

## — SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE : REPENSER LA TRANSMISSION —

Parce que sa diversité rend l'entreprise plus forte, celle-ci a tout intérêt à repenser ses modes de transmission du savoir mais aussi sa manière de manager, en jouant notamment la carte de l'approche collaborative.

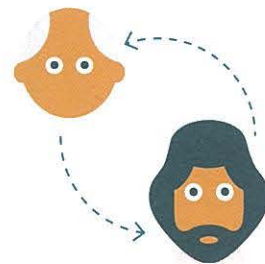
### DÉCRYPTAGE.

— Redonner aux salariés le sens du collectif et favoriser l'implication de chacun : vaste programme pour l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, où cohabitent plusieurs générations aux aspirations et aux modes de fonctionnement différents. «La problématique de l'intergénérationnel est l'arbre qui cache la forêt: l'enjeu aujourd'hui pour les entreprises est plutôt d'inventer de nouveaux modes de transmission, mais aussi des approches managériales basées sur la collaboration et la co-responsabilisation, afin que tout salarié puisse réellement apporter sa pierre à l'édifice» explique Clara Leparquier, consultante en intelligence collective chez MTH Coaching. La transmission, comme le management, a donc tout à gagner d'une approche collaborative, où l'on fait la part belle au capital humain dans toute sa diversité et où l'expertise se partage de manière moins académique.

#### De nouvelles façons de partager l'expertise

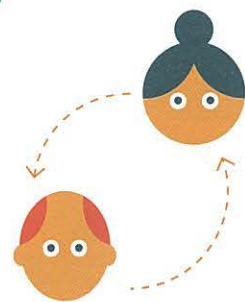
Chez Albingia, compagnie d'assurance française indépendante spécialisée dans les risques d'entreprises, les quelque 230 collaborateurs cultivent le partage au quotidien, à commencer par les experts qui ont construit un catalogue interne de formation. «Ce sont eux qui forment leurs collègues et c'est très pertinent, car ils parlent le même langage et ont des objectifs communs. La formule est valorisante pour le sachant, mais elle favorise aussi le sentiment d'appartenance, en créant une proximité entre lui et les collabora-

**80 %**  
DES JEUNES DIPLÔMÉS SE  
DISENT GLOBALEMENT SATISFAITS  
DE LEUR INTÉGRATION DANS  
L'ENTREPRISE, MAIS SEULS  
66 % JUGENT LE MANAGEMENT  
HONNÊTE ET TRANSPARENT.\*



teurs formés, qui n'hésitent pas à le solliciter ensuite pour des conseils» indique Catherine Féret, DRH. Même ambition du côté de Sagemcom, groupe français leader européen sur le marché des terminaux communicants, qui emploie 4 000 personnes. «Nous avons monté deux réseaux, dont un constitué d'experts, pour organiser la transmission des savoirs et la capitalisation dans chaque métier: électronique, mécanique, etc. Le bénéfice va bien au-delà de l'aspect formation, et se traduit par un climat de travail où les gens communiquent entre eux et savent où trouver l'information» indique Laurent Gavaille, directeur Recherche et Technologie. L'entreprise mise ainsi sur la notion d'agilité apprenante chère à son DRH, Michel Brunet: «C'est parce que nous maîtrisons notre expertise que nous savons la rendre didactique. En permettant aux collaborateurs d'acquérir des compétences en permanence, nous les fidélisons et dynamisons la mobilité interne.»

Pour sa part, la SNCF, dès 2009, a misé sur les «réseaux apprenants». L'idée? Libérer la parole des salariés, les amener à collaborer autour de sujets fédérateurs et relier entre eux les acteurs du changement. Aude Harnet, chef de projet adjoint SI Planification, s'occupe aujourd'hui, dans son service, d'un réseau qui compte 80 membres actifs, tous volontaires. «Cette formule permet un vrai décloisonnement, avec des sous-groupes composés de personnes issues de différents établissements qui sans cela n'auraient jamais été en contact. De cette collaboration naissent des solutions inédites qui sont expérimentées par leurs inventeurs, c'est concret et ça fonctionne!» se félicite-t-elle.



**49 %**

DES JEUNES TALENTS PLACENT  
L'ACQUISITION DE NOUVELLES  
COMPÉTENCES EN TÊTE DE LEURS  
OBJECTIFS, DEVANT LA DIVERSITÉ  
DANS LES MISSIONS (17%) ET  
LA PERSPECTIVE D'UNE CARRIÈRE  
INTERNATIONALE (14%).\*

teurs formés, qui n'hésitent pas à le solliciter ensuite pour des conseils» indique Catherine Féret, DRH. Même ambition du côté de Sagemcom, groupe français leader européen sur le marché des terminaux communicants, qui emploie 4 000 personnes. «Nous avons monté deux réseaux, dont un constitué d'experts, pour organiser la transmission des savoirs et la capitalisation dans chaque métier: électronique, mécanique, etc. Le bénéfice va bien au-delà de l'aspect formation, et se traduit par un climat de travail où les gens communiquent entre eux et savent où trouver l'information» indique Laurent Gavaille, directeur Recherche et Technologie. L'entreprise mise ainsi sur la notion d'agilité apprenante chère à son DRH, Michel Brunet: «C'est parce que nous maîtrisons notre expertise que nous savons la rendre didactique. En permettant aux collaborateurs d'acquérir des compétences en permanence, nous les fidélisons et dynamisons la mobilité interne.»

Pour sa part, la SNCF, dès 2009, a misé sur les «réseaux apprenants». L'idée? Libérer la parole des salariés, les amener à collaborer autour de sujets fédérateurs et relier entre eux les acteurs du changement. Aude Harnet, chef de projet adjoint SI Planification, s'occupe aujourd'hui, dans son service, d'un réseau qui compte 80 membres actifs, tous volontaires. «Cette formule permet un vrai décloisonnement, avec des sous-groupes composés de personnes issues de différents établissements qui sans cela n'auraient jamais été en contact. De cette collaboration naissent des solutions inédites qui sont expérimentées par leurs inventeurs, c'est concret et ça fonctionne!» se félicite-t-elle.

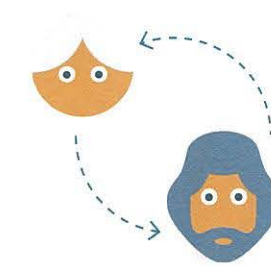
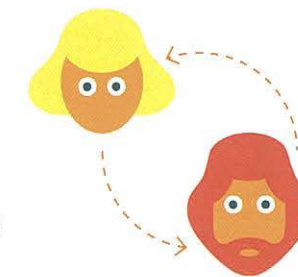
#### Des passerelles entre anciens et nouveaux

Pour transmettre à la fois le savoir-faire et le savoir-être qui sont le propre de l'entreprise, le parrainage constitue une solution éprouvée. «Chaque nouvel embauché chez Albingia se voit attribuer pour toute la période d'essai un parrain ou une marraine dont le rôle est de faciliter l'intégration humaine du collaborateur, de l'aider à appréhender les valeurs et la culture de l'entreprise. Et souvent les liens perdurent bien au-delà de cette période» explique Catherine Féret. L'entreprise va même plus loin, en faisant accompagner de jeunes salariés par des seniors tout juste retraités, dans le cadre de missions ponctuelles. Depuis 2014, une Amicale des Anciens organise également des visites de délégations en province, des challenges sportifs et des «afterworks» mêlant retraités et actifs. Ces actions viennent renforcer le dispositif d'accueil des nouveaux arrivants, déjà formalisé par un parcours d'intégration construit sur mesure par la DRH en fonction du profil du collaborateur. Au programme, beaucoup d'échange et de dialogue, et même des immersions dans d'autres services pour que le salarié comprenne le fonctionnement de l'entreprise et les imbrications de son métier avec tous les autres. Chez Sagemcom, les nouveaux embauchés bénéficient d'un accompagnement dans le cadre des réseaux évoqués ci-dessus. «En fonction des métiers, ils suivent différents types de formation, et pour certains un tutorat est même mis en place, dans les laboratoires d'essais notamment» précise Laurent Gavaille.

#### Le mentorat inversé, levier de la transformation digitale des entreprises

Parmi les nouvelles formules pour créer des liens gagnant-gagnant entre les générations, le mentorat inversé a le vent en poupe et séduit déjà de grands noms, d'Axa à Orange en passant par Sanofi. Le principe? Affecter à des dirigeants expérimentés un jeune mentor, souvent issu de la génération Y, qui va (notamment) lui permettre de se familiariser avec les nouvelles technologies. «Tout le monde s'y retrouve! Le jeune mentor qui se sent valorisé et apprécie ce contact direct avec un top manager, le cadre senior qui enrichit ainsi ses compétences, et l'entreprise, qui assure par ce biais une transmission efficace de savoir en interne, soigne sa marque-employeur et détecte le potentiel de certains juniors» indique Clara Leparquier. Au-delà des grands groupes, toutes les entreprises ont intérêt à mettre en place ce type de binôme: l'École supérieure de communication digitale de Besançon en est convaincue, et le propose aux PME/PMI de sa région depuis la rentrée. «Nos élèves travailleront en direct avec des PME/PMI sur des problématiques concrètes,

**63 %**  
DES JEUNES JUGENT COMME DATÉ  
LE MODÈLE DES ENTREPRISES,  
UNE LARGE MAJORITÉ D'ENTRE  
EUX DÉPLORE LE MANQUE DE  
CONFIANCE ET DE RESPONSABILITÉ  
QU'ACCORDENT LES ENTREPRISES  
À LEURS SALARIÉS.\*



**90 %**

DES JEUNES EN EMPLOI DÉCLARENT  
AVOIR DES RELATIONS DE BONNE  
QUALITÉ AVEC LEURS COLLÈGUES  
SENIORS ET 79 % CONSIDÈRENT LA  
PRÉSENCE DE SALARIÉS PLUS ÂGÉS  
COMME UN ATOUT IMPORTANT POUR  
LES ENTREPRISES.\*

pendant six mois, pour les aider à opérer leur transformation digitale» explique Stéphane Bonnotte, co-directeur de l'école. Parmi les chefs d'entreprise intéressés, Thierry Bisiaux, président de Cryla, PME bisontine de 80 personnes spécialisée en mécanique de précision, explique ce qu'il attend de la formule: «Cet échange va nous permettre de faire un état des lieux du numérique dans notre entreprise et d'initier les actions à mettre en place. Au-delà de cette seule problématique, cette expérience va permettre de décloisonner, d'ouvrir le dialogue entre les générations. Car il faut écouter les plus jeunes, ils ont aussi beaucoup à nous apprendre... Après tout, ce sont eux qui prendront notre suite!»

#### Des modes de management plus collaboratifs

L'enrichissement mutuel des différentes populations qui composent l'entreprise passe aussi par l'adoption de nouvelles approches managériales. «Les jeunes générations sont demandeuses de responsabilisation, mais aussi de transparence, ce qui implique un travail sur la délégation, mais également sur la gestion de l'information. Elles attendent aussi un certain savoir-être de leur manager, avec une dimension de coaching au-delà de la dimension expert. Chacun peut apporter une valeur ajoutée, encore faut-il lui laisser la possibilité de s'exprimer, ce qui peut se faire via des coachings individuels ou en équipe, des approches collaboratives comme le co-développement ou des démarches d'intelligence collective» explique Clara Leparquier. Le coaching peut aussi être un levier de différenciation et de fidélisation pour les entreprises en permettant à ses cadres de renforcer leurs compétences managériales. Sous forme individuelle, il est ainsi devenu systématique chez Sagemcom dans certains cas, notamment pour accompagner la prise de poste de managers nouvellement nommés. «Plutôt que d'attendre qu'un manager soit en difficulté, nous proposons le coaching en anticipation, pour l'aider à gérer le changement. Les retours sont excellents, même de la part de ceux qui étaient un peu réticents a priori, avec des résultats rapidement significatifs» indique Michel Brunet. L'entreprise joue aussi la carte du coaching collectif: ainsi, sur l'un de ses sites industriels dont l'activité va être reconvertie, le nouvel encadrement bénéficie d'un accompagnement de groupe pour lui permettre de prendre ses marques. Car mieux comprendre les enjeux des uns par rapport aux autres est aussi un enrichissement qui fait progresser toute l'entreprise. ●

\* Source: Apec, Perspectives de l'emploi cadre 2016, février 2016

Retrouvez cet article à l'avenir  
sur [recruteurs.apec.fr](http://recruteurs.apec.fr), onglet "Pratique RH".