

LES MODES DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE. CAS : SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES (SAA).

Melle. Lynda SIDHOUM, Doctorante, HEC
Mme. Nabila ACILA, Maitre de conférences, HEC Labo Permanan

Résumé :

Cet article aborde le transfert des connaissances et des compétences comme étant une pratique managériale moderne de développement et de conservation du patrimoine organisationnel. Il traite les différents modes de transfert des compétences, notamment : la formation, le coaching, les communautés professionnelles, le tutorat. L'objectif étant d'étudier les conditions, les obstacles et les modes de transfert des compétences dans l'entreprise Algérienne (SAA), à travers des entretiens destinés aux juniors et aux seniors. L'étude est centrée sur la pratique de l'accueil et l'intégration. Où nous avons distingué des typologies différentes d'accompagnement et de prise en charge des nouvelles recrues ...

Mots clés : connaissances, compétences, junior, sénior, transfert.

Abstract: This article discusses the transfer of knowledge and skills as a modern managerial practice of development and conservation of organizational heritage. It deals with different ways of transferring skills, including: training, coaching, professional communities, tutoring. The objective is to study the conditions, the obstacles and the transfer of skills in the Algerian company (SAA), through interviews for juniors and seniors. The study focuses on the practice of reception and integration. Where we have distinguished different types of support and support new recruits ...

Key words: knowledge, skills, junior, senior, transfer.

1. Introduction :

L'accélération des changements combinés dans le nouveau monde des organisations et l'intensification de la concurrence obligent toute entreprise à la recherche de performance, à anticiper et à explorer en permanence des solutions rationnelles qui permettent une meilleure adaptation aux mutations économiques, socioculturelles et technologiques en question.

Ainsi, la SAA de demain n'est pas celle d'aujourd'hui. Elle est confrontée à un réel danger de perte de compétences si elle ne pallie pas les déficits rencontrés en matière de management intergénérationnel, transfert des connaissances et compétences, et enfin la préparation de la relève. Il s'agit également de conduire les changements, notamment sur le plan de la mise en valeur des savoirs et savoir-faire que requiert l'environnement de plus en plus mondialisé, pour réussir les projets de l'entreprise.

2. Problématique :

Le marché des assurances reste toujours dominé par les entreprises traditionnelles. Elles détiennent la part la plus importante du marché, selon les dernières statistiques (plus de 60%). Néanmoins, l'arrivée de certains assureurs étrangers (AXA, TRUST), ces dernières années, a poussé la SAA à revoir sa stratégie d'expansion et de développement de ses activités. Désormais, elle élabore des produits de plus en plus adaptés à ses clients, moins chers et avec une meilleure qualité.

Aussi, l'entreprise a procédé au rajeunissement de son effectif, après l'enregistrement d'un départ massif à la retraite, suite à l'instruction du premier ministre en l'an 2012. Effectivement, la population des juniors représente plus de 61% de l'effectif global. D'où la nécessité de leur transférer les compétences stratégiques, au risque de perdre le capital des connaissances. De ce fait, nos préoccupations et réflexions se traduisent comme suit : Quels sont les modes de transfert des compétences mis en œuvre au niveau de la SAA ?

3. Hypothèses :

- Les conditions de transfert des compétences ne sont pas toutes réunies.
- Parmi les obstacles rencontrés auxquels les acteurs du transfert des compétences font face ; des obstacles de type générationnel et contextuel.
- L'intérêt, pour la SAA, d'instaurer les pratiques de transfert des compétences réside dans le maintien du savoir stratégique, du capital des connaissances et de préparation de la relève.

4. Objectifs de l'étude :

- Acquérir de nouvelles connaissances liées aux modes de transfert des compétences ;

- Repérer les modes de transfert des compétences mis en œuvre par la SAA ;
- Connaitre les points de vue des enseignants et des apprenants quant à la pratique du transfert des compétences et de l'apprentissage ;
- Analyser les conditions de l'acquisition, la conservation et le développement des compétences à la SAA;

5. Le lien entre la connaissance et la compétence :

5.1. La notion de connaissance :

5.1.1. Le modèle hiérarchique de la connaissance :

La connaissance en elle-même n'est pas une notion isolée. Selon Jean Yves PRAX (2000) la connaissance se distingue de la simple donnée brute et de l'information par la réappropriation cognitive par l'homme. Elle est le produit d'une transformation à plusieurs niveaux (selon une relation hiérarchique). Son acquisition repose, sur la collecte de données brutes, puis par leur interprétation en informations, ainsi que la compréhension et l'assimilation de ces dernières.

5.1.2. La connaissance dans le milieu professionnel :

La connaissance dans le milieu professionnel signifie détenir une information, un savoir, ou encore un acquis. Selon Larousse De Poche: la connaissance est une activité intellectuelle visant à avoir la compétence de quelque chose. L'acquisition d'une connaissance n'est pas une fin en soi, mais un moyen visant à construire une nouvelle compétence dans un domaine particulier.

C'est un ensemble composite d'informations mais aussi de comportements, de gestes, de mots, de sons etc., qui est un savoir théorique ou un savoir-faire (savoir expérimental), voir un savoir-être d'avantage comportemental. La connaissance ne se limite pas au simple savoir théorique mais s'étend également à la pratique sur le terrain (savoir-faire résultant de l'expérience) et à l'aspect comportemental (savoir-être, savoir comment agir et réagir quant à des situations professionnelles). Dans ce sens, il existe une relation entre la connaissance et la compétence.

5.2. La notion de compétence :

D'après Lichtenberger (2003), la compétence se comprend et se perçoit différemment, selon la personne qui l'emploie. Manager, gestionnaire, ou simple employé. Chacun a sa perception de la compétence. Cette perception est dictée selon la personnalité de

l'individu, son métier, ainsi que le mode ou le type de son organisation de travail (organisation traditionnelle ou organisation ouverte. Il explique alors que : La compétence se définit selon la visée opératoire de l'auteur qui l'emploie, d'organisation du travail, de formation, de gestion de l'emploi, de négociation de sa reconnaissance,... Chacun, cadre opérationnel, responsable des ressources humaines, syndicaliste, consultant, formateur... tire sa définition dans le sens qui lui est propre.

Selon Peretti Jean Marie (2001) « la compétence rassemble trois types de savoirs : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée. Cette définition rassemble les connaissances (la formation théorique).

5.3. La distinction entre la connaissance et la compétence :

Après avoir distingué la connaissance et la compétence séparément. Et en rappelant que la compétence est la capacité d'une personne à mobiliser ses connaissances acquises, ses comportements (attitudes) et sa façon d'être et d'agir (savoir-être). Il est, à présent, clair que la connaissance fait partie intégrante de la compétence (un sous-élément requis de développement de valeur). C'est logiquement la base (ou le point de départ) de tout apprentissage, notamment, du savoir-faire et du savoir-être.

Autrement dit, l'acquisition et la compréhension des connaissances facilitent d'avantage l'utilisation ou la maîtrise de logiciels, programmes, l'analyse, le traitement (savoir-faire) comme elle participe aussi à l'adoption de comportements appropriés à toute situation de travail. Ainsi, les notions de connaissance et de compétence ne sont pas en compétition. Bien au contraire, elles sont complémentaires. La notion de connaissance compose et complète la notion de compétence.

6. Le transfert des compétences, ses modes et ses obstacles :

Le terme « transfert » peut signifier la cession, la transmission ou encore le déplacement. L'action de transférer peut concerner un objet, une information, un droit de propriété, une personne ou encore une activité intellectuelle (réfléchissement, façon de penser). Egalement, le transfert comporte deux (02) actions à la fois. La transmission et la réception. Si une des actions est absente, il n'y a pas

eu donc de transfert. Aussi, deux (02) acteurs sont concernés par ce transfert. On distingue l'émetteur et le récepteur.

6.1. Le transfert des compétences :

La compétence est perçue comme un objet inconstant, volatile, évaluable uniquement dans l'acte professionnel. Toutefois, il y a une forte volonté d'en faire un « objet » prévisible, à transposer et reproduire, mais aussi à valider et reconnaître. Et ceci afin de la rendre transférable. (Centre de ressources emploi formation, 2011). Dans ce cadre, le transfert des compétences est la situation de travail qui met en relation deux (02) acteurs (de niveaux de compétences différents ou de génération). Les interactions qui se produisent dans ce contexte sont censées, permettre au plus ancien (l'enseignant¹⁵) de transférer des concepts théoriques (connaissances) et des concepts d'action ou d'attitude (savoir-faire et savoir-être) au plus jeune (l'apprenant¹⁶). Ce dernier, tente de s'approprier les connaissances, les gestes, les réflexes, les réflexions et les attitudes à adopter et les reproduire dans un autre contexte, où il est appelé à assumer ses responsabilités et pratiquer ses activités en toute confiance. Ceci dépend alors de :

- Sa capacité à « **décontextualiser** » les connaissances et les compétences ;
- Sa capacité à « **transposer** » ces concepts du « contexte d'acquisition » au « contexte d'application » ;
- Sa capacité à « **recontextualiser** » à chaque situation donnée les compétences mobilisables.

6.2. Les modes de transfert des compétences :

Il est fréquent d'avoir une démographie de population variée et des compétences distinctes. Il est donc important d'assurer une conservation et un transfert des compétences entre les employés.

¹⁵ Un acteur expérimenté, pouvant être expert dans son domaine. Il s'engage à transférer ses connaissances et compétences aux membres de son équipe de travail, ou bien à ceux qu'il accompagne. Il est préférable alors qu'il soit formé en communication ou encore en management d'équipe (par exemple) et d'enseigner avec une pédagogie.

¹⁶ Un jeune employé, nouvelle recrue ou promue (un initié dans un nouveau contexte). Il est présumé être prédisposé à apprendre un nouveau métier. Il est appelé à mobiliser ses compétences pour s'adapter et s'intégrer dans son milieu professionnel. L'activation de ses mécanismes intellectuels lui permettra de réussir son apprentissage.

Différents sont les modes de transfert et la façon de les concevoir t.
Parmi ces modes on retient :

6.2.1. La formation :

La formation est une activité qui permet à l'employé d'apprendre les savoirs dont il a besoin, pour s'adapter aux exigences de son environnement professionnel, et atteindre ses objectifs.

Pour Jean Marie Peretti (1987) la formation est la possibilité de préparer le personnel aux changements technologiques, lui permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble. Cette définition considère la formation comme étant un moyen d'adaptation aux changements technologiques. Elle vise à assurer l'adéquation entre les compétences des salariés et les nouvelles exigences de leur entreprise.

6.2.2. Le coaching :

Le coaching est une pratique ou un métier, comme pour un thérapeute, un formateur ou un chauffeur. Comme dans d'autres domaines, il est possible d'accéder à ce métier par plusieurs « filières » théoriques et pratiques. (CARDOU, 2003). Ce genre de pratique est de plus en plus répandu, notamment dans les pays occidentaux. D'autant plus qu'il est pratiqué dans le sport, la psychologie, le bien être, etc.

Pour que le coaching émerge en entreprise, encore faut-il que celle-ci voit dans ses collaborateurs des potentiels à développer et un capital sur lequel investir ; le coaching est un outil qui ne peut se greffer sur les politiques de ressources humaines nonobstant la sophistication de celles-ci et la maturité de la culture managériale qui l'accompagne. Du point de vue du DRH, l'usage du coaching suppose donc que les hommes ne sont pas des ressources : ils ont des ressources humaines (Michel Perchet).

6.2.3. Le tutorat :

Les spécialistes de la formation à l'université d'OTTAWA s'accordent à ce que le tutorat soit : Une relation composée d'une part d'un expert possédant une compétence pertinente, qui est capable de transmettre ses savoirs, et d'autre part d'un apprenant qui souhaite acquérir la compétence ou les connaissances en question. Cette formule est utilisée couramment pour appuyer de nouveaux employés ou des employés à qui on a confié de nouvelles responsabilités dans le cadre d'un plan d'apprentissage lié à la planification de la relève, et visant la

conservation de la mémoire organisationnelle et l'aide donnée aux employés pour améliorer leur rendement et les compétences et capacités clés.. (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2009).

6.2.4. Les communautés professionnelles :

Nous pouvons décrire « La communauté professionnelle » ou encore « la communauté de pratique » comme un rassemblement de personnes constitué informellement. Il fonctionne sous forme de réseau. Et ce dans le but d'échanger les idées, les connaissances, les compétences, les modes opératoires, etc. Cette coopération revient au fait de partager des centres d'intérêts. Comme elle contribue à réussir les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Concernant les acteurs de la communauté (notamment de la communauté de pratique). On peut en distinguer plusieurs. On trouve l'expert métier (expertise profonde sur le domaine), l'expert transversal (pour le pilotage et transversalité), membre de base (professionnel au courant des nouveautés et des problématiques terrains), membre passif (participation temporaire et rythmée par l'intérêt des sujets), le leader (leader de la communauté garant de la création de valeur), le sponsor (fournit l'appui du haut management), le facilitateur (encourage, accueille, facilite la discussion), le coordinateur de contenu (gestionnaire de connaissances), le mentor (point de contact de la communauté avec une sensibilité RH), l'administrateur d'événement (planifie et coordonne les événements), le technologiste (fournit le support technique et logistique). (BOUGHZALA et ERMINE).

6.3. Les obstacles au transfert des connaissances/compétences :

En s'inspirant de la typologie des freins au transfert qu'ont élaboré Davenport et Prusak en 1998, ainsi que d'autres recherches concernant le transfert des connaissances et des compétences, nous discernons différentes natures d'obstacles qui peuvent altérer la qualité du transfert :

- **Culturel :**

- Ne pas appartenir à une culture commune ;
- Différence entre les micro-cultures ou méthode de travail ;
- Différence entre les cultures personnelles de chacun et des paradigmes.

- **Psychologique :**

- Manque de confiance en soi ou en son collaborateur ;
- Détention de pouvoir ;

- Peur d'une éventuelle concurrence ;
- Refus de sortir de sa zone de confort ;
- **Contextuel :**
 - Manque de temps ou d'organisation ;
 - Manque de moyens (espaces de collaboration, logiciels...) ;
 - Instabilité de la relation expert/apprenant, en cas où l'apprenant est suivi par plusieurs experts ou en cas de déplacement (pour mission) de l'expert par exemple ;
 - Absences répétitives (de l'un ou des deux acteurs) ;
 - Phase transitoire lors d'un projet de changement ou de réorganisation.
- **Communication :**
 - Filtration des informations lors du transfert ;
 - Déformation des informations lors de la réception ;
 - Surcharge du flux d'information (surplus), ou au contraire, insuffisance ;
 - Non maîtrise de la langue, langage ambiguë ou encore des codes non déchiffrés.
- **Pédagogique :**
 - Approche ou voie de transfert non adaptée à l'un des intervenants ;
 - Absence ou manque de formation (enseignement, communication...)
 - Inadaptation des moyens utilisés lors du transfert (outils informatiques, support papier) ;
 - Manque de suivi et d'évaluation du processus de transfert du côté de l'apprenant et de l'expert.
- **Compétences :**
 - Capacité de l'expert (profil) à s'adapter à son apprenant, à transposer, expliquer, faciliter, et à servir d'une structure référentielle ;
 - Capacité de l'apprenant à comprendre et approprier les connaissances (sens, signification, application...).

7. Choix méthodologique :

Dans le cadre de notre recherche, le recours à l'épistémologie et le choix d'une méthode précise constituera une démarche de raisonnement qui nous permettra de construire des connaissances et de démontrer la vérité telle qu'elle est présentée réellement.

8. Résultat de l'enquête :

8.1. Prise en charge des nouvelles recrues :

En vue de la situation démographique de la SAA qui nécessite une prise en charge du nombre important des juniors récemment recrutés. Nous avons décidé d'étudier le transfert des compétences lors de la période d'accueil et d'intégration.

8.2. L'accompagnement de la nouvelle recrue :

Concernant l'acteur qui accompagne la nouvelle recrue, nous retrouvons : le supérieur hiérarchique direct ; un collègue de travail plus expérimenté (un parrain) ; ou bien c'est toute l'équipe de travail qui l'assiste. Nous allons étudier ces trois (03) situations.

8.2.1. Lorsque le supérieur hiérarchique direct accompagne :

Il s'est avéré que ce dernier s'engage pleinement à orienter, aider, accompagner et transférer ses compétences à la nouvelle recrue. Pour la simple raison d'être persuadé de recevoir un retour de son

8.5. L'acquisition des nouvelles connaissances :

La grande majorité des apprenants sont satisfaits par apport au sujet de l'acquisition des connaissances. Il s'agit bien sûr des apprenants qui appartiennent au premier et au deuxième groupement, que nous avons étudiés auparavant. Cette satisfaction, quant à elle, est liée beaucoup plus aux connaissances exigées dans leurs postes de travail, autrement dit, les compétences acquises sont limitées aux exigences du poste occupé. Dans cette situation, le « savoir-évoluer » n'est pas pris en considération. Ces participants avaient admis de ne pas être employables (ne pas pouvoir occuper un autre poste), ou encore être employable dans tout le domaine de la GRH. D'ailleurs, pour certains, il reste difficile de remplacer un collègue absent, ou de prendre une décision sans consulter l'avis d'un ancien.

9. Conclusion

Actuellement, ce qui est inquiétant pour la SAA, c'est le risque de disparition de sa mémoire organisationnelle. Les séniors ne sont pas suffisamment impliqués dans le projet de transfert des compétences. Car, les intégrations et les échanges sont plus animés entre jeunes employés. Par conséquent, les flux de savoirs sont plus restreints. D'autant plus, que nous avons confirmé nos hypothèses de départ.

Le manque de capitalisation des expériences et de transfert des compétences peut s'avérer fatal. (Daniel Loubet 1992). D'où l'importance de donner envie d'apprendre et envie d'enseigner, et de former les intervenants dans le processus de transfert. (Yves Cannac 1995). Comme il faudrait gérer le côté psychologique et/ou émotionnel

dans certaines situations qui requièrent de motiver, encourager, considérer, féliciter, gérer les tensions ou les conflits interpersonnels. D'ailleurs, Dale Carnegie (1995) affirme que : les relations humaines sont probablement le problème le plus important à résoudre. C'est ici que le rôle du management intergénérationnel intervient pour faire vivre et travailler ensemble les générations différentes qui constituent des équipes mixtes. (Julien Pouget 2013 P.176), et dont l'environnement technologique, culturel et social sont distincts (Marie Des plats et Florence Pinaud 2015. P.18)

Ainsi, il est urgent de réunir les bonnes conditions de transfert des compétences. Parce qu'il s'agit d'un projet, dont le processus est long et complexe qui devra être étudié et planifié avec un esprit managérial moderne, dans un système de pensée ouvert et non pas un système fermé. Egalement, les managers de proximité (sénior) peuvent contourner les obstacles de type intergénérationnel en impliquant d'avantage des « jeunes parrains ». Cette voie de transfert, est une issue pour accompagner les jeunes recrues dans leur intégration. Egalement, il est dans l'intérêt du personnel d'encadrement de trouver les modes de transfert adaptés à chaque situation professionnelle, afin d'expérimenter d'autres voies et élargir le champ d'intervention du processus de transfert.

Bibliographie :

- BOUDEFFA Tahar, *Le marché des Assurances à l'épreuve de la concurrence*, Colloque international sur l'industrie de l'assurance, Chlef, Université des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, 03 et 04 Décembre 2012.
- BOUGHZALA Imed et ERMINE Jean-Louis, *Management des connaissances en entreprise*, Ed. Hermes Science Publications, 2^e édition revue et augmentée, Paris, 2007.
- BOURNOIS Frank, sous la dir. De, *le grand livre du coaching*, Ed. Éditions d'Organisation, Paris, 2008.
- BOUTEILLER Dominique, *Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord*, revue française de gestion, N° 1, 2005.
- CANNAC Yves, *La bataille de la compétence : l'éducation professionnelle permanente au cœur des stratégies de l'entreprise*, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1995.
- CARNEGIE Dale, *Comment trouver le leader en vous*, Ed. Le Livre De Poche, Paris, 1995.
- CARDOU Alain, *Coaching d'équipe*, Ed. Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- CARRÉ Philippe et CASPAR Pierre, *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Ed. Dunod, Paris, 2004.

-Centre de ressources emploi formation, *La transférabilité des compétences, une dimension de la relation emploi-formation*, éclairage, N°24, Haute-Normandie, Décembre 2011.

-CHAMINADE Benjamine, *Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité*, Ed. Afnor, Paris, 2005.

-DAVENPORT Thomas et PRUSAK Larry, *Les travailleurs du savoir*, Ed. Harvard Business School Press, 1998.

-DESPLATS Marie et PINAUD Florence, *Manager la génération Y*, Ed. Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2015.

-LABONTE Pierre, *TUTORAT, l'apprentissage au milieu de travail*, PARLONS COMPETENCES, Vol. 01, N°06, 2009.

-Larousse de poche, dictionnaire des noms communs, des noms propres, Ed. Larousse, Canada, 1999.

-LENDHART Vincent, *Les responsables porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building*, Ed. Éditions Insep Consulting, Paris, 2002.

-LOUBET Daniel, *Le management des savoir-faire de l'entreprise*, Ed. Éditions d'Organisation, Paris, 1992.

-MEIGNANT Alain, *Manager la formation*, Ed. Editions Liaisons, 6^{ème} édition, Paris, 2003.

- PERETTI Jean Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Ed. Vuibert, 2^{ème} édition, France, 2001.

-PERETTI Jean Marie, *Gestion des ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris, 1987.

-POUGET Julien, *Intégrer et manager la génération Y*, Ed. Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2013.

-PRAX Jean Yves *Le Guide du knowledge management*, Ed. Dunod, Paris, 2000.

-PRAX Jean Yves, *Le manuel du Knowledge Management, Une approche de 2^e génération*, Ed. Dunod, Paris, 2003.

-RYNES (S.L), BARTUNEK (J.M) et DAFT (R.L) *Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics*, Revue Academy of Management, Vol. 44, N° 2, 2001.

-LABONTE Pierre, *Tutorat, l'apprentissage au milieu de travail*, parlons compétences, Vol.01, N°06, 2009.

-SEKIOU Lakhdar, *Gestion du personnel*, Ed. Éditions d'Organisation, Paris, 1986.

-THETART Reymond-Alain, *Méthodes de recherche en management*, Ed. Dunod, Paris, 2007.

-ZARIFIAN Philippe, *Objectif compétence*, Ed. Éditions Liaisons, France, 1999.