



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel régional « Emplois et Inclusion » 2014-2020

Guide d'utilisation de l'outil « Expression des savoir-faire d'expérience stratégique »

OBJECTIFS

- Repérer les compétences et savoir-faire à l'exploitation spécifiques à son entreprise
- Caractériser leur « criticité » compte tenu de : enjeux stratégiques, rareté, difficulté d'acquisition...
- Identifier les compétences et savoir-faire que l'on souhaite sauvegarder en priorité, et ceux qu'au contraire on ne souhaite pas transférer parce que d'autres pratiques et méthodes de travail sont à déployer.

Le support utilisé pour réaliser ce travail est la « grille de criticité ».

La 1^{ère} colonne de la grille de criticité est renseignée avec les grandes familles de compétences du métier d'exploitant, telles qu'elles peuvent apparaître dans les référentiels de compétences. Néanmoins, cette liste n'est pas exhaustive. D'autres familles de compétences calées sur l'activité de l'exploitant peuvent être ajoutées.

ETAPE 1 – L'EXPLOITANT.E REPERE ET VERBALISE LES SAVOIR FAIRE SPECIFIQUES

Cette première étape est mise en œuvre par l'exploitant.e, sans le.la dirigeant.e, avec si possible l'aide d'un tiers.

L'exploitant.e exprime en face de chacune des compétences de la grille de criticité les éventuelles spécificités liées à l'activité de l'entreprise, qui nécessitent des savoir-faire particuliers pour réaliser la mission, et mobilisent des compétences expérientielles pour performer.

Conseils et astuces

Il serait difficile pour l'exploitant.e de renseigner seul cette première étape.

Il est préférable qu'il bénéficie de l'appui d'un tiers, consultant.e, collaborateur.trice ou stagiaire par exemple. Si l'entreprise emploie un.e responsable RH, il semble naturel qu'il.elle participe à la mise en œuvre de cette démarche.

Le tiers alimente la réflexion de l'exploitant.e en posant des questions : qu'est-ce qui est spécifique à l'entreprise, qu'est-ce qu'une personne venant de sortir d'une formation d'exploitant.e ne saurait pas

faire, qu'est-ce qui lui manquerait pour être aussi efficace que l'exploitant.e expérimenté.e, idem pour une personne ayant une expérience dans un autre type d'entreprise de transport, ayant exercé dans une autre région, avec d'autres organisations, outils, produits ou clients.

S'il s'agit d'un.e collaborateur.trice, il convient de choisir une personne sachant pratiquer l'écoute active, et que l'exploitant respecte et en qui il a confiance parce qu'il sait qu'elle ne le jugera pas, ne l'évaluera pas et sera bienveillante à son égard.

S'il s'agit d'un.e stagiaire, peut-être futur bénéficiaire du transfert, cet exercice constitue un bon moyen de mieux connaître et apprécier le travail d'exploitant.e.

On évitera que le.la dirigeant.e joue ce rôle, situation qui ne serait pas optimale pour la libération de la parole de l'exploitant.

ETAPE 2. LE.LA DIRIGEANT.E HIERARCHISE ET COTE

Cet étape est conduite par le.la dirigeant.e, si possible avec l'exploitant.e.

Le.la dirigeant.e prend connaissance des compétences et savoir-faire que l'exploitant.e a identifiés comme spécifiques.

Pour chacune de ces spécificités identifiées, le.la dirigeant.e attribue des points relatifs à 4 critères :

- Enjeu stratégique de sauvegarde/transfert : de 1 si l'enjeu est faible à 3 s'il est fort
- Importance de l'expérience : 1 - quelques semaines d'expérience, 2 – quelques mois, 3 – quelques années
- Rareté dans l'entreprise : 1 – de nombreux salariés maîtrisent ce savoir-faire, 2 – quelques salariés, 3 – une seule personne
- Facilité d'acquisition par la formation : de 1 si des supports existent par exemple pour accélérer l'acquisition de savoir-faire à 3 si aucun support n'existe pour la formation interne.

A la fin, le nombre de points total attribué à chaque savoir-faire est sommé et inscrit en dernière colonne de la grille de criticité.

Conseils et astuces

Méthode 1 : Le.la dirigeant.e attribue des points à l'ensemble des critères d'un savoir-faire avant de passer à la cotation du savoir-faire suivant. Néanmoins, cela nécessite généralement de comparer in fine pour chacun des critères les points attribués à chaque savoir-faire à des fins de cohérence.

Méthode 2 : Le.la dirigeant.e attribue des points à l'ensemble des savoir-faire pour chaque critère pris successivement.

ETAPE 3. LA HIERARCHISATION DES PRIORITES DE SAUVEGARDE/TRANSFERT

Chercher à être exhaustif et à tout transmettre pourrait être décourageant voire inutile.

Aussi, après avoir pondéré chacune des spécificités de l'entreprise à l'exploitation, il s'agit de prioriser les savoir-faire qui doivent être sauvegardés et/ou transférés au plus vite.

A cet effet, il est préconisé de s'attacher en priorité au traitement des savoir-faire qui atteignent un score supérieur à 8, car ce sont ceux qui présentent le plus de risque si l'exploitant.e n'est plus là.

Lorsque plusieurs savoir-faire obtiennent plus de 8 points, la priorité est donnée aux 3-4 items qui se détachent en tête de palmarès.

ETAPE 4. L'EXPLOITANT.E EST APPELE.E A FORMALISER CE QU'IL FAUT CONNAITRE/MAITRISER

Pour chacun des savoir-faire à sauvegarder/transférer en priorité, l'exploitant-e, avec l'appui d'un tiers qui soutient sa réflexion par des questions, identifie et décrit les connaissances et ressources qui seraient nécessaires à la mise en œuvre de la compétence.

La phase suivante consiste à élaborer des outils/supports de capitalisation ou à réaliser le plan de transfert.