

# Patrimoine immatériel | Transmission des savoir-faire techniques

**Protéger son patrimoine immatériel, c'est d'abord savoir transmettre ses savoir-faire techniques, individuels et collectifs**

**A** l'heure où le monde s'étonne soudain de l'extrême volatilité de ses capitaux et constate la fragilité de certaines de ses constructions, il est peut être intéressant de s'interroger plus localement, sur la volatilité du capital immatériel des entreprises. Ce capital immatériel est par définition difficile à comptabiliser mais il est certain qu'il intègre entre autres éléments, les savoirs faire individuels et collectifs des personnes constituant l'organisation, ainsi que la masse des connaissances accumulées au cours des années d'activités de l'entreprise.

Cette part du capital immatériel est particulièrement critique lorsqu'il s'agit d'une entreprise industrielle à forte technicité dont l'avantage concurrentiel est fondé sur son avance technologique. S'agissant d'un capital (appelons le patrimoine technique de l'entreprise) la première des tentations sera sans doute de vouloir l'estimer précisément. Ce n'est pas sa valeur intrinsèque qui mérite toutes les attentions mais plutôt la détermination de sa volatilité, ses causes et les moyens d'y remédier. C'est précisément ce à quoi aspire le *Management de l'Expertise Technique*<sup>®</sup> qui regroupe un certain nombre de méthodes et d'outils visant à pérenniser

et sécuriser le patrimoine technique d'une entreprise. Cette nouvelle approche combine différents domaines de compétences telles que le *knowledge management*, l'informatique et les sciences de l'ingénieur. Cette discipline est fondée avant tout sur une expérience pratique de terrain dont les retours d'expérience ont permis de tirer de nombreux enseignements au cours des 10 dernières années. Le Management de l'Expertise Technique permet de décrire le cycle de la connaissance technique interne de l'entreprise qui va de son identification à sa transmission et à son partage en passant par des étapes inévitables de formalisation, structuration, collecte et capitalisation. Ce cycle est bien entendu particulièrement présent dans les activités de recherche et développement et de conception des produits et/ou procédés. Il s'étend également dans les services de maintenance, d'assistance client, de marketing, de veille et plus globalement à toutes les personnes susceptibles de détenir une expertise technique jugée critique par rapport à la stratégie de l'entreprise... La transmission des savoir-faire techniques joue un rôle essentiel et se trouve au cœur du dispositif de management de l'expertise. Ses implica-

tions sont multiples et se répercutent à la fois sur l'architecture du système d'information, la gestion des ressources humaines et l'organisation de l'entreprise. Cette transmission peut prendre plusieurs formes suivant le contexte de l'entreprise et les objectifs du management. Elle se heurte à de nombreux obstacles tant organisationnels que techniques si bien qu'elle nécessite des méthodes adaptées.

## Transmission inter-projet

Il peut s'agir d'une transmission de connaissances entre projets. Les résultats expérimentaux par exemple issus des essais effectués en laboratoire pour un projet déterminé peuvent être réutilisés dans le cadre d'un nouveau projet. Cependant pour que cette réutilisation soit effective, il convient de contextualiser suffisamment ces résultats afin d'une part de pouvoir les retrouver facilement et d'autre part de pouvoir en assurer une bonne traçabilité. Ce dernier point est essentiel car la réutilisation en toute confiance, d'une connaissance antérieure par une autre personne que celle qui l'a créée, nécessite de pouvoir en

justifier la provenance, d'en connaître les conditions exactes d'obtention afin d'assurer la pertinence du résultat.

La transmission de connaissances techniques antérieurement acquises peut aussi s'avérer très utile en ce qui concerne les retours d'expérience sur le produit ou bien les procédés (retour client, anomalies, vieillissements, erreurs de conception, problème qualité). L'enjeu le plus classique étant de ne plus commettre les erreurs du passé et de se servir des solutions acquises à force d'expériences, souvent malheureuses, qui constituent probablement l'un des fondements du patrimoine technique de l'entreprise. La réutilisation intensive des retours d'expérience n'est vraiment pertinente que dans des domaines industriels où les conceptions sont suffisamment conservatives (aéronautique, nucléaire,...) ou bien dans des secteurs dont des résultats anciens

ont toujours un réel intérêt plusieurs années après leur obtention (pharmacie, chimie, matériau,...). Elle semble plus hypothétique par exemple dans le cas d'un procédé microélectronique dont la rapidité de l'évolution technologique rend assez rapidement obsolètes certaines connaissances.

L'un des paradoxes de la transmission des connaissances réside dans le fait qu'un processus d'innovation efficace nécessite aussi une part de ré-expérimentation. En effet l'acquisition des connaissances par une nouvelle génération passe aussi par une réappropriation du domaine d'expertise impliquant une exploration d'espace déjà connus. Les inventions sont souvent le fruit d'une expérimentation dans un domaine très connu par des chemins nouveaux. On veillera donc à ne pas scléroser la recherche par un système de management de l'expertise trop rigoureux ne laissant pas de place à l'imagination et à la créativité.

## Transmission inter-service ou multi-site

Lorsqu'une organisation est fragmentée en services dont les périmètres, souvent remaniés par un rachat ou des réorganisations successives, constituent autant de cloisons pour la diffusion des connaissances techniques, l'appropriation des savoirs n'est pas toujours chose aisée. Les phénomènes de « coopération » entre services peuvent entraîner une rétention d'information impliquant un manque de transversalité des connaissances entre services ou entre divisions.

Ces difficultés peuvent s'accroître lors d'un éloignement géographique des divers sites de l'entreprise. La diffusion des bonnes pratiques, l'homogénéité des méthodes de travail s'en trouve affectée. Les systèmes collaboratifs en intranet, annuaires de compétences et autres moyens de communication

OBSERVEZ LES AUTRES  
POUR MIEUX CRÉER  
VOTRE DIFFÉRENCE

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

www.escem.fr

**at elis**

**ATELIER  
D'INTELLIGENCE STRATÉGIQUE**

**La maîtrise de l'information est désormais un véritable facteur de différenciation. ATELIS, l'Atelier d'Intelligence Stratégique de l'ESCEM, certifié ISO 9001:2000, propose de vous accompagner, dans le cadre de formations ou d'actions de conseil, afin de vous permettre de mieux appréhender la maîtrise de cette information stratégique.**

ISO 9001  
BUREAU VERITAS  
Certification

CONTACT : Pierre Larrat - plarrat@escem.fr - 02 47 71 73 05

En partenariat avec le CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), le Cabinet Intellecto Consultants, le CRRM (Centre de Recherche Rétrospective de Marseille), l'ACFCI (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie) et la CC1 de Touraine.

**escem** GROUPE ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE  
ET DE MANAGEMENT TOURS - POITIERS

ENGAGEMENT - INTÉGRITÉ - CURIOSITÉ - HUMILITÉ

Caféline

modernes permettent de remédier en partie à ces situations. La formation de communautés techniques ou de réseaux d'experts est un complément indispensable à cette diffusion des savoirs techniques. En effet l'innovation par raisonnement analogique peut être stimulée fortement par la simple mise en communication des personnes.

## **Transmission client / fournisseur**

Le partage de connaissances techniques avec des fournisseurs ou des clients sont de nature particulière car dans ce cas la transmission du savoir ne doit être que partielle voire limitée à un strict minimum. L'entreprise souhaite protéger son patrimoine technique et mettra volontairement des barrières à la diffusion de ses connaissances. Il est nécessaire de définir la frontière entre les données qui doivent être communiqués et celles qui relèvent du secret. Ce type de transmission partielle se retrouve également dans le cas de client interne à l'entreprise c'est-à-dire lorsqu'un département spécialisé fournit un service d'expertise à une autre entité de son organisation. Il est fréquent que l'expert souhaite volontairement limiter l'accès à certaines informations, aux techniciens moins chevronnés n'appartenant pas à son service. Cette rétention d'information s'explique souvent par la nécessité de limiter les erreurs d'interprétation, qu'une personne non experte du domaine, risque de commettre. L'expert qui aura parfois la tentation consciente ou inconsciente de protéger son savoir n'est pas nécessairement mal intentionné dans sa démarche, contrairement à la croyance souvent répandue. Il faut donc veiller à un bon dosage entre rétention et diffusion afin d'éviter les écueils suivants :

— transmettre des informations qui nécessitent des interprétations complexes pour un non expert pouvant entraîner des erreurs

— pratiquer une rétention d'information nuisible à l'apprentissage des connaissances techniques des métiers de l'entreprise ou entraînant des pertes de temps et des coûts supplémentaires

## **Transmission internationale**

Un facteur de complexité supplémentaire à la transmission des connaissances viendra s'ajouter lorsque l'entreprise se doit de diffuser des savoir-faire techniques dans différents pays. Les principales difficultés proviennent naturellement de la langue et de la culture mais aussi des modes d'apprentissage qui ne sont pas forcément les mêmes. Le système d'information de l'entreprise se doit de répondre à l'international par une architecture et des applicatifs adaptés. Une des caractéristiques de ce système sera la diffusion sélective des savoirs avec la cohabitation entre contenus locaux et globaux.

Les réponses des directions informatiques des grandes organisations à ces challenges sont souvent très globales : gestion documentaire à l'échelle du groupe, intranet worldwide ; et peu orientés vers la valorisation du patrimoine technique : on privilégie le stockage des données au détriment des outils de transmission et de recherche... La spécificité des expertises localement détenues qui en terme de capital savoir sont précisément la richesse de l'entreprise, est souvent négligée. Le paysage normatif ou la propriété industrielle sont par exemple des facteurs locaux qu'il convient de prendre en compte lors de la création d'un référentiel métier.

Afin de ne pas vouloir généraliser ce qui ne n'est pas généralisable ou inversement de créer des cas particuliers qui en réalité n'existent pas, il est souhaitable de s'interroger sur la granularité de l'information que l'on souhaite transmettre. Le document qui est un excellent vecteur de l'information

n'est pas toujours adapté à la structuration de données dont la « taille de grain » est plus faible...

## **Transmission inter générationnelle**

Les départs en retraite et les mutations internes nécessitent une transmission des connaissances techniques aux nouveaux arrivants qui est d'autant plus délicate que ces connaissances relèvent souvent d'une expérience longuement acquise par un expert au cours de sa vie professionnelle. La part des connaissances tacites est très importante et rend donc difficile la formalisation du savoir. Les missions critiques des experts doivent être identifiées et les départs, suffisamment anticipés pour permettre la mise en place d'un plan d'action ponctuel bien avant le départ effectif. La création de référentiels métiers est souvent un préalable à une transmission efficace inter générationnelle. Ce référentiel se doit de structurer et de définir les concepts clés des métiers de l'entreprise en proposant une terminologie unique et un socle de connaissances fiables. C'est particulièrement vrai pour les entreprises qui sont confrontées à un très fort turnover conjoncturel (par exemple en Chine) qui se traduit par une érosion permanente des savoir-faire.

Une action préventive permettant de limiter les changements de poste en valorisant les experts et en portant une attention particulière à la gestion de carrière des experts techniques de l'entreprise est évidemment un complément indispensable aux actions correctives précitées.

■ **David Bassetti,**

Directeur de Bassetti, société spécialisée dans les outils de gestion de contenu technique et scientifique.