



TRANSMISSION DES SAVOIRS : COMMENT ÉVITER LA PERTE DE COMPÉTENCES PENDANT L'ÉTÉ ?

Pour les salariés, l'été rime avec coupure, repos et détente. Pour les entreprises, la période cache un défi organisationnel de taille : celui de maintenir la continuité de l'activité alors que les effectifs réduits font reposer certains savoir-faire sur un nombre limité de collaborateurs. À l'heure où sécuriser la transmission des compétences est devenu un enjeu à part entière, voici un tour d'horizon des bonnes pratiques à mettre en œuvre.

L'ÉTÉ, RÉVÉLATEUR DES FRAGILITÉS ORGANISATIONNELLES

Juillet, août. Dans toutes les entreprises, ces mois impliquent la même équation, comment éviter que les congés se chevauchent, comment faire tourner les équipes en effectif réduit, comment redistribuer la charge de travail sur les présents sans surcharger. Pour beaucoup de structures, **cette période révèle des dépendances moins flagrantes le reste de l'année** : tel process maîtrisé par une seule personne, tel mode opératoire non documenté, telle relation fournisseur gérée de mémoire, etc.

Ce risque de rupture saisonnière s'amplifie sous l'effet de tendances de fond. **D'ici 2030, la France enregistrera plus de 800 000 départs à la retraite par an¹**, un flux qui touche en priorité les fonctions techniques et l'encadrement intermédiaire, des profils dont l'expertise est la plus longue à reconstituer. En parallèle, près de six entreprises sur dix admettent rencontrer des difficultés de recrutement en 2026². **L'érosion des sachants et la difficulté à les remplacer** rendent ainsi chaque absence estivale un peu plus sensible.



> PLUS D'INFOS

www.collecteam.fr
rubrique « Actualité »

CARTOGRAPHIER LES COMPÉTENCES CRITIQUES : LES INDISPENSABLES

Pour bien transmettre, il s'agit en premier lieu de savoir ce que l'on risque de perdre. C'est le principe même de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), cadre légal imposé depuis 2005 aux entreprises de plus de 300 salariés, mais dont la logique peut s'appliquer à toute structure. L'exercice consiste à **identifier les savoir-faire « critiques »**, c'est-à-dire ceux dont l'indisponibilité mettrait en péril la continuité de l'activité.

Une étude de France Stratégie observait en 2021 qu'à peine un quart des entreprises françaises menaient cette démarche de manière systématique³. Si, pour les PME, le chantier peut sembler intimidant, il existe toutefois un point d'entrée pragmatique, qui consiste à **se demander, en amont de chaque période de congés, quels postes provoqueraient un ralentissement considérable si leur titulaire venait à s'absenter**.

Ce recensement, même informel, permet d'objectiver les zones de dépendance. La RATP a par exemple structuré, au sein de sa direction RH, un exercice annuel de repérage des compétences critiques et de leurs détenteurs, en croisant deux questions : qui détient ce savoir-faire ? Et où en est-il de son parcours ? L'objectif : déclencher à temps les démarches de succession ou de doublement des postes au sein de l'opérateur des transports franciliens, bien avant que la situation ne devienne critique.

¹ [Les retraités et les retraites, édition 2025](#) – DREES

² [Pénurie de talents en France : secteurs touchés et solutions en 2026](#) – Données INSEE/DREES

³ [« Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ? »](#) – France Stratégie

ORGANISER CONCRÈTEMENT LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Une fois les vulnérabilités repérées, plusieurs leviers concrets s'offrent aux équipes RH et aux managers pour éviter la rupture estivale :

Constituer des viviers de compétences. Ce principe, plutôt classique, est souvent négligé : il s'agit de s'assurer que chaque compétence indispensable est détenue par au moins deux personnes. Dans le secteur du transport public, cette logique est poussée à son terme pour les fonctions d'exploitation : les effectifs sont dimensionnés de telle sorte que la continuité repose toujours sur un collectif, avec des systèmes de viviers et de rotations intégrés au quotidien.

Olivier Linget, Responsable emploi et développement des compétences à la RATP, recadre d'ailleurs l'enjeu : « *le sujet, ce n'est pas tant une « perte » de compétences pendant l'été : les personnes vont revenir. C'est une question de gestion générale : il s'agit d'avoir les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment* ». Ainsi, **la transmission des compétences en été est d'abord une question de planification**, qui suppose de croiser le calendrier des congés avec la cartographie des compétences nécessaires, semaine par semaine.

Formaliser les procédures essentielles. Un simple document de passation constitue un filet de sécurité précieux. En identifiant les tâches clés, en consignat les accès, les contacts, les arbitrages récurrents, **cette documentation légère évite les « blocages » et limite les sollicitations de dernière minute** auprès de ceux qui ont déjà la tête dans les bagages. Pour les savoir-faire plus complexes, des formats de type tutorat, où un salarié expérimenté accompagne un collègue sur un périmètre défini, organisés en amont, constituent des leviers efficaces.

L'ÉTÉ, UNE OCCASION DE DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Aborder la période estivale uniquement sous l'angle du risque serait toutefois réducteur. Certains y voient au contraire **un moment propice pour faire monter en compétences des collaborateurs** qui, le reste de l'année, évoluent sous la supervision d'un expert senior.

« *L'été, c'est aussi l'occasion de tester des collaborateurs, c'est une période que l'on peut considérer comme une opportunité* », observe Olivier Linget. Dans le transport ferroviaire, par exemple, les conducteurs qui ont évolué vers d'autres fonctions doivent régulièrement reprendre la conduite supervisée pour maintenir leur habilitation. La baisse estivale de trafic offre précisément la fenêtre nécessaire pour **réactiver ces savoir-faire dormants**.

Un principe transposable à de nombreux secteurs : confier temporairement la gestion d'un portefeuille de clients à un collaborateur plus junior, lui donner la main sur la relation avec un fournisseur clé ou le rendre autonome sur la facturation, autant de mises en situation qui accélèrent le développement professionnel tout en testant la résilience de l'organisation. **L'été devient alors un terrain d'entraînement grandeur nature**, à condition d'avoir prévu un accompagnement minimal et un droit à l'erreur encadré.

LE RÔLE CRUCIAL DES MANAGERS ET DES RH

Cette transmission des compétences suppose un pilotage ; une responsabilité qui échoit naturellement au manager de proximité. « *Le manager, c'est le premier RH* », résume Olivier Linget. C'est lui qui connaît les compétences de son équipe, les échéances à tenir et les interdépendances entre postes. **C'est donc lui le mieux placé pour organiser la couverture des absences et repérer les besoins de transmission**.

Les services RH, de leur côté, ont un rôle d'impulsion et de cadrage : mettre à disposition des outils simples (trames de passation, grilles d'évaluation des compétences, repérage des postes à risque, etc.), sensibiliser les managers à l'enjeu de la continuité, ou encore intégrer la question de la transmission dans les entretiens annuels ou professionnels. Ces actions structurent une culture de partage des savoirs qui dépasse largement la seule période estivale.

Pour les TPE-PME qui souhaitent aller plus loin, **la prestation de conseil en ressources humaines (PCRH)**, cofinancée par l'État et destinée aux entreprises de moins de 250 salariés, permet de bénéficier d'un accompagnement personnalisé incluant l'élaboration d'un plan de transmission des savoir-faire.

La question de la continuité des compétences en été est, somme toute, le cas particulier d'un enjeu permanent. Les organisations qui s'y préparent tout au long de l'année (que ce soit par la formalisation, le tutorat, ou la rotation des rôles) sont celles qui traversent le mieux les périodes d'absence. Et ce sont celles qui, au passage, **offrent à leurs collaborateurs des perspectives de développement qui renforcent l'engagement et la fidélisation**.

LES 3 POINTS CLÉS À RETENIR

- > **Anticiper pour ne pas subir** : en amont de la période estivale, il est utile de recenser les postes et compétences pour lesquels l'absence du titulaire provoquerait un ralentissement d'activité. Ce diagnostic, même rapide, permet d'objectiver les dépendances et d'agir en amont.
- > **Le manager comme rôle pivot** : en organisant la couverture par des viviers, des binômes ou des passations formalisées, le manager de proximité est le pivot de cette planification : c'est lui qui est en maîtrise des compétences de son équipe et des échéances à tenir.
- > **Considérer l'été comme une opportunité de développement** : les mois de juillet et août permettent de confier des responsabilités élargies à des collaborateurs juniors, de réactiver des savoir-faire dormants, ou encore de tester la résilience de l'organisation, tout en gardant en tête que la meilleure protection contre la perte de compétences, c'est une transmission continue.

Nos coordonnées

02 36 56 00 00

commercial@collecteam.fr