



FACILITER LA TRANSMISSION DE CONNAISSANCES TACITES

Sophie NORMAND
Naval Group - University

CIME 16 mars 2022

Pour sécuriser nos compétences souveraines avec des départs de collaborateurs ayant fait toute leur carrière dans le groupe et l'arrivée de leurs successeurs issus d'environnements divers et très vite happés par l'activité opérationnelle :

- **100% des experts** détenteurs de compétences-clés sur le départ (de l'entreprise ou en mobilité interne), bénéficient d'un plan de succession ou de transmission de savoirs pour sécuriser les compétences cœur de métier,
- A 2 ans du départ en retraite, tout collaborateur peut bénéficier d'un **mi-temps fin de carrière pour formaliser et transmettre son savoir** notamment ses **connaissances tacites**, celles qu'il met en œuvre de manière autonome du fait de son talent et de son expérience, et qui représentent souvent un savoir-faire métier, un tour de main voire de maître, une manière de s'y prendre qui rend sa contribution particulièrement appréciable.

- Les « **connaissances tacites** » font partie de notre **patrimoine commun** et contribuent largement à la performance d'un individu, d'une équipe et de l'organisation, en valorisant ce qui est consigné dans nos instructions, guides métier et autre documentation constituant nos « **connaissances explicites** »,
- Le **savoir-faire métier** s'éprouve au contact des autres, par l'usage et la transmission, et doit être a minima formalisé pour ne pas disparaître,
- La meilleure façon de le **préserver** est de le **partager largement** en le transmettant au fil du temps pour le **développer en continu** en y incorporant les nouvelles connaissances

- **Retour d'expérience**, descriptions d'événements marquants, de contexte précurseur aux évolutions,...
- **Méthodes éprouvées** pour réaliser les activités, s'appuyer sur les processus et l'organisation, utiliser efficacement nos outils,...
- **Approches de résolution de problème** en bonne intelligence avec les parties concernées, en interne comme en externe,...
- **Connaissance prospective** sur les évolutions souhaitables, les actions à mettre en place, la communauté de pratique où assurer la transmission de savoir,...

- Naval Group University déploie pour la DRH une prestation de « captation des savoirs » s'appuyant sur des méthodes et techniques d'accompagnement et de facilitation pour :
 - **Capter l'essentiel du savoir tacite d'un collaborateur sur le départ** (via des entretiens)
 - **Formaliser de manière accessible à tous** dans des livrables les connaissances tacites du sachant rarement consignées ni transmises formellement
 - **Proposer au manager un « plan de transmission »** pour faciliter
 - un passage de relais nominal au successeur du sachant,
 - la transmission de bonnes pratiques opérationnelles au sein de l'équipe pour une montée en compétence étendue
- Cette prestation est externalisée pour quelques experts techniques seniors identifiés par la Direction Technique et Innovation et la DRH du groupe

- La méthode s'appuie sur des techniques d'accompagnement et de facilitation pour **créer le lien de confiance propice à l'exploration et la mise en forme de connaissances évidentes pour le sachant mais non conscientisées** et donc rarement consignées et transmises de manière formelle
- Inspirée des approches testées ces dernières années, elle comprend :
 - Une réunion de cadrage du périmètre à couvrir et du livrable attendu avec le manager, le RH et un référent métier
 - 3 à 4 entretiens de 2 à 4 heures avec le sachant en suivant un guide qui structure chaque séquence
 - Une réunion de restitution et de validation du livrable
 - Un plan de communication, diffusion, transmission à mettre en œuvre par le manager et la communauté de pratique directement concernée

3 EXEMPLES DE SACHANTS « LARGE BANDE »

- Ce sont des opérationnels ayant eu un parcours très varié au sein de Naval Group (multisites, multispé, multi programmes, neuvage/MCO...) et ailleurs (dans les Marines, l'industrie en général, chez nos sous-traitants, à la DGA...). Ils sont connus, reconnus et légitimés par une communauté métier qui les qualifie de « sachant » sans appartenir forcément à la filière expert du groupe
- 3 collaborateurs ainsi que leurs managers et RH se sont prêtés à l'exercice pour valider le dispositif :
 - **Le Responsable soutien-vie du groupe**
 - **L'animateur des chantiers-écoles sécurité plongé de Toulon**
 - **Le Chef de la famille souveraine sécurité plongée**

Contexte

Le Responsable Soutien-Vie prépare l'arrivée de nos clients étrangers venant se former dans le cadre du ToT et les accompagne tout au long de leur séjour en lien avec l'équipe Naval Group en charge du programme

Son périmètre de connaissances est aussi large que la diversité des programmes, des clients et des situations qui ont forgé sa réputation.

La captation a permis d'illustrer quelques cas emblématiques et d'atteindre le principal objectif souhaité par le manager

Livrables attendus

- Un processus d'accueil formalisé étape par étape
- Un annuaire des principaux services et personnes-clés à informer
- La liste des réflexes interculturels à acquérir pour être à l'aise et mettre à l'aise les clients quelque soit le contexte

Contexte

Technicien à statut ouvrier « multispé », très apprécié et très pédagogue. Le manager le décharge d'une partie de son poste 1 an avant son départ pour formaliser 4 supports et animer un maximum de chantiers écoles. La charge opérationnelle reprend ses droits et à 3 semaines de son départ, il lui manque 2 supports et fait salle comble à chaque chantier

Ce que nous avons réalisé :

- Filmer le dernier chantier et un podcast de la « leçon du jour »
- Partager les supports manquants faits par Cherbourg et connecter les animateurs de chantiers écoles des différents sites
- Valider les supports avec le Responsable Secteur d'Activité du domaine et le chef de la famille souveraine

Une poignée de nos experts bénéficient d'une captation plus approfondie confiée à une **société spécialisée en management des connaissances et des compétences**

- La méthode déployée s'appuie sur un **Modèle d'Analyse et de Structuration des Connaissances (MASK)** développé par Jean-Louis ERMINE (CEA) pour donner une forme structurée à un ensemble de connaissances en passant en revue six points de vue fondamentaux et des modèles pour les expliciter
- Elle aboutit à un **livre de connaissances** sous forme d'un document hypertexte au format PowerPoint intégrant les modèles et la documentation commentée par l'expert. Ce format permet l'intégration du livre dans nos systèmes d'information tout en conservant ses modalités de navigation. Il permet la mise à jour et l'enrichissement par le réseau technique
- La démarche est structurée lors d'une réunion de cadrage et comprend 4 séances de captation de 4h donnant lieu à une formalisation écrite à valider par le sachant avant la séance suivante. Une réunion de restitution permet de valider le livrable.
- L'investissement temps est de 6 jours minimum pour l'expert et environ le double pour les consultants **habilités « Confidentiel défense » par le MIN ARM** sur une durée totale de 6 à 8 semaines

- **La transmission de savoir est rarement la priorité des managers par manque de disponibilité d'esprit, même s'ils savent souvent ce qu'ils aimeraient que leurs collaborateurs très performants formalisent avant de partir et se mobilisent pour peu qu'on les accompagne**
- **Décrire ses connaissances est plus naturel et facile en partant des questions, dans le cadre d'un échange en ayant le (s) bénéficiaire(s) à côté ou accompagné par un facilitateur qui permet au sachant de se voir en train de faire pour bien décrire ce qui se passe**
- **La bonne volonté ne suffit pas. Outre la motivation, il est question de conviction et d'engagement. L'expérience a montré qu'il valait mieux renoncer que forcer et braquer. Finalement, personne est totalement irremplaçable et la communauté de pratique sait se mobiliser pour trouver les informations**

Connecter ceux qui savent à ceux qui posent des questions est le complément indispensable à la capitalisation des connaissances car un humain préférera toujours avoir la réponse d'un autre humain en plus de la lire dans un document, l'entendre dans un podcast ou la voir en vidéo

⇒ FRAMATOME implémente depuis 1 an domaine par domaine une plateforme qui relie via une IA les sachants à ceux qui posent des questions et enregistre les réponses validées pour enrichir la base de connaissances. Le bénéfice se mesure en temps gagné à chercher à qui poser la question ou à communiquer la réponse!

Nous souhaiterions expérimenter cette plateforme avec le Data Office de Naval Group qui développe par ailleurs un moteur de recherche transverse pour faciliter l'accès aux documents capitalisés dans différentes bases et applications de Naval Group