

CAPITALISER UNE EXPERIENCE : QUELLE METHODE ?

Capitaliser : dans l'air du temps

Capitalisation, management de la connaissance (certains disent *knowledge management*), transfert des savoirs... sont des termes de plus en plus fréquents dans le monde de l'entreprise et dans les réflexions sur leurs stratégies d'évolution liées à l'approche par les compétences.

La notion de capitalisation existe depuis longtemps dans les entreprises industrielles, elle se traduit sous la forme de manuels de production, de check-lists... Mais, avec l'augmentation des activités tertiaires, apparaît la nécessité de capitaliser des savoir-faire plus intellectuels que techniques.

Cette capitalisation est favorisée par :

- la nécessité d'améliorer la productivité

dans les entreprises de service et donc de valoriser le capital de connaissances ;

- le départ à la retraite, dans les années à venir, d'un nombre important d'experts obligeant à capitaliser les savoirs et savoir-faire qu'ils détiennent ;
- l'apparition des nouvelles technologies facilitant l'échange et la diffusion des connaissances.

Notre ministère et son réseau formation n'échappent pas à ce mouvement

La déconcentration de la responsabilité des politiques de formation dans chaque service a conduit à une forte production de formations, à un foisonnement d'idées et d'expériences. Mais, à l'inverse, on constate aussi un cloisonnement du réseau, des actions en double emploi et une perte d'expérience aggravée par la rotation des personnels.

Cette situation n'est pas caractéristique du seul réseau formation du ministère et la capitalisation n'est pas une solution miracle ou unique à ce problème. Toutefois, elle peut permettre d'améliorer la situation et donner un support plus large à chacun (notamment aux nouveaux arrivants) pour conforter et perfectionner ses pratiques professionnelles.

Si chacun capitalise déjà de bien des façons (ne serait-ce qu'en accumulant de l'expérience), il paraît tout de même

nécessaire de :

- préciser quelques notions ;
- caractériser le travail de capitalisation avec ses apports et ses limites ;
- organiser les circuits de production et de diffusion ;
- passer réellement à l'acte en s'appuyant sur des méthodes à affiner ;
- produire, diffuser et utiliser.

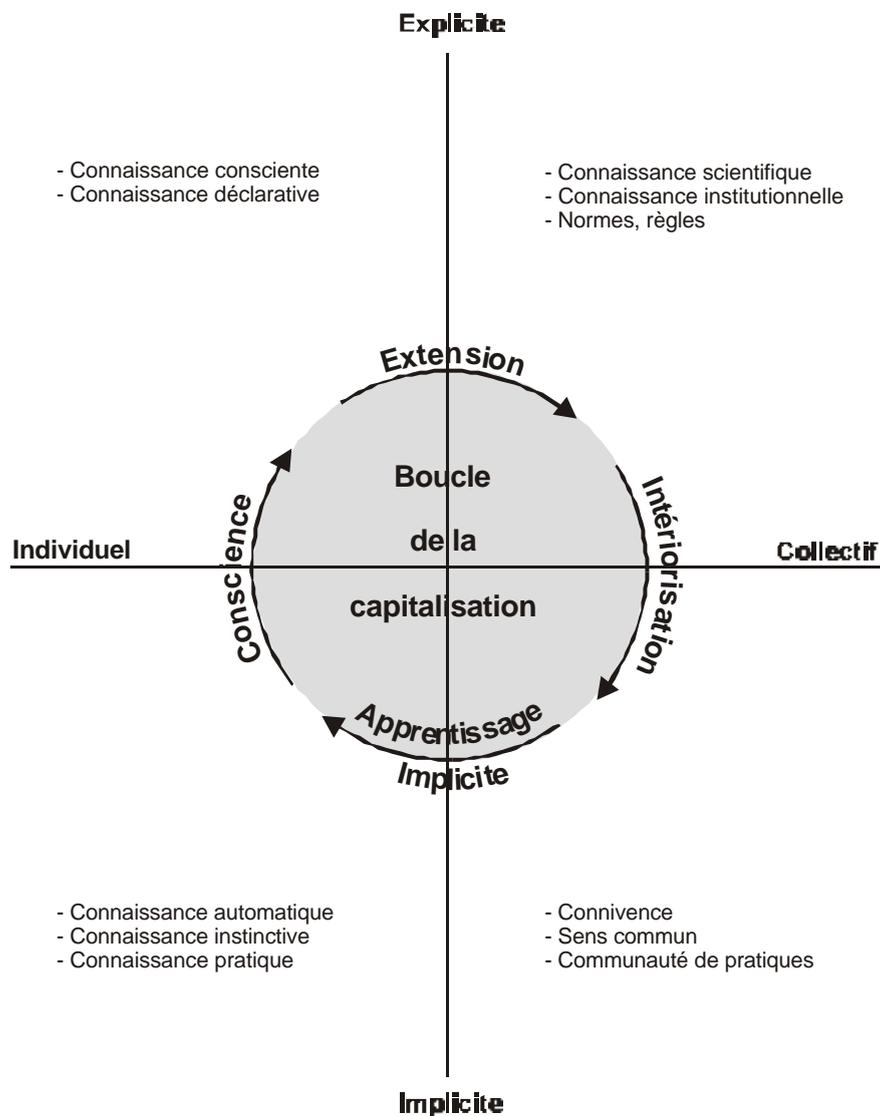
Car, ce n'est que dans un cadre organisé et structuré que la capitalisation pourra avoir un effet au profit de tous, bien entendu, mais aussi (et peut-être surtout d'ailleurs) au profit de soi-même.

La connaissance et son management

La connaissance

La connaissance (savoirs et savoir-faire) à capitaliser possède de multiples facettes, elle se répartit en connaissance implicite (ou tacite) et explicite, individuelle et collective. La capitalisation consiste à faire émerger la connaissance individuelle implicite pour la verser dans le collectif explicite, avec pour objectif une appropriation collective (implicite collectif). Le schéma ci-après, inspiré des travaux de Jean-Yves Prax (voir bibliographie), illustre les différents états de la connaissance et la capitalisation.

Etats de la connaissance et capitalisation



Dans ce système complexe, nous privilégierons ici uniquement l'émergence des savoir-faire individuels implicites, relatifs à l'expérience, et leur passage vers l'explicite.

Le management des connaissances

Soumis à des influences très diverses, le management des connaissances, tout comme la capitalisation, sont encore des notions à préciser.

On peut considérer, à l'instar de Françoise Rossion (voir bibliographie), que le management des connaissances est **un processus itératif** qui se renouvelle.

Le tableau ci-dessous en illustre les étapes principales.

		Action	Résultat
CREER ①	- Création de la connaissance	- Découvrir - Inventer de la connaissance	- Donne une valeur ajoutée aux produits et aux services.
IDENTIFIER et CAPITALISER ②	- Identification du savoir stratégique	- Collecter et consigner le savoir stratégique de façon à le conserver (capitaliser)	- Crée de la mémoire active (capitalisation)
DIFFUSER ③	- Diffusion du savoir stratégique	- Transmettre - Partager - Distribuer le savoir en fonction de <ul style="list-style-type: none"> • son importance • sa confidentialité • son degré d'urgence • sa fiabilité 	- Met à disposition de l'ensemble de l'entreprise une base de savoirs commune et stratégique
EXPLOITER ET CRÉER DE NOUVEAU ④	- Utilisation du savoir diffusé	- Utiliser et exploiter les acquis - Améliorer et renouveler les savoirs existants	- Ajoute de la valeur au fonctionnement de l'entreprise et ouverture vers une nouvelle phase de création de savoirs nouveaux

La capitalisation apparaît ici comme une étape du processus du management des connaissances.

La capitalisation

La capitalisation peut être définie à partir de ce qu'elle n'est pas (ou n'est pas seulement) et de ce qu'elle est (ou que l'on peut admettre comme telle pour les pratiques à mettre en place dans le domaine de la formation).

La capitalisation ce n'est pas seulement :	La capitalisation c'est aussi :
<ul style="list-style-type: none"> - accumuler de l'information - indexer les dossiers techniques de base - archiver - évaluer - créer un outil informatique - utiliser internet ou intranet - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - réfléchir sur les pratiques professionnelles - analyser et décrire les pratiques utilisées dans le cadre d'une action définie - écrire ces pratiques - en tirer des éléments "décontextualisés" et synthétisés - diffuser - ...

Il faut éviter, comme c'est encore trop souvent le cas, de confondre ce qui relève des outils et des techniques utilisables en appont (techniques documentaires, réseaux informatiques, intranets...) de la nature réelle et de l'objet même de la capitalisation.

A partir d'un travail d'analyse des pratiques professionnelles, la capitalisation consistera aussi à « décontextualiser » les données recueillies, écrire le produit de l'analyse et le diffuser.

Intérêt de la capitalisation

D'une part, l'analyse des pratiques conduit à un enrichissement personnel (regard porté sur sa façon de faire, en vue de l'améliorer), d'autre part sa formalisation et l'échange autour de celle-ci permettent une appropriation partagée ou, pour le moins, suscitent une réflexion des personnes confrontées aux mêmes questions et problèmes.

Pour qui ?	Individu qui produit la capitalisation	Individu et/ou groupe qui participent à sa production	Service et réseau professionnel
Quel intérêt ?	<ul style="list-style-type: none">- ancrage des méthodes et des pratiques par l'expression orale et écrite (échanges lors de la production),- levée des blocages par rapport à l'écrit,- perfectionnement à l'écriture,- ...	<ul style="list-style-type: none">- apprentissage sur les méthodes, les pratiques, etc. par l'échange avec le «producteur» de la capitalisation,- apprentissage à l'écoute, à la reformulation et à l'écriture,- ...	<ul style="list-style-type: none">- mise en mémoire des actions menées, sous une forme cohérente et accessible,- échanges optimisés,- transfert de connaissances,- ...

Développer la capitalisation

Force est de constater que la capitalisation va au-delà des pratiques actuelles de la majorité d'entre nous et que, même si parfois elle relève d'initiatives individuelles, elle ne saurait reposer pour son développement sur la bonne volonté et les pratiques de quelques uns.

Le développement de la capitalisation au profit de l'ensemble du réseau repose sur :

- un engagement de service basé sur une analyse stratégique initiale ;
- une prise en compte des besoins ;
- une organisation du système ;
- un accompagnement ;
- une intégration de cet aspect nouveau dans les plans de charge ;
- une valorisation des personnes et des productions.

Nous examinerons successivement une proposition de structure pour une capitalisation sur une expérience et la méthode mise en oeuvre pour l'établir.

Capitaliser : une méthode possible

La capitalisation se traduit par un document écrit de synthèse. La réalisation de ce document doit être considérée comme partie intégrante de l'action et doit être menée par celui qui conduit l'action. Toutefois, il doit être aidé.

Structure d'un document de capitalisation

Type d'action capitalisée
Commande Contexte Objectifs Acteurs Contraintes, moyens
Hypothèses Choix des méthodes Proposition formulée Éléments de discussion avec le commanditaire Plan d'action retenu en explicitant le pourquoi de ce plan par rapport aux objectifs
Déroulement de l'action Résultats enregistrés Évaluation effectuée Réactions du commanditaire
Analyse des pratiques : Réflexion portée sur l'action Analyse de l'adéquation : hypothèses/réalité perçue, méthodes/résultats, ...

Ce type de structure s'apparente aux fiches de cas traditionnelles, mais c'est la partie **analyse des pratiques** qui constitue la différence.

L'analyse des pratiques doit être intégrée. Il s'agit, dans l'établissement du dossier concernant la capitalisation sur une expérience, de présenter les problématiques posées à celui qui a conduit l'action et les choix qu'il a effectués. De même, doivent apparaître une analyse des difficultés, notamment celles relatives surmontables

à l'adhésion des participants et aux réactions du commanditaire, ainsi qu'une réflexion sur les forces et faiblesses de celui qui a mené l'action, en particulier sur les méthodes mises en œuvre.

La réalisation : des résistances

Au-delà du problème du temps et du plan de charge trop souvent évoqués pour différer la réflexion sur l'action, les obstacles à la capitalisation sont de plusieurs ordres :

- Travailler pour les autres n'est pas naturel.
- Pas de nécessité éprouvée de capitaliser pour soi.
- Difficultés face à la réflexion seul sur ses propres pratiques.
- Réticences fortes à écrire et à diffuser ses écrits, surtout sur ses pratiques.
- Pas d'exigence de la part de la hiérarchie

dans ce domaine.

- Pas d'existence de système d'appui organisé.

A l'inverse (et on l'a vu dans les résultats de l'enquête sur le RIDF par exemple), il existe une très forte demande sur les actions menées par les autres et sur les éléments de réaction face à des situations données.

Dans ces conditions, il nous semble qu'avec peu d'efforts il sera possible, en s'appuyant sur une méthode de capitalisation simplifiée, encouragée, accompagnée et dont la production serait valorisée, d'avancer rapidement dans le développement des échanges au sein du réseau formation.

La nécessité du choix

Il ne s'agit pas de capitaliser sur tout, bien que la réflexion individuelle et collective sur l'action soit une nécessité permanente.

Un choix est nécessaire. Il doit s'effectuer entre un «commanditaire» de la capitalisation et celui qui mène l'action : le mieux à même de capitaliser. Ce choix intègre le plus souvent un aspect prospectif et utilitaire pour la structure. Aussi, le «commanditaire» de la capitalisation est généralement le responsable hiérarchique de celui qui capitalise. Mais cette capitalisation ne peut être réali-

sée spontanément, il est nécessaire de mettre en place un système d'aide pour le "producteur", par l'intervention de différents acteurs : un facilitateur de l'expression et une personne ou groupe agissant en miroir.

En effet, c'est dans le cadre d'un travail collectif que peut le mieux s'effectuer l'analyse de ses pratiques. Il s'agit donc de travailler sur la capitalisation avec ses pairs principalement, et/ou des personnes spécialisées, afin qu'au travers de leur questionnement, de leur soutien et de leur apport, la capitalisation puisse être une réalité.

Les acteurs et leur rôle

La capitalisation fait appel à des acteurs et à des rôles différents de ceux de l'action elle-même. Elle repose sur quatre acteurs et fonctions essentielles :

- **Le commanditaire de la capitalisation**

C'est le plus souvent le responsable hiérarchique du maître d'œuvre de l'action. Son rôle est d'impulser et faciliter la production de la capitalisation. Il doit aussi s'attacher à valoriser ceux qui produisent.

- **Le producteur de la capitalisation**

C'est le maître d'œuvre de l'action car c'est lui qui possède les savoir-faire mis en œuvre, objets de la capitalisation.

Il peut difficilement produire seul, surtout en phase de démarrage.

- **Le «facilitateur»**

C'est une personne soit choisie par le producteur (par affinités), soit occupant une fonction en relation avec la capitalisation

(responsable de centre de ressource, par exemple).

Il a pour mission d'aider à l'expression sur les pratiques mises en œuvre. C'est un « ouvrier de parole », comme certains auteurs le nomme, notamment Pierre Delcambre (voir bibliographie)

- **La personne (ou le groupe) "miroir"**

Elle (ou il) intervient en retour, lors d'échanges organisés, écrits ou oraux, en réunion ou par l'intermédiaire d'un réseau, pour apporter une vision externe, se positionner en «consommateur» futur de la capitalisation produite, être un catalyseur conduisant à la "décontextualisation".

Le processus de réalisation

ETAPES	ACTEURS	ACTIONS
Les choix	• Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> Propose l'action sur laquelle il paraît intéressant de capitaliser ainsi que les modalités de capitalisation. Donne des pistes de réflexion, en relation avec des besoins futurs. Suggère la personne ou le groupe miroir.
	• Producteur	<ul style="list-style-type: none"> S'engage à capitaliser et négocie les modalités. Choisit un facilitateur de l'expression.
	• Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> Accepte le choix et négocie les modalités de son intervention.
L'analyse documentaire	• Producteur	<ul style="list-style-type: none"> Se remet en mémoire les documents de base de l'action (lettre de commande, cahier des charges, proposition, programme, évaluation, ...) Met ces documents à disposition (facilitateur, personne ou groupe miroir).
	• Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> Prend connaissance du contenu des documents, de la chronologie de l'action, ...
La construction de la production par les échanges	• Producteur	<ul style="list-style-type: none"> Présente l'action. Justifie ses choix. Expose ses difficultés.
	• Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> Apporte son aide à l'expression orale et écrite (structuration, accessibilité du langage, ...).
	• Personne ou groupe miroir	<ul style="list-style-type: none"> Interroge pour mettre en évidence les points forts (Qui, quoi, où, quand, comment ?) et surtout pour approfondir le pourquoi.
	• Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> Suscite les échanges et facilite leur organisation.
La première mise en forme écrite	• Producteur	<ul style="list-style-type: none"> Rédige l'ébauche du document de capitalisation.
	• Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> Apporte son aide à l'expression écrite.
Les échanges sur l'écrit	• Producteur	<ul style="list-style-type: none"> Présente sa production.
	• Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> Apporte son aide pour la présentation.
	• Personne ou groupe miroir	<ul style="list-style-type: none"> Réagit sur la production pour l'amender, la faire évoluer.
La formalisation écrite prête à la diffusion	• Producteur	<ul style="list-style-type: none"> Rédige le document final.
La diffusion	• Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> Met en place les modalités de valorisation de la production et du producteur.
	• Système de diffusion interne et externe	<ul style="list-style-type: none"> Organise la diffusion.

La décision de capitaliser sur une action peut intervenir à n'importe quel moment du déroulement, ou même après l'action. Plus elle intervient en amont, plus elle peut permettre le questionnement et jouer un rôle sur l'action elle-même et sa réalisation.

En résumé

L'objet de la capitalisation est de permettre la production d'un document explicite, descriptif de l'action menée et traitant des pratiques mises en œuvre, afin de permettre une appropriation par d'autres : donc un transfert.

L'écrit traduit une réalité à un moment donné, dans un contexte donné. La formalisation doit servir de base à l'échange.

La méthode de capitalisation proposée, relativement simple, met toutefois en jeu plusieurs acteurs et les relations au sein du service.

Elle ne peut être envisagée avec succès sans :

- une volonté forte du management pour développer la capitalisation,
- une définition claire du rôle des acteurs,
- une nouvelle approche du travail collectif,
- une prise en compte du temps nécessaire,
- une valorisation des productions et des producteurs,
- une utilisation réelle des productions et donc l'introduction, dans le service même, de méthodes de travail s'appuyant sur ces productions.

Comme toute production de capitalisation, cette fiche technique a été élaborée pour formaliser l'état de notre réflexion aujourd'hui. Nous souhaitons et attendons vos réactions pour que s'enrichisse la connaissance collective.

■ **Charles Bordères et Guy Panisse - CEDIP**
(Avec la participation de Patrick Duigou)

Pour aller plus loin Bibliographie

- Guillaume Bologna (08 et 09 juin 1999) « **La gestion des connaissances : de la théorie à la pratique. Le cas Icare** » Textes des communications du Salon IDT, 16^e congrès, Paris.
- Equipe conseil de l'Académie de Créteil (1997) « **Pratiques de consultants** » (articles et études de cas) - CRDP, Académie de Créteil .
- Bruno Barjou (1995) « **Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire** » ESF Editeur.
- Jean-François Ballay (1997) « **Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise** » Editions Eyrolles.
- Jean-Yves Prax (1997) « **Manager la connaissance dans l'entreprise** » Insep Editions.
- Pierre Delcambre (1994) « **Ecrire sur sa pratique en milieu de travail : à la recherche d'un espace de discussion** » Education permanente N°120.
- Françoise Rossion (mars 1999) « **Gestionnaire du savoir** » Revue Archimag.