

Prendre le relais des expertises



RAOUL ADAM
Directeur du pôle de développement du knowledge management, et



CAMILLE DUHAMEL
Consultant

Cegos

Confrontées à une mobilité croissante de leurs employés et à un recrutement important de jeunes diplômés, les banques doivent se poser la question de la communication des expériences et du transfert des connaissances.

TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE les employés ont, grâce aux cursus de formation internes, l'occasion de se perfectionner. Il reste cependant une mine de savoir-faire, de bonnes pratiques, d'astuces, de maîtrise des réseaux qui n'est pour autant jamais capitalisée, ni partagée.

Ces savoirs-là ne s'acquièrent pas sur les «bancs de l'école», car ils sont dans la tête des hommes et des femmes d'expérience, ces seniors qui, pour beaucoup, s'appêtent à partir prochainement en retraite. Sur le terrain, la maîtrise de ces expertises procure des avantages certains comme le fait de ne pas répéter les mêmes erreurs, ne pas réinventer, d'accélérer la montée en puissance d'un nouveau venu...

La solution passe par une formalisation de ces savoirs. Il est assez aisé de léguer une connaissance explicite et structurée comme des procédures, des conditions d'application de telle ou telle méthode... mais lorsqu'il s'agit, par exemple, de transmettre les ruses d'utilisation de son réseau relationnel, d'expliquer son «*feeling*» ou encore d'exprimer la raison d'une réussite particulière, les connaissances mises en jeu dans ces si-

tuations deviennent beaucoup plus floues et tacites.

La difficulté de décrire ces savoirs-là et le peu de temps disponible pour les transférer, expliquent pourquoi ces «trésors» ne sont jamais capitalisés.

EXTRAIRE LES SAVOIRS TACITES

C'est précisément dans le recueil et la formalisation de ces savoirs tacites que FastCap RH, une méthode «d'extraction» des savoir-faire, développée par Cegos, va permettre une maîtrise plus complète de chaque fonction.

L'objectif est de conserver et de structurer rapidement les savoir-faire des «partants» pour optimiser la formation métier des «arrivants».

Cette méthode se matérialise par l'intervention d'un consultant cognitif auprès d'un employé de la banque qui s'appuie sur les démarches décrites dans la méthode cognitive Cygma et sur les techniques d'interviews associées. L'utilisation de cette méthode mise au point par Cegos et testée déjà lors de plus de 200 réalisations, assure une grande rapidité et une efficacité certaine dans le recueil des connaissances.

Un livre de connaissances est ensuite réalisé, contenant les connaissances clés formalisées et structurées pour qu'elles soient réellement exploitables (conseils, retour d'expérience, bonnes pratiques de terrain...).

La complexité du livre de connais-

Extraire les savoir-faire



- Connaissances descriptives

Démarche à suivre

Précautions à prendre

Conseils à suivre

Conditions à respecter

Hypothèses à vérifier

Trucs et astuces

- Connaissances de réflexion

Limites applicables

Justification

Retours d'expérience

Exemples

Cas de références

- Connaissances de compréhension

Illustrations

Définitions spécifiques

Références bibliographiques.

sances et son délai de réalisation dépend de deux facteurs :

- la nature de la connaissance, plus ou moins facile à cerner ;
- la valeur «critique» de la connaissance.

La durée d'intervention du consultant cognitif dans l'exécution de Fast-Cap RH est adaptée en fonction du contexte : de quatre à huit jours pour les interviews, et de cinq à vingt jours pour l'écriture du livre et la formalisation des connaissances

FastCap RH distingue trois types de livres de connaissances : Le *Key book*, le *Premium book*, et le *Full book*.

Le *Full book* s'applique par exemple dans le cas d'une expertise unique, du départ d'un homme clé... Il consiste à créer des modèles sur des connaissances fortement tacites et contient les règles, les conseils et les idées illustrés sous forme de cas de référence, de questionnaire d'auto-évaluation... Les *Full books* sont, par exemple, adaptés pour les *traders*, les ingénieurs financiers, les gestionnaires de portefeuille qui possèdent tous un savoir-faire in-

tuitif, un système de pensée singulier, une longue expérience de la stratégie... Autant de connaissances rares et complexes qui peuvent être formalisées dans un *Full book*.

Le *Premium book* s'applique, par exemple, dans le cas d'un directeur d'agence, qui est à la fois un bon spécialiste, un organisateur et un animateur d'équipe qui a un sens aigu de l'écoute, des relations humaines, du contact avec des clients difficiles...

A l'opposé de ce livre et dans les cas les plus simples, le *Key book* permet de formaliser des modèles de connaissances et de savoirs plus aisément explicables. Par exemple, il est mis en œuvre pour capitaliser les savoir-faire des conseillers clientèle. ■

“L’objectif est de conserver et de structurer rapidement les savoir-faire des «partants» pour optimiser la formation métier des «arrivants».”