

CONSERVER AU SEIN D'UN SERVICE LES CONNAISSANCES DES PARTANTS

Sommaire :

- Créer les conditions de la capitalisation et du transfert.....p 3
- Capitaliser les connaissances acquises.....p 5
- Assurer le partage et le transfert des connaissances.....p 6

En bref...

Quitter un service en laissant des traces (dossiers, check-lists, carnet d'adresses, etc), c'est bien ! Mais quitter un service en laissant des traces validées et appropriées par le service, c'est mieux !

Pour tout départ, il est important pour un service de mettre en place une dynamique de capitalisation, de partage et de transfert des connaissances du partant.

Ce processus démarre souvent au moment où l'information du départ est connue. La mise en œuvre d'un management des connaissances constant et pérenne, dans le service, permet cependant de créer une culture dans ce domaine et d'améliorer les compétences collectives.

Pourquoi capitaliser les connaissances d'un partant (mutation, retraite...) ?

Les raisons en sont multiples :

- conserver l'expertise dans l'équipe ;
- permettre à un agent qui intègre le service de comprendre rapidement les différentes dimensions du sujet sur lequel il travaille ;
- assurer la pérennité dans le suivi et le traitement des dossiers ;
- éviter les erreurs d'interprétation ;
- limiter les risques de dysfonctionnement ;
- partager collectivement la compétence afin d'assurer la continuité du service ;
- etc.

« La capitalisation a pour objectif de tirer parti du passé et du présent pour le futur, par un réinvestissement pour un bénéficiaire qui n'est pas toujours identifié au moment de la réalisation »¹ ; cette préoccupation s'inscrit dans une dimension plus large qui est celle du management des connaissances au sein du service.

Les départs à la retraite ou les mutations sont prévisibles dans la grande majorité des cas ; il est utile de profiter de la période précédant cette échéance pour planifier, au sein de

1 CIFP Aix-en-Provence – Clermont-Ferrand – Mâcon – Toulouse (réunion des directeurs de CIPF du 17/02/2000) : **La capitalisation : un enjeu.**

l'équipe, la capitalisation des connaissances stratégiques acquises par le partant. Il est important de ne pas sous estimer le temps à consacrer à cet investissement ; la dimension « capitalisation de processus ou de procédures » devrait être envisagée longtemps à l'avance. Cette démarche gagnerait, d'autre part, à ne pas être perçue comme ponctuelle, et essentiellement liée aux départs d'agents, mais comme un processus permanent à institutionnaliser, participant à l'amélioration de la compétence collective.

La connaissance par définition c'est ce qui « a été acquis par l'étude et la pratique »¹. Si tout ce qui est détenu par un agent en matière de savoirs, savoir-faire opérationnels ou relationnels n'est pas transmissible, il n'en demeure pas moins qu'une partie non négligeable peut être transférée en interne ou en externe avant son départ.

Cette démarche de capitalisation peut s'enclencher en répondant, au niveau de la hiérarchie et de l'agent aux questions suivantes :

- Quelles sont les connaissances des partants qu'il est important de conserver dans la mémoire du service ?
- Quelles modalités mettre en œuvre pour capitaliser ces connaissances ?
- A qui et comment transférer ces connaissances capitalisées ?

Il est important de dissocier dans ce type de démarche deux temps différents :

- *la phase de capitalisation* : c'est la réflexion critique sur l'action (points forts, points faibles, modalités pratiques d'amélioration...) qui conduit une personne à tirer toutes les conclusions d'une expérience (positive ou négative) afin de la formaliser (par écrit la plupart du temps). La préoccupation centrale qui sert de fil rouge à cette réflexion est intimement liée à la question : si j'avais à le refaire comment je le referais ?
- *la phase de transfert* : la capitalisation n'a d'intérêt pour le service que s'il bénéficie aux agents de la structure (éventuellement à un réseau...). La transmission des connaissances ou des savoir-faire de celui qui capitalise à ceux qui en sont les destinataires peut prendre des formes différentes. Deux questions permettent d'approfondir cette dimension :

Quels sont les agents qui sont les plus concernés par les informations produites (par le partant) ?

Quelles sont les modalités d'acquisition de ces informations les plus adaptées au « profil culturel » des destinataires (écrit, formation, tutorat, compagnonnage...).

Quelques mesures simples sont présentées dans les pages qui suivent afin d'enclencher ce processus de capitalisation. Il ne s'agit pas de toutes les mettre en œuvre (la démarche serait très lourde) mais de choisir dans ce panel les méthodes et les outils les plus adaptés à la situation rencontrée.

Cette note détaille trois étapes chronologiquement complémentaires :

- la mise en place par le responsable d'un service ou d'une unité d'un dispositif permettant de capitaliser et de transférer les connaissances du service (dans le cas présent, celles d'un partant²) ;
- la capitalisation par le partant, des connaissances stratégiques à transférer ;
- le transfert en interne et/ou en externe des connaissances capitalisées.

1 Larousse.

2 Remarque :

Le départ d'un agent porteur d'une partie des connaissances d'un service est un moment clef par la prise de conscience qui se crée à ce moment là ; il est cependant nécessaire de se préoccuper de capitalisation en permanence et d'intégrer cette dimension dans le fonctionnement quotidien du service.

I/ CRÉER LES CONDITIONS DE LA CAPITALISATION ET DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES AU SEIN D'UN SERVICE OU D'UNE UNITÉ

Il s'agit, pour la hiérarchie, de mettre en place une organisation du travail propice au partage des connaissances et d'arrêter un certain nombre de procédures destinées à organiser et à faire vivre la mémoire du service. Les points principaux sont les suivants :

1 - Organiser la mémoire du service

Définir au sein d'une équipe des modalités permettant de capitaliser les connaissances acquises

- Arrêter les principes de la constitution d'une mémoire au niveau du service ou de l'unité (intégrer ce type de préoccupation dans le plan de charge de chaque agent qu'il quitte ou non le service).
- Mettre en place des procédures de partage des connaissances (organiser l'échange).
-

Créer et faire vivre la mémoire du service

- Mettre en place une « banque de données interne » efficace, c'est mettre à disposition l'information « vivante » : celle qui permet à l'équipe d'assurer ses missions (manuels de procédures, ouvrages, documents de référence, exemples de productions réalisées, documents de capitalisation...).
- Organiser un système d'archivage efficient (possibilité de retrouver rapidement un ancien dossier...).
- Définir les différentes modalités permettant d'accéder à la mémoire du service.
- Définir les responsabilités. (Qui assure la collecte des informations capitalisées et la gestion de cette base documentaire ?...).
-

2 - Identifier les connaissances stratégiques à conserver en mémoire au sein d'une équipe

- Identifier avec les différentes entités d'une équipe les points importants à capitaliser, la « rareté », ce qui est difficilement accessible à tout nouvel arrivant.
- Diffuser la liste des points retenus aux différentes entités de l'équipe (pour avis, remarques, amendements, ...).
- Formaliser par écrit les points validés (contractualisation supérieur hiérarchique / agent concerné).

3/ Réguler le dispositif de capitalisation et les pratiques instaurés

Contractualiser avec l'agent la capitalisation et le transfert des connaissances :

- Expliciter les enjeux pour le service ou l'unité ;
- Arrêter les finalités de la capitalisation ;
- Lister les résultats attendus (tutorat ou compagnonnage du remplaçant, productions écrites, listes d'adresses, alimentation de banques de données, listes de documents de référence...)
- Indiquer les délais, les échéances à l'issue desquels les prestations seront achevées ;
- Négocier le temps nécessaire à cette capitalisation et l'intégrer dans le plan de charge de l'agent ;
- Définir les modalités de contrôle, d'évaluation ou de validation des productions réalisées (vérification de la pertinence technique, opérationnelle, méthodologique...)
- Organiser si nécessaire la prise en charge collective des activités du partant (arrêter les modalités de répartition du plan de charge sur le reste de l'équipe, pour que l'agent concerné puisse se consacrer à la capitalisation) ;
- Formaliser par écrit cette contractualisation.
-

Assurer un suivi/réguler

- Considérer la démarche de capitalisation comme un projet spécifique et appliquer le même type de suivi (identification d'un « chef de projet », clarification des résultats spécifiques attendus ; échéancier ; tableau de bord ; contrôle,...).
- Faire le point régulièrement avec l'agent concerné afin de réguler sa progression en conséquence.
-

Prendre en compte cette dimension dans l'évaluation de l'agent

- Porter un jugement de valeur au moment de l'entretien d'évaluation sur les résultats atteints en matière de capitalisation et de transfert.
-

Évaluer la pertinence de la démarche suivie

- Dresser un bilan avec l'agent chargé de capitaliser et de transférer des connaissances ainsi qu'avec les destinataires du transfert afin de recueillir leur avis sur la démarche suivie (points forts, points faibles, pistes d'améliorations possibles, afin d'approfondir les démarches de capitalisation suivantes...).
- Identifier les problèmes induits par le départ de l'agent auprès du reste de l'équipe afin de mettre en place un dispositif plus performant pour le prochain départ.
-

II/ CAPITALISER LES CONNAISSANCES ACQUISES

Il s'agit, pour le partant, de répondre aux attentes de sa hiérarchie et de ses collègues afin de faire en sorte que son départ ne soit pas sources de dysfonctionnements, de tensions ou de pertes de compétences pour le service. Il devra donc :

1 – Intégrer la dimension « capitalisation et transfert » dans ses pratiques professionnelles

- Négocier avec son supérieur hiérarchique les résultats attendus de cette prestation ainsi que le plan de charge et les mesures d'accompagnement induits :
 - formation de formateur (si l'objectif est de transmettre à un nombre important de personnes) ;
 - formation au rôle de « tuteur », de « compagnon » (si l'objectif est de préparer un « remplaçant ») ;
 - présence d'un « facilitateur¹ » (il sera parfois nécessaire de prévoir un « accompagnement » afin d'aider l'agent à formaliser des documents pertinents);
 - etc....
- Dégager un accord sur les productions à réaliser, sur la modalités de transfert prévues ainsi que sur l'échéancier.
-

2 – Formaliser par écrit les connaissances stratégiques à conserver

- Rédiger les processus ou les procédures à suivre pour que des démarches engagées puissent être achevées ou reconduites dans de bonnes conditions après son départ.
- Analyser des échecs représentatifs pour en tirer des préconisations.
- Conserver une trace des problèmes rencontrés et des solutions apportées.
- Lister les ressources de l'environnement à maîtriser (coordonnées des personnes clefs du « système client » (ceux pour qui l'agent travaille), les sources d'informations disponibles et leur localisation, les bases de données, ...)
-

3 - Rendre accessible à une tierce personne ses dossiers, sa documentation, sa logique de penser et de travailler

- Identifier les informations stratégiques (contacts, ouvrages, dossiers, procédures, démarches à suivre, façons de faire....).
- Trier, sélectionner, classer.
- Annoter les dossiers, fournir des explications.
- Produire des fiches explicatives ou de synthèse si nécessaire.
- Expliciter la logique des classements retenus.
- Indiquer les personnes ressources (ainsi que leurs coordonnées) ou les documents de référence à consulter.
- Fournir les codes d'accès à certaines informations.
- Archiver les dossiers qui doivent l'être.
-

1 Agent chargé d'aider le partant à capitaliser.

III/ ASSURER LE PARTAGE ET LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES PRODUITES PAR LE PARTANT

1 – Produire des documents de transfert

- Produire des documents opérationnels adaptés à la culture de ceux auxquels ils sont destinés.
- Constituer si nécessaire des « groupes miroirs » afin de faire réagir les agents qui auront à reprendre les dossiers traités par le partant sur les documents de capitalisation produits en vue de les amender, de les expliciter et de les améliorer.
- Arrêter d'autres modalités de transfert possibles (compagnonnage, formation collective...).
-

2 – Professionnaliser ceux qui assureront le suivi des opérations engagées par le partant

- Assurer la formation, le tutorat ou le compagnonnage des agents chargés de prendre la relève.
- Contractualiser, si nécessaire, un (ou plusieurs) plan(s) individuel(s) de formation (dans le cas où le transfert ne suffit pas à professionnaliser le ou les agents concernés).
- Assurer une formation plus large (en CIFP, en école, ...).
- Transférer à des réseaux externes (clubs interrégionaux, agents d'autres structures...).

Gilles Aymar

Pour aller plus loin

- Ministère de la Fonction Publique (2007) – *La transmission des Savoirs. Guide méthodologique*. Collection Point Phare. <http://www.fonction-publique.gouv.fr>
- Darvogne C. ; Noyé C. (2000) - *Organiser le travail pour qu'il soit formateur* INSEP – Consulting.
- Prax J-Y (2002) – *Guide du Knowledge management* – Dunod.
- Ballay J-F (2002) – *Tous manager du savoir ! La seule ressource qui prend de la valeur en la partageant* – Jouve.

(Cette fiche est une actualisation de la fiche technique N°21)