

# Comment formaliser les connaissances tacites d'une organisation ?

## Le cas de la conduite du changement à la SNCF

Anne Remillieux\*\*\*, Christian Blatter\*\*\*<sup>1</sup>

\*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 expérimentons prochainement l'apport pour une problématique de gestion des connaissances. Deux catégories de résultats sont issues de la première observation :

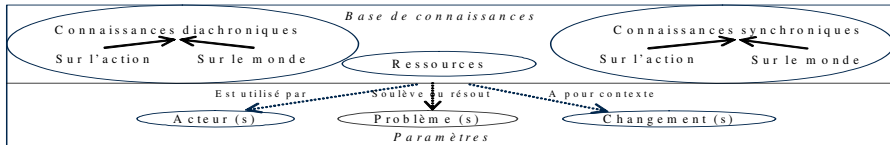


FIG.1 – Orientations générales pour la spécification structurelle

- 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

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

s'énoncent indépendamment d'un facteur temporel (la communication auprès des agents doit être concrète).

- La seconde catégorie de résultats décrit le « processus de co-construction des choix » de conduite du changement, c'est-à-dire les 7 phases génériques que mènent collectivement les acteurs observés pour aboutir à la mise en place de solutions de conduite du changement. La description de ces phases, mais aussi des acteurs, des connaissances requises et des ressources (non décrites ici) auxquels elles sont associées, permet d'orienter la **spécification fonctionnelle** de l'outil.

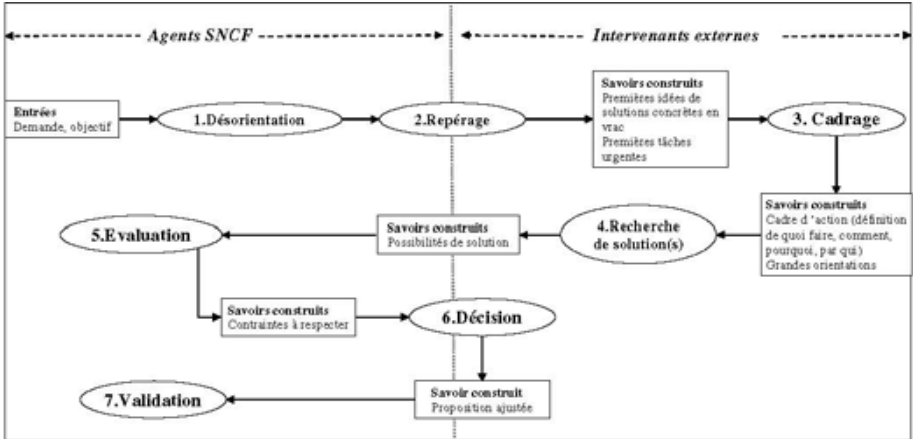


FIG.2 – Le processus de co-construction des choix de conduite du changement à la SNCF

Pour conclure, précisons que les résultats présentés, destinés à fournir un cadre générique pour notre travail de formalisation, ne rendent pas compte de la seule spécificité de la conduite du changement à la SNCF. En ce sens, ils pourraient vraisemblablement convenir à d'autres types d'activité (comme la conduite de projet par exemple). La particularité des connaissances qui nous intéressent apparaîtra au moment d'insérer des contenus dans le cadre défini.

## Références

Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science* Vol. 5, n°1, 14-37.  
 Vermersch, P. (1994), L'entretien d'explicitation, ESF éditeur, Paris.

## Summary

Our research deals with elicitation, formalization and sharing of tacit knowledge about change management at the SNCF. The observation of the work of a project team in the company enabled us to make first assumptions about this knowledge.