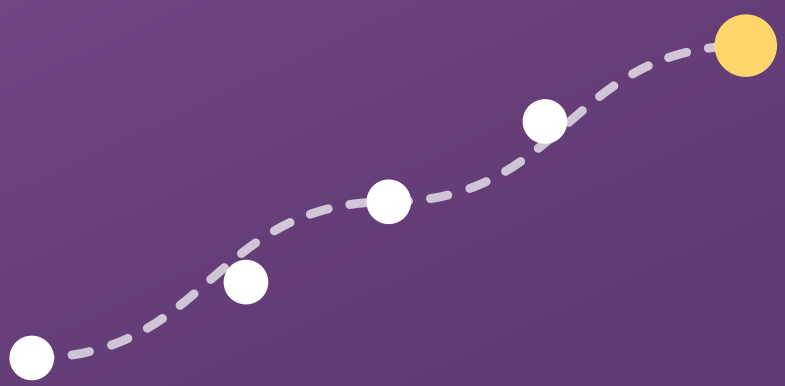
PLAYBOOK

Sécuriser le savoir avant qu'il parte à la retraite

Avec INTERVIEWER et CAMPUS : de la date de départ à la retraite jusqu'à la première année qui suit



Acht S · INTERVIEWER · CAMPUS

DE QUOI IL S'AGIT

Pas de départ sans passation.

Quand quelqu'un part à la retraite après des décennies, ce n'est pas seulement une force de travail qui s'en va. C'est aussi le savoir : pourquoi les choses se passent comme elles se passent, comment tel client fonctionne et que faire quand rien ne se déroule comme prévu. Ce playbook te montre comment sécuriser ce savoir à temps : comment repérer où cela presse, comment planifier la passation, comment faire sortir le savoir des têtes par la conversation et comment la relève travaille avec, même quand plus personne ne peut appeler.

Tu seras accompagné par Hans, de l'entreprise fictive Butterfly Effect. Hans travaille depuis 23 ans au service client et il lui reste un an avant la retraite. Mara, Jonas et Selin l'aident à faire en sorte que son savoir reste quand il partira.

Après la lecture, tu sauras :

- ✓ comment repérer chez qui et avec quelle urgence le savoir doit être sécurisé
- ✓ comment planifier une passation à rebours depuis le dernier jour de travail et faire émerger le savoir par la conversation
- ✓ comment former la relève avec ce savoir et à quoi voir que cela a fonctionné

Sommaire

EN AMONT

0 Avant de commencer 4

DÉCIDER

1 Reconnaître et décider 7

2 Planifier la passation 11

CONSTRUIRE

3 Équipe et rôles 16

4 Faire émerger le savoir 21

5 Passation et prise de poste 25

EXPLOITER

6 Après le départ 28

7 Mesurer le succès et en rendre compte 32

PANORAMA

8 En un coup d'œil 35

0

EN AMONT

Avant de commencer

Ce qu'est ce playbook, pourquoi l'échéance change tout et où tu peux commencer en dix minutes.

Ce qu'est ce playbook

Une feuille de route pour un moment précis : une personne expérimentée part bientôt à la retraite et, avec elle, un savoir qui n'est écrit nulle part risque de disparaître. Le playbook te conduit du premier choc jusqu'au jour où la relève répond à une question difficile sans décrocher le téléphone.

Ce n'est pas un manuel pour INTERVIEWER ou CAMPUS. Quand tu veux savoir comment faire quelque chose dans le logiciel, il renvoie au manuel. Tu reconnais ces renvois à de petits symboles de livre, par exemple INTERVIEWER Sécuriser le savoir d'une personne.

Et il ne remplace pas le playbook Playbook Construire une plateforme de connaissances. Si ton équipe n'a pas encore de plateforme, lis les deux : celui-ci te dit ce qui doit y entrer, l'autre à quoi ressemble le lieu où cela est rangé.

Pourquoi l'échéance change tout

La plupart des projets de savoir n'ont pas de point final fixe. Celui-ci en a un. Le dernier jour de travail est fixé et il arrive souvent plus tôt que prévu, parce que les congés restants et les heures supplémentaires le précèdent. Trois choses en découlent :

- **L'ordre l'emporte sur l'exhaustivité.** Tu ne sécuriseras pas tout. Tu sécurises donc d'abord ce qui arrive rarement et coûte cher quand cela tourne mal.
- **La conversation l'emporte sur l'écrit.** Quelqu'un qui a trente ans d'expérience ne les met pas par écrit en trois semaines. Raconter va plus vite et, avec INTERVIEWER, cela donne quand même un document.
- **L'humain l'emporte sur la méthode.** Une passation ne réussit que si la personne qui part veut y participer. C'est une question de reconnaissance, pas de technique.

CHEZ BUTTERFLY EFFECT · *Encore un an*

Que Hans parte à la retraite, Mara le savait depuis des mois. Elle avait elle-même pensé à lui en lisant le premier autotest. Mais « dans un an », c'était alors une phrase, pas une date.

Maintenant, la date était sur son bureau, dans un court mail des ressources humaines : dernier jour de travail fin mars. En dessous, presque en passant : « Congés restants : 24 jours. »

Mara a calculé. Puis elle a recalculé. D'une année, il restait dix mois, et pendant ces mois Hans ne ferait pas un seul jour de service client de moins qu'avant. L'entretien sur les réclamations, dont Jonas était si fier, avait été un début. Rien de plus.

Ton point de départ en dix minutes

TA SITUATION	VOICI OÙ COMMENCER
Tu pressens un problème, mais tu ne sais pas quelle en est l'ampleur.	Chapitre 1
La date de la retraite est fixée et il te faut un plan.	Chapitre 2
Le plan est prêt, mais la personne se braque.	Chapitre 3
Tu veux commencer tout de suite les entretiens.	Chapitre 4
Il reste moins de six mois.	Chapitre 1, mode d'urgence, puis chapitre 4

TA SITUATION	VOICI OÙ COMMENCER
La personne est déjà partie.	Chapitre 6
Il ne s'agit pas de la retraite, mais d'un congé parental, d'un changement de poste ou d'une démission.	Chapitre 6, Quand ce n'est pas la retraite

CE QUE TU RETIENS

- L'échéance est plus courte qu'elle n'en a l'air. Déduis tout de suite les congés restants et les heures supplémentaires.
- Tu ne sécurises pas tout. Tu sécurises d'abord ce qui compte le plus.
- Sans la personne qui part, rien ne réussit. Avec elle, presque tout.

1

DÉCIDER

Reconnaître et décider

Deux courts autotests : ton équipe risque-t-elle de perdre du savoir à cause des départs à la retraite ? Et quelle est l'urgence ?

Cinq signaux d'alerte

Une perte de savoir liée à la retraite s'annonce longtemps à l'avance, et pourtant elle est presque toujours remarquée trop tard. Lis les cinq phrases et dis honnêtement si elles s'appliquent à ton équipe.

Dans les trois prochaines années, quelqu'un part à la retraite, dont personne ne peut remplacer entièrement les tâches.

☐ Oui ☐ Non

Pour certaines questions, une seule personne connaît la réponse.

☐ Oui ☐ Non

Les exceptions et les cas particuliers ne sont écrits nulle part : on demande, tout simplement.

☐ Oui ☐ Non

Des contacts importants avec des clients ou des partenaires reposent sur une seule personne.

☐ Oui ☐ Non

Il n'existe aucun moment fixe où une passation commence.

☐ Oui ☐ Non

Compte combien de fois tu as répondu « Oui ».

0 à 1 oui : bien armé. Garde ces phrases à l'œil, surtout lors de la planification annuelle du personnel.

2 à 3 oui : il est temps d'avoir un plan. Rien ne presse encore, mais quand cela presse, le temps manque. Fais le deuxième test.

4 à 5 oui : agis maintenant. Fais le deuxième test et commence par la personne pour qui c'est le plus urgent. Et si tu veux, parle avec nous.

CHEZ BUTTERFLY EFFECT · *Qui sait cela, à part Hans ?*

Mara a lu les cinq phrases à voix haute, lors de la réunion d'équipe du mardi. À la deuxième, elle a ajouté une question : « Que se passe-t-il quand un client fidèle veut un avoir qui dépasse la limite de geste commercial ? »

Tout le monde a regardé Hans. Hans regardait par la fenêtre.

« Et si Hans n'est pas là ? » Silence. Jonas s'est éclairci la voix. « L'entretien sur les réclamations, on l'a. » Mara a hoché la tête. « Un sujet. Combien en a Hans ? »

Personne n'a su répondre à la question. Hans non plus. Cinq fois oui.

Quelle est l'urgence ?

Le deuxième test dure une minute et se fait pour chaque personne séparément. Il relie deux questions : combien de temps reste-t-il ? Et à quel point le savoir est-il unique ?

1 · Combien de temps reste-t-il jusqu'au dernier jour de travail, une fois les congés restants déduits ?

- ☐ Plus de 24 mois (0)
- ☐ 12 à 24 mois (1)
- ☐ 6 à 12 mois (2)
- ☐ Moins de 6 mois (3)

2 · À quel point le savoir est-il unique ?

- ☐ Écrit en grande partie quelque part (0)
- ☐ En partie détenu par d'autres (1)
- ☐ Presque uniquement chez cette personne (2)

Additionne les points des deux questions.

0 à 1 point : observer. Mets la personne sur la liste de passation du chapitre 6 et planifie la passation au plus tard 18 mois avant le dernier jour.

2 à 3 points : planifier. Établis maintenant la carte du savoir et le rétroplanning du chapitre 2. Les entretiens pourront suivre sans précipitation.

4 points : démarrer maintenant. La carte cette semaine, le premier entretien ce mois-ci, la relève à désigner le plus tôt possible.

5 points : mode d'urgence. Renonce à l'exhaustivité. Choisis les trois sujets qui coûteraient le plus cher, mène aussitôt les entretiens correspondants et fais asseoir la relève à la table dès la première conversation.

Ce qu'apportent INTERVIEWER et CAMPUS

DÉFI	COMMENT LE LOGICIEL AIDE
L'expérience est difficile à mettre par écrit	INTERVIEWER mène une conversation guidée par un modèle et relance là où il manque quelque chose. Il en sort un document structuré, l'iDoc.
Chaque passation est différente	Les modèles d'INTERVIEWER peuvent être adaptés et dupliqués jusqu'à correspondre exactement à votre cas.
Le savoir ne doit pas prendre la poussière dans un document	Le générateur IA de CAMPUS fait des iDocs une première ébauche de contenu d'apprentissage. La finition revient à la rédaction.

DÉFI	COMMENT LE LOGICIEL AIDE
La relève a besoin d'un ordre	Dans CAMPUS, tu ordonnes les contenus par catégories et par tags et tu les rends visibles pour le bon groupe.
Après le départ viennent des questions que personne n'attendait	Si le module « Interactive Avatar » est réservé, l'assistant IA Bryan répond aux questions à partir de vos propres contenus. Le module « AI Suite » est en plus nécessaire.

INTERVIEWER est l'outil avec lequel vous recueillez le savoir. Si vous n'avez pas encore de plateforme de connaissances, il suffit pour commencer : l'essentiel est que le savoir soit sécurisé avant que la personne parte. Comment construire ensuite une plateforme, c'est ce que montre le playbook Playbook Construire une plateforme de connaissances.

Si vous travaillez déjà avec CAMPUS, vous pouvez aussi recueillir le savoir à partir de là. CAMPUS s'appuie pour cela en partie sur INTERVIEWER, puis diffuse le savoir aux bonnes personnes.

Plus de détails dans le manuel : INTERVIEWER Sécuriser le savoir d'une personne et CAMPUS CAMPUS et INTERVIEWER.

CE QUE TU RETIENS

- Le premier test montre si ton équipe court un risque lié à la retraite. Le second montre chez qui c'est urgent.
- Peu de mois et un savoir unique signifient : mode d'urgence. Trois sujets, tout de suite.
- INTERVIEWER sécurise le savoir, CAMPUS l'amène à la relève.

2

DÉCIDER

Planifier la passation

Un objectif, une carte du savoir et un plan qui se calcule à rebours depuis le dernier jour de travail.

Décision 1 : que signifie « sécurisé » ?

« Sécuriser le savoir de Hans » n'est pas un objectif, mais un souhait. Un objectif décrit ce qui doit être différent après le départ, par rapport à ce qui serait arrivé si vous n'aviez rien fait. Trois questions aident :

- **Qui reprend ?** Une personne, plusieurs ou toute l'équipe ?
- **Que doit-elle savoir faire ?** Pas « tout savoir », mais résoudre elle-même des cas concrets.
- **À quoi le verrez-vous ?** Par exemple : trois mois après le départ, la relève résout neuf cas sur dix sans question en retour.

Décision 2 : la carte du savoir

Avant le premier entretien, vous dessinez ensemble quel savoir existe réellement. Le savoir d'expérience prend quatre formes et chacune demande une autre question :

FORME	EXEMPLE	LA QUESTION À POSER
Procédures	Comment se déroule une réclamation.	« Que fais-tu, étape par étape ? »

FORME	EXEMPLE	LA QUESTION À POSER
Exceptions	À partir de quel montant la direction décide.	« Quand fais-tu autrement ? »
Relations	Quel client fidèle veut être abordé de quelle manière.	« Qui appelles-tu quand … ? »
Raisons	Pourquoi cette règle existe, tout simplement.	« Que s'est-il passé à l'époque ? »

Les procédures sont souvent déjà écrites quelque part. Les trois autres presque jamais, et ce sont justement elles qui partent à la retraite. Évalue chaque sujet selon sa fréquence et le coût d'une erreur. Les sujets rares et coûteux passent en premier : les sujets fréquents, la relève les apprend de toute façon au quotidien.

OUTIL PRATIQUE · **Carte du savoir**

Un sujet par ligne. La carte est la base du plan d'entretiens du chapitre 4.

SUJET	FORME	FRÉQUENCE ?	ERREUR COÛTEUSE ?	ÉCRIT QUELQUE PART ?
	Procédure · Exception · Relation · Raison	souvent · parfois · rarement	Oui · Non	Oui · en partie · Non
	Procédure · Exception · Relation · Raison	souvent · parfois · rarement	Oui · Non	Oui · en partie · Non
	Procédure · Exception · Relation · Raison	souvent · parfois · rarement	Oui · Non	Oui · en partie · Non
	Procédure · Exception · Relation · Raison	souvent · parfois · rarement	Oui · Non	Oui · en partie · Non
	Procédure · Exception · Relation · Raison	souvent · parfois · rarement	Oui · Non	Oui · en partie · Non

CHEZ BUTTERFLY EFFECT · *La liste que personne n'a*

Hans est arrivé avec un classeur. « Tout est dedans. » Mara l'a feuilleté. Il datait de 2009 et le plus important qu'il contenait était une liste de numéros de téléphone dont sept étaient barrés.

Alors ils ont commencé autrement. Jonas a collé quatre papiers au mur : procédures, exceptions, relations, raisons. « Raconte simplement ce que tu as fait la semaine dernière », a dit Mara.

Au bout d'une heure, trente-trois papiers étaient accrochés au mur. Sous « Procédures », il y en avait cinq. Sous « Relations », quatorze. Hans est resté longtemps devant. « Je n'aurais jamais cru qu'il y en avait autant », a-t-il dit.

Décision 3 : le rétroplanning

Ne planifie pas d'aujourd'hui vers l'avant, mais du dernier jour de travail vers l'arrière. Saisis la date et les congés restants. Le plan te montre quand chaque phase doit commencer au plus tard.

OUTIL PRATIQUE · **Rétroplanning**

Dernier jour selon le contrat

_____

Congés restants et heures supplémentaires en jours ouvrés

_____

PHASE	DURÉE (VALEUR INDICATIVE)	DÉBUT AU PLUS TARD
Entretien avec la personne et carte du savoir	2 semaines	
Série d'entretiens avec INTERVIEWER, les quatre dernières semaines en parallèle de l'étape 1	12 semaines	
Tandem, étape 1 : observer	4 semaines	

PHASE	DURÉE (VALEUR INDICATIVE)	DÉBUT AU PLUS TARD
Tandem, étape 2 : faire soi-même	6 semaines	
Tandem, étape 3 : seul	au moins 4 semaines	
Marge de sécurité et adieux	2 semaines	

Déduis d'abord les congés restants du dernier jour, puis remonte ligne par ligne, de bas en haut. Dans la version en ligne, le plan calcule pour toi.

Les durées sont des valeurs indicatives pour une personne qui a beaucoup de sujets. Avec peu de sujets, cela va plus vite. L'important est l'ordre : d'abord la carte, puis les entretiens, puis le tandem. Et à la fin une marge, car il y a toujours quelque chose qui s'en mêle.

Clarifier le cadre

- **Avec la personne elle-même.** Avant que quiconque planifie, le manager lui parle. Non pas d'un projet, mais de ce qui lui importe pour que son travail continue.
- **Protection des données.** Les entretiens produisent des documents contenant des noms et parfois des données clients. Clarifie avec le service compétent ce qui est enregistré et qui peut le voir.
- **Informations sur des tiers.** Quiconque consigne comment « fonctionne » un client ou un interlocuteur consigne des informations sur des personnes. N'écris que ce dont la relève a besoin pour travailler, reste factuel et limite la visibilité au groupe qui travaille avec.
- **Enregistrements.** Si des conversations sont enregistrées, dis d'abord à la personne ce qu'il adviendra de l'enregistrement et du résultat, et demande son accord.
- **Comité d'entreprise, le cas échéant.** Associe-le tôt, surtout si des conversations sont enregistrées ou si des contenus sont publiés avec des noms.
- **Mention du nom.** Demande à la personne si son nom doit figurer sous les contenus. La plupart s'en réjouissent. Certaines non.

> Ce playbook ne remplace pas un conseil juridique. Vérifie avec le service compétent les exigences de ton entreprise et de ton pays.

CE QUE TU RETIENS

- Un objectif décrit ce que la relève peut résoudre elle-même après le départ.
- La carte du savoir montre ce qui doit être sécurisé. Le rare et le coûteux d'abord.
- Planifie à rebours depuis le dernier jour de travail et déduis tout de suite les congés restants.

3

CONSTRUIRE

Équipe et rôles

Qui donne, qui reçoit, qui aide. Et pourquoi le rôle le plus important est la reconnaissance.

Les rôles dans la passation

RÔLE	TÂCHE	QUI CONVIENT
Personne qui transmet	Raconte, montre, vérifie les résultats sur le fond.	La personne qui part à la retraite.
Relève	Écoute, pose des questions, reprend étape par étape.	Une personne qui a assez de temps et de curiosité. Pas celle qui est justement libre.
Conduite des entretiens	Planifie les conversations, prépare les modèles, tient le fil.	Quelqu'un qui sait bien écouter. Souvent la rédaction.
Rédaction	Transforme les iDocs en contenus d'apprentissage dans CAMPUS.	Une personne qui aime écrire et comprend le public cible.
Validation	Vérifie les contenus avant leur publication.	Pas la même personne que celle qui a créé le contenu.
Manager	Libère du temps, montre sa reconnaissance, tranche en cas de conflit.	La hiérarchie directe.
Ressources humaines	Fournit les données, clarifie les congés restants, le remplacement et le contact après le départ.	Les RH, associées tôt.

Le cœur de la passation, c'est le tandem : la personne qui transmet et la relève travaillent ensemble pendant des semaines. La relève est déjà assise à la table lors des entretiens. Ainsi, elle n'entend pas seulement la réponse, mais aussi comment naît la question.

Le côté humain

Pour la personne qui part, une passation peut signifier deux choses : une reconnaissance ou une mise au placard. Ce qu'elle deviendra se décide dans les premières conversations.

- **Dis pourquoi.** Pas « Nous devons sécuriser ton savoir », mais « Ce que tu as construit doit continuer ».
- **Laisse la personne participer aux décisions.** Quels sujets lui importent ? Qui doit reprendre ? Comment veut-elle être nommée ?
- **Prends les inquiétudes au sérieux.** « On n'aura plus besoin de moi » est une pensée fréquente. Elle ne disparaît pas avec des arguments, mais avec une vraie implication.
- **Rends les contributions visibles.** Un nom sous un contenu est une petite marque de reconnaissance, au grand effet.

OUTIL PRATIQUE · **Guide d'entretien pour la première conversation**

La première conversation est menée par le manager, en tête à tête et sans plan de projet sur la table. Note d'abord tes propres mots.

Voici comment je commence, par exemple : « Ce que tu as construit doit continuer. »	
Voici ce que je demande : qu'est-ce qui t'importe pour que ton travail continue ?	
Voici ce que je demande : qui devrait reprendre, selon toi ?	
Voici ce que je demande : ton nom doit-il figurer sous les contenus ?	

Voici ce que je propose : du temps, un allègement, un mot à dire	
Voici ce que je m'interdis : la pression, les plans tout faits et la phrase « Nous devons sécuriser ton savoir »	
Voici ce dont nous sommes convenus, avec la prochaine date	

CHEZ BUTTERFLY EFFECT · *Je ne suis quand même pas parti*

Au deuxième rendez-vous, Hans n'est pas venu. Au troisième, il est arrivé en retard et a peu parlé. Après la réunion, Mara lui a demandé si tout allait bien.

« Vous faites comme si j'étais déjà parti », a dit Hans. « Il me reste dix mois. Et après, plus personne n'aura besoin de moi ici, si tout est dans l'ordinateur. »

Mara a réfléchi un moment. « Nous ne te remplaçons pas », a-t-elle dit ensuite. « Nous gardons ce que tu sais. Et je veux que ce soit toi qui décides qui le reçoit. »

Hans a choisi Selin. Deux ans au service client, la seule qui lui ait jamais posé une question en retour sur l'une de ses exceptions. « Elle veut savoir », a-t-il dit. « Ça vaut plus que l'expérience. »

De la tâche au droit

- Dans INTERVIEWER, la personne qui conduit les entretiens est membre de l'espace de travail. Au moins une personne est Owner et invite les autres. La personne qui transmet n'a pas besoin de compte propre si la conversation est menée en commun.
- Dans CAMPUS, la rédaction reçoit le droit Editor, la validation le droit Reviewer. La personne qui transmet vérifie sur le fond, mais ne valide pas ce qu'elle a elle-même raconté.

- La relève est d'abord utilisateur. Si elle reprend plus tard l'entretien des contenus, elle reçoit le droit Editor pour son domaine.

Plus de détails dans le manuel : INTERVIEWER Rôles dans INTERVIEWER, CAMPUS Rôles et droits et CAMPUS Le droit Reviewer.

Libérer du temps

La cause la plus fréquente d'échec des passations : la personne qui part assume la totalité de son travail quotidien jusqu'au dernier jour. La passation doit se faire « en passant » et, en passant, il ne se passe rien. Réduis ses tâches de façon explicite et confie à la relève les cas qui seraient sinon arrivés chez elle.

OUTIL PRATIQUE · **Plan de tandem**

RÔLE	NOM	TEMPS PAR SEMAINE	DROIT DANS CAMPUS	DANS INTERVIEWER
Personne qui transmet			Utilisateur	est interviewée
Relève			Utilisateur, plus tard Editor	écoute
Conduite des entretiens			Editor	Owner ou membre
Validation			Reviewer	–
Manager			aucun droit particulier	–

CE QUE TU RETIENS

- Le tandem formé de la personne qui transmet et de la relève est le cœur de la passation.
- Laisse la personne qui part participer aux décisions. L'implication agit plus fort que n'importe quel argument.
- Sans temps libéré, pas de passation. « En passant » n'est pas un plan.

4

CONSTRUIRE

Faire émerger le savoir

Avec INTERVIEWER, transformer l'expérience en documents : cas, exceptions, relations et le pourquoi.

La façon dont INTERVIEWER travaille en principe est expliquée dans le playbook sur la plateforme de connaissances, au chapitre Playbook Contenus et structure : une IA mène une conversation, guidée par un modèle qui sait de quelles informations un document a besoin. Là où il manque quelque chose, elle relance. Il en sort un iDoc. Ici, il s'agit de la façon dont tu l'utilises pour toute une carrière professionnelle.

Le bon modèle

Le modèle décide de ce que l'IA demande. INTERVIEWER propose des modèles prêts à l'emploi, y compris pour la sécurisation du savoir. Prends-les comme point de départ, pas comme prescription :

- **Adapter.** Adapte les relances à ton cas : tes termes, tes systèmes et les points où cela coûte cher dans ton entreprise.
- **Dupliquer.** Duplique le modèle si tu as besoin de plusieurs versions, par exemple une pour les procédures et les exceptions et une pour les relations et les raisons. L'original reste inchangé.
- **Réutiliser.** Ce qui a fait ses preuves avec la première personne sert de modèle pour la suivante.

Comment faire, c'est dans le manuel : INTERVIEWER Utiliser des modèles et INTERVIEWER Créer ses propres modèles.

Planifier la série d'entretiens

- **Un sujet par conversation.** Prends les sujets de la carte du savoir, les rares et les coûteux d'abord. Les papiers très proches, tu les regroupes en un seul sujet, par exemple un grand client et les exceptions qui valent pour lui.
- **30 à 60 minutes.** Plus long, cela devient pénible. Mieux vaut deux conversations pour un grand sujet.
- **Un rythme fixe.** Deux conversations par semaine pendant trois mois donnent environ vingt iDocs. C'est suffisant pour la plupart des cartes.
- **La relève est assise à la table.** Elle ne pose pas les questions que l'IA pose de toute façon, mais celles qu'elle seule a.

Une bonne conversation

Le modèle veille à ce que rien d'important ne manque. Ce qu'il ne remplace pas : une entrée en matière qui amène la personne à raconter. Quatre questions fonctionnent presque toujours :

AU LIEU DE …	… DEMANDE PLUTÔT
« Comment se déroule une réclamation ? »	« Raconte-moi la réclamation la plus difficile de l'année dernière. »
« Y a-t-il des exceptions ? »	« Quand as-tu enfreint une règle pour la dernière fois, et pourquoi était-ce juste ? »
« Qui sont les contacts les plus importants ? »	« Qui appelles-tu quand ça brûle ? Et qui surtout pas ? »
« Pourquoi cette règle existe-t-elle ? »	« Que s'est-il passé avant que cette règle existe ? »

Les histoires ne sont pas un détour. Elles sont le chemin le plus court vers les exceptions, et INTERVIEWER en fait quand même un document structuré.

CHEZ BUTTERFLY EFFECT · *Le grand client de 2014*

Cette fois, Hans est venu sans croiser les bras. Sujet : les grands clients. Selin était assise à côté de lui, un bloc-notes sur les genoux.

« Raconte-moi le grand client le plus difficile que tu aies jamais eu », a dit Jonas. Hans a ri. « 2014. L'entreprise Bergmann. Une mauvaise livraison, juste avant Noël, et le responsable des achats voulait résilier. »

Il a raconté et INTERVIEWER a relancé. Qu'a-t-il fait en premier ? Qui a-t-il informé ? Pourquoi n'a-t-il pas proposé tout de suite un avoir ? « Parce que cet homme ne voulait pas d'argent », a dit Hans. « Il voulait que quelqu'un reconnaisse qu'on avait tout raté. J'y suis allé. »

Selin a écrit une seule phrase sur son bloc-notes : D'abord écouter, ensuite payer. L'iDoc faisait cinq pages. Mais cette phrase, elle ne l'aurait trouvée nulle part.

Montrer plutôt que raconter

Certaines choses se montrent mieux qu'elles ne s'expliquent : un écran du système, un formulaire, une liste manuscrite. Rassemble de telles choses pendant la série d'entretiens sous forme de photos, de captures d'écran ou de fichiers. Elles seront jointes plus tard aux contenus d'apprentissage dans CAMPUS. Si Bryan est réservé, il parcourt aussi les fichiers et les vidéos joints.

Faire vérifier

Chaque iDoc est relu par la personne qui a raconté. Non pas pour lisser des formulations, mais pour répondre à une question : est-ce bien cela ? Prévois pour cela environ un quart d'heure par iDoc. Ensuite, c'est le tour de la rédaction. Un sujet est considéré comme sécurisé dès que son iDoc est vérifié.

Plus de détails dans le manuel : INTERVIEWER Sécuriser le savoir d'une personne et INTERVIEWER Modèle et principe de l'entretien.

OUTIL PRATIQUE · **Plan d'entretiens**

Tu reprends les sujets de la carte du savoir, classés par urgence : les rares et les coûteux d'abord.

N°	SUJET	QUESTION D'ENTRÉE	DATE	VÉRIFIÉ ?
				Oui · Non
				Oui · Non
				Oui · Non
				Oui · Non
				Oui · Non

CE QUE TU RETIENS

- Prends un modèle prêt à l'emploi, adapte-le et duplique-le pour vos sujets.
- Un sujet par conversation, deux conversations par semaine, les sujets rares et coûteux d'abord.
- Demande des histoires. Elles mènent le plus vite aux exceptions.
- La relève est assise à la table, la personne qui transmet vérifie chaque iDoc.

5

CONSTRUIRE

Passation et prise de poste

Les iDocs deviennent des contenus d'apprentissage, le tandem devient responsabilité. Et puis vient le dernier jour.

De l'iDoc au contenu d'apprentissage

Un iDoc est du savoir sécurisé. Un contenu d'apprentissage est du savoir qu'on trouve quand on en a besoin. L'étape intermédiaire, c'est le générateur IA de CAMPUS : à partir d'un ou de plusieurs iDocs, il construit une première ébauche avec son plan. La rédaction vérifie les faits, le ton et la construction.

- **Une question par contenu.** D'un long iDoc naissent souvent trois contenus courts.
- **La réponse d'abord.** L'histoire qui est derrière vient ensuite, comme exemple.
- **Nom et date.** Si la personne est d'accord, son nom figure sous le contenu.
- **Validation.** Les contenus sur les gestes commerciaux, les prix ou les engagements envers les clients passent par la validation obligatoire. Les niveaux possibles sont présentés dans le playbook sur la plateforme de connaissances : Playbook Quelle rigueur pour la validation.

La relève reçoit les contenus dans un ordre judicieux : d'abord les cas fréquents, puis les exceptions, enfin les relations.

Plus de détails dans le manuel : CAMPUS Le générateur IA, CAMPUS Recette : un bon produit et CAMPUS Valider et publier.

Le tandem en trois étapes

ÉTAPE	DÉROULEMENT	DURÉE (VALEUR INDICATIVE)
1. Observer	La personne qui transmet fait, la relève regarde et pose des questions.	4 semaines
2. Faire soi-même	La relève fait, la personne qui transmet regarde et n'intervient que si c'est nécessaire.	6 semaines
3. Seul	La relève travaille seule. La personne qui transmet est joignable, mais n'est plus dans la pièce.	4 à 6 semaines

L'étape 3 est la plus importante et c'est celle qu'on omet le plus souvent. C'est seulement là que la relève remarque ce qu'elle ne sait pas encore, tant qu'il reste quelqu'un qui le sait. Chaque question de l'étape 3 est candidate à un nouveau contenu.

Les deux dernières semaines

Les deux dernières semaines n'appartiennent plus à la passation, mais aux adieux. Plus de nouveaux entretiens, plus de grands sujets. À la place, tu parcours cette liste :

OUTIL PRATIQUE · **Checklist de passation**

	POINT À VÉRIFIER	FAIT LE
☐	Tous les iDocs de la carte du savoir sont vérifiés.	
☐	Les contenus d'apprentissage les plus importants sont publiés dans CAMPUS et visibles pour la relève.	
☐	La relève a parcouru l'étape 3 du tandem.	
☐	Les contacts avec les clients et les partenaires ont été transmis en personne, pas seulement par mail.	
☐	Les accès, les boîtes mail et les remplacements sont clarifiés.	

	POINT À VÉRIFIER	FAIT LE
☐	Il a été clarifié avec les RH si et comment la personne peut rester joignable après son départ.	
☐	L'entretien des contenus a une nouvelle personne responsable.	
☐	Les adieux sont planifiés et la contribution de la personne est saluée de façon visible.	

CHEZ BUTTERFLY EFFECT · *Le dernier vendredi*

Ces dernières semaines, Hans ne disait presque plus rien quand Selin téléphonait. Il était assis à côté, buvait son café et hochait parfois la tête. Une fois, il a secoué la tête. Selin a raccroché et a rappelé dix minutes plus tard, avec une meilleure réponse.

Le dernier vendredi, il y a eu du gâteau et un discours plus court que Hans ne l'avait craint. Puis Mara a montré quelque chose sur le grand écran : la catégorie Service client dans CAMPUS. Dix-huit contenus. Sous chacun, le même nom.

Hans a longtemps regardé. « C'est vraiment écrit qu'il faut d'abord écouter, chez Bergmann ? » Selin a hoché la tête. « Tout en haut. »

CE QUE TU RETIENS

- De chaque iDoc naissent de courts contenus d'apprentissage. Une question, la réponse d'abord, le nom dessous.
- Le tandem a besoin des trois étapes. L'étape « Seul » montre ce qui manque encore.
- Les deux dernières semaines appartiennent aux adieux. Salue ce que la personne a accompli.

6

EXPLOITER

Après le départ

Les cent premiers jours, combler les lacunes, entretenir les contenus et la prochaine personne sur la liste.

Les cent premiers jours

Quelle que soit la qualité de la passation, des questions surviennent que personne n'avait prévues. Ce n'est pas un échec, c'est le moment où les lacunes deviennent visibles. Demande à la relève de noter chacune de ces questions, avec une phrase simple : « Ici, j'aurais posé la question plus tôt. »

OUTIL PRATIQUE · **Liste des lacunes**

DATE	QUESTION RESTÉE OUVERTE	COMMENT RÉSOLUE ?	NOUVEAU CONTENU NÉCESSAIRE ?
			Oui · Non
			Oui · Non
			Oui · Non
			Oui · Non
			Oui · Non

Entretenir les contenus

Le savoir vieillit. Des clients changent, des règles évoluent. Donne à chaque contenu une date de vérification et une nouvelle personne responsable, le plus souvent la relève. Comment fixer des rythmes de vérification, le playbook sur la plateforme de connaissances le montre : Playbook Chaque contenu a une date de péremption. Le nom de la personne qui détenait à l'origine le savoir peut malgré tout rester.

Contact après le départ

Certaines entreprises conviennent que la personne reste joignable pour des questions après son départ. Cela peut aider si c'est clairement réglé : volontaire, limité dans le temps et convenu avec les RH. Sans règle, un « Appelle quand tu veux » devient vite un fardeau pour les deux côtés.

CHEZ BUTTERFLY EFFECT · *Une carte postale du lac de Garde*

En juin, le téléphone a sonné chez Selin. Bergmann. Une livraison était en retard et le nouveau responsable des achats parlait exactement comme Hans l'avait décrit.

Selin a ouvert CAMPUS, alors qu'elle connaissait en fait la réponse. D'abord écouter, ensuite payer. Dessous, il y avait encore quelque chose qu'elle avait oublié : chez Bergmann, ne jamais répondre par mail, toujours appeler.

Elle a appelé. Cela a duré vingt minutes et, à la fin, le responsable des achats l'a remerciée. Sur sa liste des lacunes, il n'y avait rien de nouveau ce jour-là.

Une semaine plus tard, une carte postale du lac de Garde attendait dans la case du service client. Trois mots : « Ça roule ? Hans. »

La prochaine personne sur la liste

La première passation est un projet. La deuxième devrait être une routine. Fais de ce playbook un processus fixe :

- **Une liste.** Les ressources humaines signalent une fois par an qui part à la retraite dans les trois prochaines années.
- **Un déclencheur.** Au plus tard 18 mois avant le dernier jour, le manager fait le test d'urgence.
- **Un modèle.** Les modèles d'INTERVIEWER et les outils pratiques de ce playbook sont réutilisés.

OUTIL PRATIQUE · **Liste de passation**

À actualiser une fois par an. La liste montre d'un coup d'œil chez qui il manque encore un plan.

NOM	DOMAINE	DERNIER JOUR	URGENCE	PLAN ?	RELÈVE
			Observer · Planifier · Démarrer · Mode d'urgence	Oui · Non	
			Observer · Planifier · Démarrer · Mode d'urgence	Oui · Non	
			Observer · Planifier · Démarrer · Mode d'urgence	Oui · Non	
			Observer · Planifier · Démarrer · Mode d'urgence	Oui · Non	
			Observer · Planifier · Démarrer · Mode d'urgence	Oui · Non	

Quand ce n'est pas la retraite

La retraite est le départ avec le plus long préavis. La même question se pose pour tout départ et tout changement, seulement avec une échéance plus courte. Le chemin reste le même, tu le raccourcis :

MOTIF	ÉCHÉANCE TYPIQUE	CE QUI CHANGE	OÙ COMMENCER
Congé parental, congé sabbatique	Des mois, planifiable	La personne revient. Planifie aussi la passation dans l'autre sens : qu'est-ce qui a changé pendant son absence ?	Chapitre 2
Changement en interne, promotion	Des semaines	La personne reste joignable. Cela incite à ne rien sécuriser. Fais quand même la carte, tant que l'ancienne tâche est encore fraîche.	Chapitre 2, avec un plan court
Démission	Des semaines	Mode d'urgence : trois sujets, tout de suite. Procédures, accès et dossiers en cours d'abord.	Chapitre 1, puis chapitre 4
Démission conflictuelle	De quelques jours à quelques semaines	On ne peut pas forcer la participation. Demande quand même un entretien, sans pression. Sécurise à côté ce qui est possible sans la personne : documents, dossiers en cours et ce que savent les collègues.	Chapitre 2, carte avec l'équipe, ensuite la liste des lacunes

Pour les quatre cas, la règle est la même : plus l'échéance est courte, plus l'ordre compte. Et plus vous sécurisez le savoir régulièrement, plus il devient rare que ce soit urgent.

✓ CE QUE TU RETIENS

- ✓ Chaque question restée ouverte après le départ révèle une lacune. Note-la.
- ✓ Chaque contenu a besoin d'une date de vérification et d'une nouvelle personne responsable.
- ✓ De la première passation naît un processus qui s'applique chaque année.
- ✓ En cas de congé parental, de changement de poste ou de démission, tu raccourcis le plan, pas l'ordre.

7

EXPLOITER

Mesurer le succès et en rendre compte

Des indicateurs à trois niveaux, trois moments et un rapport d'une page.

Trois niveaux

NIVEAU	QUESTION	INDICATEUR
Couverture	Avons-nous sécurisé ce que nous voulions sécuriser ?	Part des sujets de la carte du savoir avec un iDoc vérifié. En plus : combien d'entre eux sont déjà publiés comme contenu dans CAMPUS.
Effet	La relève peut-elle travailler ?	Cas que la relève résout sans question en retour. Entrées de la liste des lacunes par mois. Temps jusqu'à la reprise complète.
Organisation	L'entreprise en tire-t-elle des leçons ?	Part des personnes de la liste de passation pour lesquelles il existe un plan de passation.

Les objectifs correspondants, tu les as fixés au chapitre 2. Sans objectif, pas d'indicateur ; sans indicateur, pas de rapport.

Trois moments

LE DERNIER JOUR DE TRAVAIL

Couverture

Qu'est-ce qui est sécurisé, qu'est-ce qui ne l'est pas ?

APRÈS TROIS MOIS

Effet

Combien de lacunes sont apparues, combien ont été comblées ?

APRÈS DOUZE MOIS

Organisation

Le projet est-il devenu un processus ?

Le rapport d'une page

Qui lit le rapport veut savoir trois choses : cela a-t-il fonctionné ? Qu'est-ce que cela a coûté ? Que faisons-nous ensuite ? Rien d'autre n'y a sa place.

OUTIL PRATIQUE · **Rapport d'une page**

Situation de départ : qui est parti, quel savoir était en jeu ?
Couverture : combien de sujets sont sécurisés ?
Effet : que peut faire seule la relève aujourd'hui ?
Charge : combien d'heures l'équipe a-t-elle investies ?
Prochaine étape : à qui le tour ensuite ?

CHEZ BUTTERFLY EFFECT · *À qui le tour ensuite ?*

Trois mois après le dernier vendredi, Mara a remis une page à Katrin, la directrice générale. Trente-trois sujets sur la carte, vingt-neuf sécurisés. Quatre entrées sur la liste des lacunes de Selin, dont trois sont devenues entre-temps des contenus à part entière. Et Bergmann était toujours client.

Katrin a lu la page deux fois. Puis elle l'a posée et n'a posé aucune question sur Hans.

« À qui le tour ensuite ? »

Mara avait déjà la liste sur elle.

CE QUE TU RETIENS

- Mesure à trois niveaux : couverture, effet, organisation.
- Trois moments : dernier jour, trois mois, douze mois.
- Un rapport tient sur une page et se termine par le prochain nom.

8

PANORAMA

En un coup d'œil

Tout le chemin sur une page, tous les outils pratiques, un petit glossaire et ta prochaine étape.

Trois phrases portent ce playbook. Si tu ne retiens qu'elles, tu as l'essentiel :

PREMIÈREMENT

L'ordre l'emporte sur l'exhaustivité

Tu ne sécurises pas tout. Tu sécurises d'abord ce qui arrive rarement et coûte cher quand cela tourne mal.

DEUXIÈMEMENT

La conversation l'emporte sur l'écrit

Raconter va plus vite qu'écrire et, avec INTERVIEWER, cela donne quand même un document.

TROISIÈMEMENT

L'humain l'emporte sur la méthode

Sans la personne qui part, rien ne réussit. Avec elle, presque tout.

Tout le chemin sur une page

OUTIL PRATIQUE · **Checklist complète**

	ÉTAPE	CE QUE TU FAIS	CHAPITRE
☐	**Reconnaître**	Vérifier les signaux d'alerte, déterminer l'urgence pour chaque personne.	1
☐	**Objectif**	Définir ce que la relève peut résoudre elle-même après le départ.	2
☐	**Carte**	Rassembler les sujets et les évaluer selon la forme, la fréquence et le risque.	2
☐	**Rétroplanning**	Calculer à rebours depuis le dernier jour de travail, déduire les congés restants.	2
☐	**Cadre**	Parler avec la personne, clarifier la protection des données, le comité d'entreprise et la mention du nom.	2
☐	**Tandem**	Désigner la relève, attribuer les rôles et les droits, libérer du temps.	3
☐	**Modèle**	Choisir un modèle dans INTERVIEWER, l'adapter et le dupliquer pour vos sujets.	4
☐	**Entretiens**	Deux conversations par semaine, les sujets rares et coûteux d'abord, faire vérifier chaque iDoc.	4
☐	**Contenus d'apprentissage**	À partir des iDocs, créer de courts contenus dans CAMPUS, les valider et les rendre visibles pour la relève.	5
☐	**Étapes du tandem**	Observer, faire soi-même, travailler seul.	5
☐	**Adieux**	Cocher la checklist de passation, saluer la contribution de la personne.	5
☐	**Après**	Tenir la liste des lacunes, entretenir les contenus, prévoir la personne suivante.	6

	ÉTAPE	CE QUE TU FAIS	CHAPITRE
☐	**Rapport**	Rendre compte sur une page le dernier jour, après trois et après douze mois.	7

Tous les outils pratiques

Les outils pratiques se trouvent chacun là où on en a besoin. Ici, tu les trouves réunis. Pour les imprimer et les remplir, chacun est disponible en PDF, et tous ensemble dans le cahier d'outils pratiques.

OUTIL PRATIQUE	À QUOI IL SERT	CHAPITRE
Cinq signaux d'alerte et Quelle est l'urgence ?	Y a-t-il un risque de perte de savoir et chez qui est-ce urgent ?	1
Carte du savoir	Tous les sujets d'une personne, évalués selon la forme, la fréquence et le risque	2
Rétroplanning	Quand chaque phase doit commencer au plus tard	2
Guide d'entretien pour la première conversation	Convaincre la personne avant de planifier	3
Plan de tandem	Qui donne, qui reçoit, qui aide, avec le temps et les droits	3
Plan d'entretiens	Sujets, questions d'entrée et dates de la série d'entretiens	4
Checklist de passation	Ce qui doit être fait avant le dernier jour	5
Liste des lacunes	Questions restées ouvertes après le départ	6
Liste de passation	Qui part ensuite et si un plan existe	6
Rapport d'une page	Le rapport à la direction	7

Petit glossaire

Les termes les plus importants de ce playbook. Les glossaires complets se trouvent dans les manuels, par exemple dans le CAMPUS manuel de CAMPUS.

Bryan	L'assistant IA de CAMPUS. Il répond aux questions à partir de vos propres contenus, y compris les fichiers et les vidéos joints. Fait partie du module optionnel « Interactive Avatar », qui nécessite le module « AI Suite ».
iDoc	Le document structuré qu'INTERVIEWER crée à partir d'une conversation.
Générateur IA	Crée dans CAMPUS, à partir de fichiers ou d'iDocs, une première ébauche avec son plan. Un humain vérifie et affine.
Liste des lacunes	Recueil des questions restées ouvertes après le départ.
Mode d'urgence	Le chemin raccourci quand le temps ne suffit pas pour le plan complet : trois sujets, tout de suite, la relève présente dès le début.
Reviewer	Le droit dans CAMPUS de vérifier et de valider les contenus avant leur publication.
Rétroplanning	Calendrier qui se calcule à rebours depuis le dernier jour de travail.
Tandem	La personne qui transmet et la relève, qui travaillent ensemble pendant des semaines.
Liste de passation	Aperçu des personnes qui partent dans les prochaines années, avec l'urgence et l'état du plan de passation.
Modèle	Définit dans INTERVIEWER de quelles informations un document a besoin. Les relances de l'IA s'y réfèrent. Les modèles peuvent être adaptés et dupliqués.
Personne qui transmet	La personne dont le savoir est sécurisé.
Carte du savoir	Aperçu de tous les sujets d'une personne, classés selon la forme, la fréquence et le risque.

Ta prochaine étape

Écris les noms des trois personnes qui partent à la retraite dans les trois prochaines années. Fais pour chacune le test d'urgence. Et puis prends un café avec la première de la liste, avant de planifier quoi que ce soit.

Vous n'avez pas encore d'endroit où le savoir sera rangé ensuite ? C'est ce que décrit le playbook Playbook Construire une plateforme de connaissances.

Tu aimerais savoir à quoi cela peut ressembler chez vous ? Prends rendez-vous pour un premier entretien ou demande une démo. Nous sommes là pour toi.

Convenir d'un premier entretien https://8s.de/en/contact

CE QUE TU RETIENS

- Trois noms, trois tests d'urgence : tout commence là.
- La checklist complète te conduit de la première conversation jusqu'au rapport.
- Pour le comment, il y a les manuels, pour tout le reste, nous.

Sécuriser le savoir avant qu'il parte à la retraite
Avec INTERVIEWER et CAMPUS : de la date de départ à la retraite jusqu'à la première année qui suit

Édition 11/2026

Ce playbook existe aussi en ligne, avec des liens vers les manuels :
help.8s.de/playbooks/wissenssicherung/

Les durées indiquées dans ce playbook sont des valeurs indicatives pour la planification, pas des engagements. Le playbook ne remplace pas un conseil juridique. Butterfly Effect ainsi que toutes les personnes et entreprises de l'histoire sont fictifs.

© 2026 Acht S GmbH · Tous droits réservés
Acht S GmbH · 8s.de