



Etienne Collignon
2 mars 2016

L'approche Baton passing

L'intention de Baton passing

L'intention dans la méthode Baton Passing ou "Passage de relais" est de capturer le savoir d'une personne ou une équipe quittant une activité (un projet, un service, un réseau...) pour le transmettre à d'autres, une équipe ou des personnes qui reprennent l'activité.

L'approche permet

- d'identifier le savoir utile pour quelles personnes, la forme à lui donner, et la façon de le faire vivre à l'avenir ;
- d'éviter les coûts de re-création du savoir par les repreneurs ;
- d'utiliser l'expérience des partants pour orienter les activités futures des repreneurs ;
- de témoigner de l'intérêt et de la reconnaissance de l'organisation pour le travail accompli par la personne/l'équipe partante.

Les étapes sont les suivantes :

1. Expliciter le savoir du partant : construire, identifier et capturer l'expérience;
2. Transférer et affiner le savoir du partant aux repreneurs ; soutenir les apprentissages et répondre aux questions des nouveaux ;
3. Produire un plan d'action qui mobilise les apprentissages des nouveaux ;
4. Mettre en oeuvre le plan d'action.

Les questions qui apparaissent dans l'approche Baton passing :

- La vision et les résultats attendus quant aux processus décrits ;
- Le leadership des personnes concernées ;
- La gestion de temps des personnes concernées ; voire les conditions de travail ;
- Les représentations / modèles mentaux dans l'organisation quant aux activités reprises ;
- Les acteurs liés aux processus ;
- Les compétences des acteurs pour réussir les activités reprises ;
- Le fonctionnement d'équipe (s'il y a lieu)
- Les outils de capitalisation et partage du savoir ;
- Les coûts des processus ;
- La communication dans le cadre des processus décrits

Les risques d'une approche inexpérimentée du Baton passing :

- Trop de formalisation du savoir relativement à l'usage à venir ;
- Trop de temps consacré à formaliser des processus ;
- Trop de place donnée aux documents et pas assez au dialogue partants/entrants ;
- Trop de temps entre le transfert de savoir et l'engagement des repreneurs dans leurs nouvelles activités.



Le rôle de l'accompagnateur

- Conduire la démarche ;
- Proposer les méthodes de travail ;
- Garantir la production des résultats dans le cadre de la démarche ;
- Animer les échanges entre partants et nouveaux ;
- Aider à révéler les succès et difficultés passés et à venir.

Les 3 temps de l'approche Baton passing

1 - Faire émerger le savoir lié aux activités à transmettre. Ce travail est principalement réalisé par la personne / l'équipe partante :

- Identifier les documents fondamentaux ;
- Identifier les bonnes pratiques ;
- Identifier les étapes des processus

2 - Transmettre le savoir aux nouveaux. Rencontre partants/nouveaux pour :

- Raconter les documents, bonnes pratiques, processus ;
- Décider comment formaliser si besoin les savoirs encore implicites ; répartition des tâches pour un travail en intersession ;
- Explorer les questions émergentes (voir plus haut) et proposer des réponses ;

3 - Etablir un plan d'action

- Partager les travaux finalisés (documents, processus, bonnes pratiques) ;
- Définir le futur des activités transmises en s'appuyant sur le savoir-faire de la personne partante : objectifs, périmètre, acteurs, indicateurs...
- Célébrer les résultats.

Les perspectives d'application dans l'organisation

Appliquer Baton passing en particulier :

- Sur les métiers critiques de l'organisation ;
- Dans les fonctions de grande complexité (dirigeants ; ...)
- Dans les changements d'organisation se traduisant par une prise en charge des activités par une équipe ;
- Dans les transferts de projets d'une équipe à une autre.