

CONSERVER AU SEIN D'UN SERVICE LES CONNAISSANCES D'UN PARTANT

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 d'un agent, il est important pour un service de mettre en place une démarche de capitalisation, de partage et de transfert des connaissances de cet agent. Cette démarche démarre au moment où l'information du départ est connue.

Toutefois, la mise en œuvre d'un management des connaissances constant et pérenne, dans le service, permettra de pallier les problèmes liés aux départs des agents.

La découverte d'un dossier, d'un projet ou d'un poste par un nouvel arrivant s'apparente trop souvent à la reconstitution d'un puzzle.

Les raisons qui poussent les services à mettre en place des dispositifs pour capitaliser les connaissances acquises par un partant reposent la plupart du temps sur les préoccupations suivantes :

- conserver l'expertise dans l'équipe à l'occasion d'un départ ;
- permettre à un agent qui intègre un nouveau 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 ou tout simplement partager la compétence afin d'assurer la continuité du service public dans le cadre de l'aménagement et de la réduction du temps de travail.

« 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 démarche s'inscrit dans une dimension plus large qui est celle du management des connaissances au sein d'un service.

Actuellement le réseau scientifique et technique est certainement l'entité qui se préoccupe le plus de capitalisation des connaissances acquises pour deux raisons essentielles :

- l'importance des départs à la retraite de contractuels détenteurs d'expertise dans les années qui viennent ;
- le constat régulier que plus une personne est spécialisée plus elle est difficile à remplacer.

Les départs à la retraite ou les mutations sont prévisibles dans la grande majorité des cas ; il est donc important de profiter de la période précédente cette échéance pour planifier, au sein de l'équipe la capitalisation des connaissances acquises par le partant.

La connaissance par définition c'est ce qui « a été acquis par l'étude et la pratique »². Si tout ce qui est acquis par un agent en matière de savoirs, savoir-faire opérationnels ou relation-

nels 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 se mener en répondant, au niveau de la hiérarchie et de l'agent, aux questions suivantes :

- **Quelles sont les connaissances qu'il est important de conserver dans la mémoire de service ?**
- **Quelles modalités mettre en œuvre pour capitaliser l'expérience d'un partant ?**
- **Comment transférer ces connaissances capitalisées ?**

Ce document présente un éventail de mesures simples à appliquer 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 au service.



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

⁽²⁾ Larousse.

Le départ d'un agent porteur d'une partie des connaissances d'un service est un moment clef ; il est cependant nécessaire de se préoccuper de capitalisation en permanence et d'intégrer cette dimension dans le fonctionnement quotidien du service.

Manager la capitalisation des connaissances au sein du service est en effet un préalable incontournable ; il s'agit, au niveau du responsable, de créer une organisation du travail propice au partage des connaissances et de mettre en place un certain nombre de procédures destinées à organiser et à faire vivre la mémoire du service

Les points principaux sont les suivants :

■ **Définir au sein de l'équipe des modalités permettant de capitaliser les connaissances acquises**

- Arrêter les principes de la constitution d'une mémoire au niveau du service.
- Intégrer ce type de préoccupation dans le plan

de charge de chaque agent qu'il quitte le service ou non.

- 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 données et la gestion de cette base documentaire ?).

I - Définir avec le partant les modalités permettant de capitaliser les connaissances qu'il détient

1 - Identifier les connaissances stratégiques détenues par le partant qu'il est nécessaire de conserver en mémoire au sein du service

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

2 - Mettre en oeuvre le dispositif de capitalisation

■ **Contractualiser avec le partant la capitalisation et le transfert des connaissances :**

- Expliciter les enjeux.
- Arrêter les finalités de la capitalisation.
- Lister les résultats attendus.
- Indiquer les délais, les échéances.
- Définir les modalités de contrôle et d'évaluation.
- Organiser si nécessaire la prise en charge collective des activités du partant.

■ **Assurer un suivi/réguler**

- Considérer la démarche de capitalisation comme un projet spécifique et appliquer le même type de suivi (résultats spécifiques attendus ; échéancier ; tableau de bord ; contrôle,...).
- Faire le point régulièrement avec l'agent concerné afin de réguler la 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.

■ **Evaluer la pertinence de la démarche suivie**

- Tirer un bilan avec l'agent concerné au moment de l'entretien d'évaluation afin de recueillir son avis sur la démarche suivie (points forts, points faibles, pistes d'améliorations possibles, ...).
- Collecter 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 du partant

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 source de dysfonctionnements, de tensions ou de perte 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 capitalisation ainsi que le plan de charge et les mesures d'accompagnement induits (formation de formateur, formation au rôle de compagnon, présence d'un « facilitateur¹ », 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 par écrit la procédure à suivre pour que les démarches engagées puissent être achevées et reconduites dans de bonnes conditions après son départ.
- Analyser les échecs, 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 clés du système client, les sources d'informations disponibles et leur localisation, les bases de données, ...).

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

- Identifier les informations importantes (contacts, lectures d'ouvrages, 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.
- Fournir les codes d'accès (à l'ordinateur notamment).
- Archiver les dossiers qui doivent l'être.

4 - Définir la forme et les modalités de transfert à privilégier

- Constituer si nécessaire des « groupes miroirs » afin de réagir sur les documents produits en vue de les amender et de les améliorer.
- Arrêter d'autres modalités de transfert possibles (compagnonnage, formation collective...).

(¹) Agent chargé d'aider le partant à capitaliser.

III - Assurer le partage et le transfert des connaissances produites par le partant

1 - Produire les documents de transfert

- Produire des documents opérationnels adaptés à ceux auxquels ils sont destinés.
- Vérifier si ces productions sont bien compréhensibles par ceux auxquels ils sont destinés (relecture critique en interne/externe).

2 - Participer à la professionnalisation de ceux qui assureront le suivi des opérations engagées après son départ (formation, compagnonnage, ...)

- Assurer la formation ou le compagnonnage de ses collègues.
- Transférer à des réseaux externes (clubs interrégionaux).

■ **Gilles Aymar - CEDIP**

(gilles.aymar@equipement.gouv.fr)

BIBLIOGRAPHIE

Charles Bordères, Guy PANisse (1999) - **Capitaliser une expérience. Quelle méthode – Fiche technique « En Lignes » n° 10.**

CETE Nord Picardie et de Lyon (Fév. 2000) « **Transfert de connaissances. Diagnostic sur les démarches menées dans les CETE** ».

Christian Davorgne, Didier Noyé (2000) « **Organiser le travail pour qu'il soit formateur** » INSEP Editions – Voir notamment chap. 15 (conserver le savoir-faire d'une personne qui s'en va) p. 177, chap. 5 (formaliser les modes opératoires) p. 55.

Site Intranet DAFAG / Mission de la documentation « **Réflexions du CETE Nord Picardie :**

- *Comprendre la gestion des connaissances.*
- *Connaître les projets et les pratiques en cours au Ministère de l'Équipement.* »