

## Capitaliser les ressources de son service

### Objectifs

La gestion des connaissances est une démarche managériale visant à pérenniser, valoriser, diffuser et réutiliser les connaissances produites par une organisation, à des fins concurrentielles s'il s'agit d'une structure commerciale ou en vue d'une amélioration organisationnelle ou de performance pour les établissements publics ou de recherche. La recherche de l'innovation occupe une place importante au sein de ce processus dont les principaux leviers sont une meilleure compréhension du cycle de la connaissance (de sa création à sa valorisation en passant par son partage) au sein de la structure et un effort de capitalisation de ces savoirs et savoir-faire par le recours à des outils, des méthodes et des processus maîtrisés et documentés.

### Démarche

Pour illustrer un exemple simple de gestion des connaissances au sein d'une équipe, nous avons choisi de nous appuyer sur deux moments charnière dans la vie d'une structure : l'arrivée et le départ d'un collègue. L'arrivée d'un nouveau collègue ou le départ d'un membre de l'équipe sont en effet des moments clés dans la transmission et la capitalisation des connaissances. Selon le soin et la maîtrise apportée aux processus, ils peuvent être facteur de renforcement ou d'affaiblissement de la structure.

Un processus d'accueil réussi contribue non seulement à la bonne intégration du nouveau membre de l'équipe sur le plan relationnel mais facilite également l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être propre à la structure. C'est donc un gage d'efficacité et de performance pour la structure. Dans le cas contraire, il peut entraîner une perte de compétences momentanée ou durable, un déséquilibre des forces et des tempéraments et une désorganisation de l'équipe nuisant à son efficacité.

Un départ réussi doit justement contribuer à limiter autant que possible les pertes de connaissances, de savoirs et savoir-faire et limiter les risques de désorganisation durable pour l'équipe. Un départ réussi est avant tout un départ préparé, documenté et anticipé si possible, dès sa prise de poste, en s'attachant à ne pas se rendre « irremplaçable ».

### Outils

Le Kit « Processus d'accueil du nouvel arrivant » et Le Kit « Préparer le départ d'un collègue »

**Une fiche pour vous aider** : S. Hassanaly, A. Marconnet, S. Bardy. *La Capitalisation des Bonnes Pratiques , Projet d'Intégration MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2005-2006.*

[http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2005-2006/projets/capitalisation/capitalisation.htm](http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2005-2006/projets/capitalisation/capitalisation.htm)

Une source d'inspiration : la fiche « organiser le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant » du CEDIP : <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/organiser-le-parcours-d-integration-d-un-nouvel-a1009.html> )

**Tableau de synthèse**

Capitaliser...	Le kit de l'arrivant	Le kit du partant
<p><b>Les connaissances individuelles explicites</b></p>	<p><b>De la part du nouvel arrivant :</b></p> <p>Prévenir de son arrivée par un message largement diffusé</p> <p>Rencontrer individuellement chaque membre de son équipe (présentation, échanges sur les fiches de poste, appréhensions, envies etc.)</p> <p>Prendre connaissance des éventuelles notes, mémo ou dossiers laissés par son prédécesseur</p>	<p><b>De la part du départant :</b></p> <p>Trier, classer, ranger et formaliser les règles et plans de classement de ses dossiers et de ceux de son équipe</p> <p>Ne pas oublier sa messagerie et ses espaces personnelles : en extraire les informations et documents importants</p> <p>Rédiger et envoyer un message annonçant son départ avec désignation du remplaçant de l'intérim et/ou présentation</p> <p>Prendre contact, plusieurs mois avant son départ (surtout si retraite), avec l'archiviste de sa structure pour organiser l'archivage de ses dossiers papier et électronique et valider les bordereaux d'élimination</p>

<p><b>Les connaissances individuelles tacites</b></p>	<p><b>De la part de la structure :</b></p> <p>Organiser un pot de bienvenue, des visites d'intégration, un programme de formation type</p> <p>Transmettre les contacts et l'annuaire fonctionnel du prédécesseur</p> <p>Encourager ou planifier des temps de visites ou formaliser des rencontres individuelles avec les partenaires</p> <p>Prévoir un moment d'échange, une rencontre ou idéalement un tuilage avec le prédécesseur</p> <p><b>De la part du nouvel arrivant :</b></p> <p>Interroger son prédécesseur sur les contextes, équilibres et logiques d'équipe sans se charger de préjugés</p> <p>Inciter le prédécesseur à expliciter les fiches de poste des différents membres de l'équipe et sa propre fiche de poste</p> <p>Estimer son besoin de formation et exprimer le besoin</p>	<p><b>De la part du partant :</b></p> <p>Organiser un pot de départ</p> <p>Mettre au propre son carnet d'adresse et un annuaire fonctionnel précis de ses contacts professionnel pour son successeur</p> <p>Rédiger un historique/<i>storytelling</i> : des grands chantiers, temps, moments ou évènement forts de son poste / de l'équipe</p> <p>Préparer un calendrier prévisionnel des chantiers en cours et celui d'un(e) année/semaine/mois type au sein de l'équipe</p> <p>Remettre à jour et transmettre à son successeur les fiches de postes de l'ensemble des membres de l'équipe</p> <p>Remettre à jour sa propre fiche de poste</p> <p>Penser à dépersonnaliser la décoration du bureau pour faire de la place au remplaçant. Eventuellement laisser certains éléments illustrant la continuité du poste (trophée sportif, posters, éléments fédérateurs etc.)</p> <p><b>Lors du tuilage :</b></p> <p>rester objectif, faire faire et ne pas faire à la place, expliciter ses « trucs et astuces »</p>

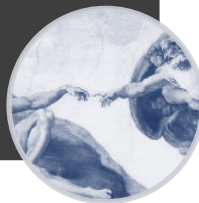
		<p>mentionner les savoirs, savoir-faire et compétences acquis ou attendus en marge de la fiche de poste</p> <p>Si contexte difficile, le signaler uniquement oralement</p>
<b>Les connaissances collectives explicites</b>	<p><b>De la part de la structure si formalisé ou bien à solliciter en tant que nouvel arrivant:</b></p> <p>Prendre connaissance du cadre de classement ainsi que des lieux et règles (formelles ou informelles) de stockage, partage ou publication de l'information : intranet, serveur partagé, site internet, bases de données, cloud etc.)</p> <p>Prendre connaissance de l'environnement logiciel</p> <p>Intégrer sa propre méthode de travail et son propre classement au sein de l'existant ou formaliser une demandes de révision des processus</p> <p>Effectuer un entretien de prise de poste avec son/ses supérieurs et chaque membre de son équipe ou chaque collègue pour comprendre les méthodes, logiques et pratiques de travail et de gestion de l'information</p>	<p><b>De la part du départant :</b></p> <p>Remettre à jour et transmettre les procédures et workflows de travail partagé au sein de l'équipe</p> <p>Transmettre le règlement et les dernières notes de services</p> <p>Noter et transmettre les identifiants et modes d'emploi des principales bases de connaissances ou base de travail utilisées</p>
<b>Les connaissances collectives implicites</b>	<p><b>De la part de la structure :</b></p> <p>Remettre un dossier comportant à minima :</p> <p>les organigrammes des services avec coordonnées des principaux responsables</p> <p>un historique de la structure et de ses « mythes fondateurs »</p>	<p><b>De la part du départant :</b></p> <p>Si le contexte s'y prête, inviter son successeur à son pot de départ</p>

	<p>le calendrier des principaux temps forts collectifs (repas de Noël, match de foot etc.)</p> <p>Expliciter les habitudes, sigles, jargons, principes et autres éléments relevant de la culture d'entreprise</p> <p><b>De la part du nouvel arrivant :</b></p> <p>Prendre connaissance des processus et procédures formels et informels de décisions, de validation et de communication de l'information</p> <p>S'enquérir des lieux de sociabilité informelle et de leur fonctionnement : machine à café, cafeteria, zones fumeur etc.)</p>	
--	---	--

**En bref : les outils à disposition**

- Pot de départ
- Carnet d'adresse, et annuaire fonctionnel
- *Storytelling*
- Tuilage

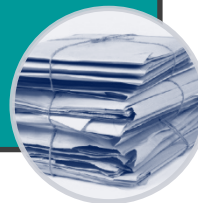
Le lien humain



rore

- Plan de classement et tableaux de gestion
- Procédures métiers
- Workflow Transfert de messages,
- Archivage et tri (dossiers et messagerie)

La transmission d'information



Paris

- Dossier d'identité du service : fiche d'analyse, liens fonctionnels, fiche de poste du successeur
- Vider son bureau physique et virtuel
- To do list et calendrier prévisionnel des actions prioritaires
- Officialiser

Soigner le contexte

