

Comment formaliser les connaissances tacites d'une organisation ? Le cas de la conduite du changement à la SNCF

Anne Remillieux***, Christian Blatter***¹

*Institut National des Télécommunications, 9 rue Charles Fourier, 91011 Evry Cedex
**SNCF, Dir. de l'Innovation et de la Recherche, 45 rue de Londres, 75379 Paris Cedex 08
{anne.remillieux, christian.blatter}@sncf.fr

La SNCF souhaite mettre à la disposition de ses personnels un outil qui leur permette de partager et de développer leurs connaissances et expériences en matière de conduite du changement, c'est-à-dire de prise en compte des facteurs humains pour la réussite d'un projet. Ces connaissances sont, pour la plupart des acteurs, empiriques, particulièrement ancrées dans leur action et donc tacites. Comment *recueillir* puis *formaliser* ce type de connaissances en vue de leur partage ?

Nous utilisons deux types de techniques de recueil des connaissances tacites : celle de l'*observation de situations* de travail, que nous avons mise en œuvre en assistant aux échanges entre acteurs d'une équipe projet dans l'entreprise ; et celle de l'*entretien d'explicitation*, diffusée en France par Vermersch (1994), dont nous expérimenterons prochainement l'apport pour une problématique de gestion des connaissances. Deux catégories de résultats sont issues de la première observation :

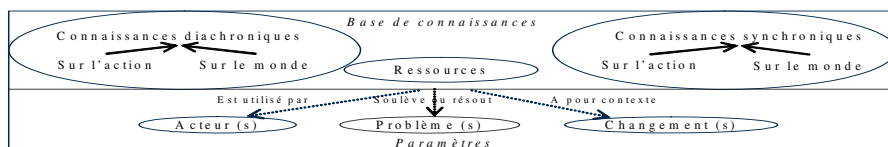


FIG.1 – Orientations générales pour la spécification structurelle

- La première identifie les différents types de connaissances utilisées par les acteurs observés et fournit ainsi de premières orientations concernant la **structure** du futur outil. Parmi les catégories apparues, nous noterons celle des *connaissances sur l'action* (fournir aux destinataires une illustration du futur changement le plus tôt possible), opposée à celle des *connaissances sur le monde*, qui portent sur l'environnement au sein duquel les sujets agissent (Les destinataires du changement redoutent surtout la première mise en main du changement). Par ailleurs, les connaissances « *diachroniques* » descriptibles sous la forme d'une succession d'étapes dans le temps (la description des étapes à suivre pour concevoir un document de communication «concret») se sont distinguées de celles, « *synchroniques* », qui

¹ Nous remercions Claire Petitmengin et Jean-Louis Ermine, de l'INT, pour leur soutien et leur conseil.