Cards

Édition novembre 2026

Guide pratique · Transmission des savoirs, départs en retraite, mobilités

Quand l'expert part

Capter un savoir d'expérience en 90 jours, avec méthode et avec l'IA



Ancrer les bons réflexes. Activer les bons savoirs.

AVANT DE COMMENCER

Le coup de téléphone à Gérard



Toutes les entreprises industrielles connaissent cette scène, sous un prénom ou un autre. Une machine s'arrête d'une manière que personne n'a jamais vue. On cherche dans la documentation, on appelle le fabricant, on tourne en rond. Puis quelqu'un dit : « Gérard saurait. » Gérard est parti à la retraite il y a 8 mois. On retrouve son numéro, il décroche, il pose 3 questions, et il dit où regarder. La ligne repart.

L'anecdote fait sourire. Elle dit pourtant une chose sérieuse : une partie de ce qui fait tourner l'entreprise n'est écrite nulle part. Elle se trouve dans la tête de quelques personnes, et elle part avec elles.

Le phénomène va s'accélérer. Selon les projections de France Stratégie et de la Dares[1], la France compte environ 800 000 postes à pourvoir chaque année d'ici 2030, et les départs en fin de carrière en représentent l'immense majorité, de l'ordre de 90 %. Derrière ces chiffres, il y a des milliers de Gérard, dans les ateliers, les services techniques, les agences, les laboratoires et les services clients.

La plupart des entreprises traitent ces départs avec une passation de quelques jours et une demande faite à l'expert : « Mets par écrit ce que tu sais. » Ce guide explique pourquoi cette demande échoue presque toujours, et propose une méthode qui fonctionne mieux, en 90 jours, avec l'aide de l'IA là où elle est vraiment utile. Elle vaut pour un départ en retraite comme pour une mobilité interne, une fin de mission ou un expert qu'on veut simplement cesser de rendre irremplaçable.

Matthieu THOMAS
Cofondateur de Cards

1. France Stratégie et Dares (2022). Les métiers en 2030, rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications ; présentation France Stratégie, février 2024. strategie.gouv.fr

Sommaire

	Avant de commencer	2
01.	**Ce qui part vraiment**	4
02.	**Pourquoi l'expert ne peut pas tout dire**	6
03.	**Repérer ce qui est à risque, avant qu'il soit trop tard**	8
04.	**La méthode en 90 jours**	10
05.	**Ce que l'IA change, et ce qu'elle ne change pas**	13
06.	**Faire vivre ce qui a été capté**	16
07.	**Les conditions humaines**	17
08.	**3 routines de transmission, prêtes à adapter**	18
09.	**3 cas pratiques**	21
10.	**Sur le terrain, les erreurs que l'on voit le plus**	24
11.	**Lancer un programme de transmission en 6 semaines**	25
	La grille d'entretien d'incident critique	26
	Comment nous le faisons chez Cards	27

Les sources sont citées en notes de bas de page, vérifiées le 13 novembre 2026.

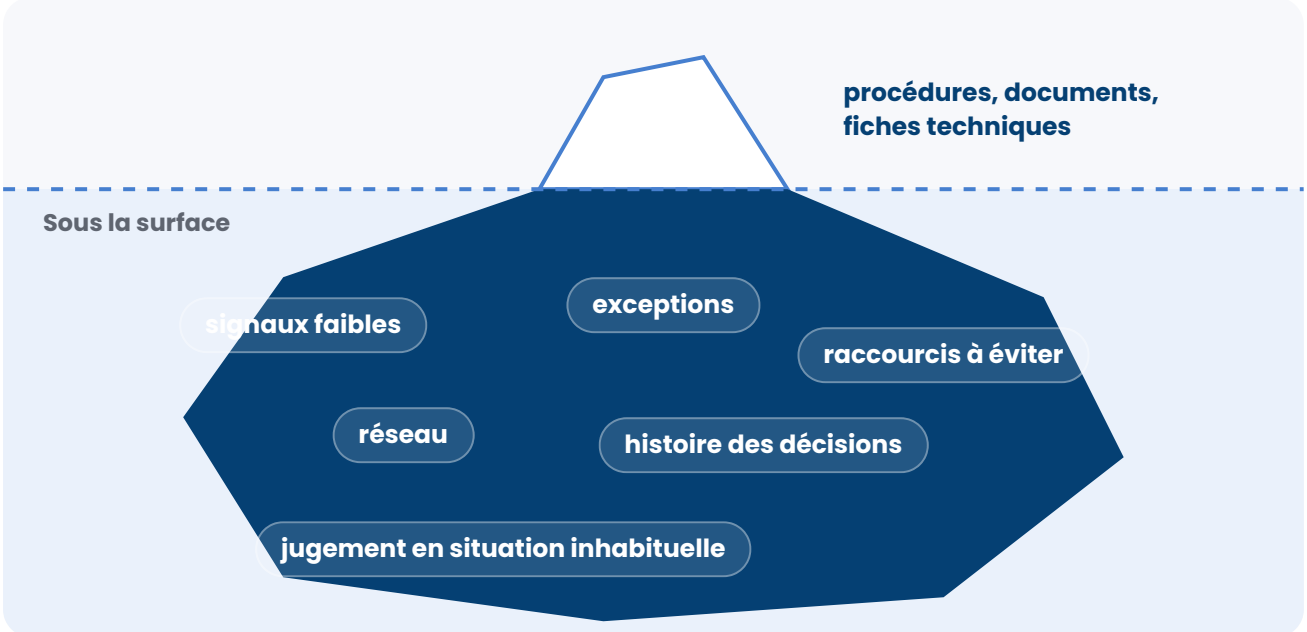
01.

Ce qui part vraiment

Les documents restent. Ce qui part, c'est le jugement.

Quand un expert quitte l'entreprise, ses documents restent sur le serveur. Ses procédures aussi, quand elles existent. Ce qui part est d'une autre nature : sa manière de reconnaître une situation, les signaux faibles qu'il remarque avant les autres, les raccourcis qu'il a appris à ne pas prendre, les personnes qu'il sait appeler, et l'histoire des décisions passées qui explique pourquoi les choses sont faites comme elles le sont.

Dorothy Leonard et Walter Swap[2], chercheurs à Harvard, ont donné un nom à ce savoir dans un article de la Harvard Business Review en 2004 : les « deep smarts ». Il s'agit d'un savoir fondé sur l'expérience, qui permet de juger vite et bien dans un domaine précis, souvent sans pouvoir expliquer entièrement pourquoi. Leur constat est que ce savoir s'acquiert lentement, par la pratique guidée et l'exposition à des situations variées, et qu'il se transmet mal par les canaux habituels de l'entreprise.



2. Leonard, D. et Swap, W. (2004). Deep Smarts. Harvard Business Review, septembre 2004. hbr.org

Il est utile de distinguer 4 types de savoirs à risque, parce qu'ils ne se captent pas de la même façon.

Type 1

Les savoirs de diagnostic

Reconnaître qu'une situation est anormale, et ce qu'elle annonce.

Type 2

Les savoirs d'exception

Ce qu'on fait quand la procédure ne s'applique pas.

Type 3

Les savoirs relationnels

Qui sait quoi, qui décide vraiment, qui appeler chez le client ou le fournisseur.

Type 4

Les savoirs historiques

Pourquoi telle règle existe, quel incident l'a fait naître, ce qui a déjà été essayé et a échoué.

Ce dernier type est le plus souvent oublié, et c'est lui qui évite de refaire 2 fois la même erreur.

> **Les documents restent sur le serveur. Ce qui part, c'est la capacité à reconnaître une situation que personne n'a jamais décrite.**



Photo : TECNIC Bioprocess Solutions · Unsplash

02.

Pourquoi l'expert ne peut pas tout dire

Ce n'est pas de la mauvaise volonté. C'est la manière dont fonctionne l'expertise.

La demande la plus fréquente faite à un expert sur le départ est d'écrire ce qu'il sait. Elle repose sur une idée fausse : que l'expert a accès à son savoir et qu'il suffit de lui laisser le temps de le rédiger. La recherche montre le contraire.

Avec l'expérience, une grande partie des gestes et des décisions devient automatique. C'est ce qui rend l'expert rapide et fiable. C'est aussi ce qui les rend invisibles pour lui. Il ne pense plus à vérifier tel voyant ou à écouter tel bruit, il le fait sans s'en rendre compte. Quand on lui demande de décrire sa manière de faire, il décrit ce dont il a conscience, c'est-à-dire une petite partie de ce qu'il fait réellement.

Les chercheurs en analyse cognitive des tâches ont mesuré cet écart. Richard Clark, David Feldon et leurs collègues[3] rapportent que les experts omettent environ 70 % des décisions importantes lorsqu'ils décrivent une tâche complexe. Une étude publiée en 2008 dans l'American Journal of Surgery[4] l'illustre de manière frappante : des chirurgiens expérimentés, invités à décrire une coloscopie, n'ont mentionné qu'entre 26 % et 50 % des étapes, et le plus complet d'entre eux n'a cité que 43 % des points de décision.

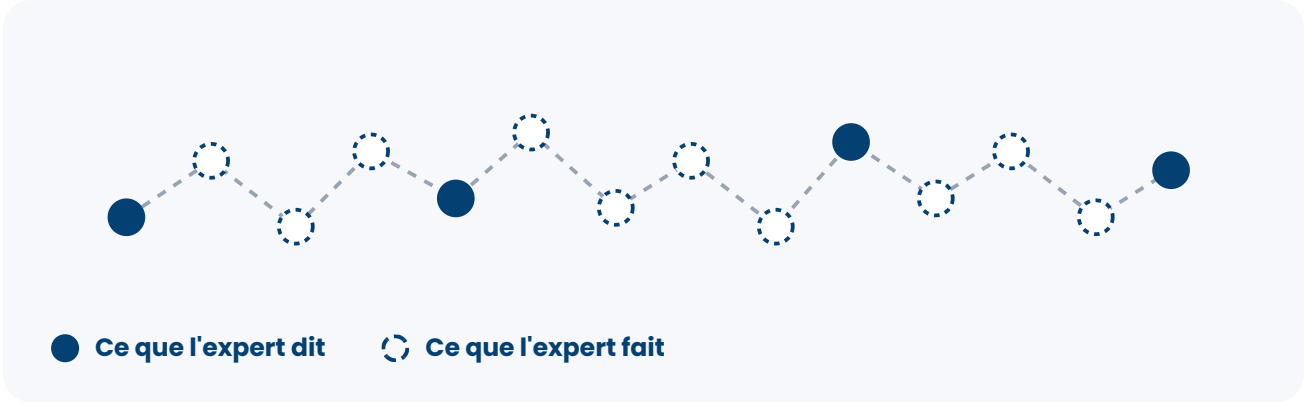


Schéma de principe : les étapes décrites spontanément ne sont qu'une partie des décisions réellement prises.

3. Clark, R. E. et al. (2008). Cognitive task analysis. Handbook of Research on Educational Communications and Technology, 3e édition ; Feldon, D. F. et Clark, R. E. (2006), digitalcommons.usu.edu/itls_facpub/430
4. Sullivan, M. E. et al. (2008). Assessing the teaching of procedural skills. The American Journal of Surgery, 195, 20-23.

~70 %
des décisions importantes omises par les experts qui décrivent une tâche complexe

26 à 50 %
des étapes d'une coloscopie mentionnées par des chirurgiens expérimentés

43 %
des points de décision cités par le plus complet d'entre eux

Un second phénomène aggrave le premier. Pamela Hinds, de l'université Stanford[5], a montré en 1999 que les experts sous-estiment systématiquement la difficulté d'une tâche pour un débutant. Ils ont oublié ce que c'était de ne pas savoir. On l'appelle parfois la malédiction de l'expertise. Résultat : l'expert juge évidentes des étapes qui ne le sont pas, et les saute dans ses explications.

La conséquence pratique est claire. Demander à un expert de rédiger sa procédure produit un document incomplet, et souvent incompréhensible pour un successeur. Il ne faut pas lui demander de dire ce qu'il sait. Il faut l'aider à raconter ce qu'il a fait, dans des situations précises, et poser les questions qui font apparaître ce qu'il ne dit pas.

CE QUI NE MARCHE PAS

« Mets par écrit ce que tu sais. »

CE QUI MARCHE

Raconter une situation précise, puis répondre à des questions ciblées.

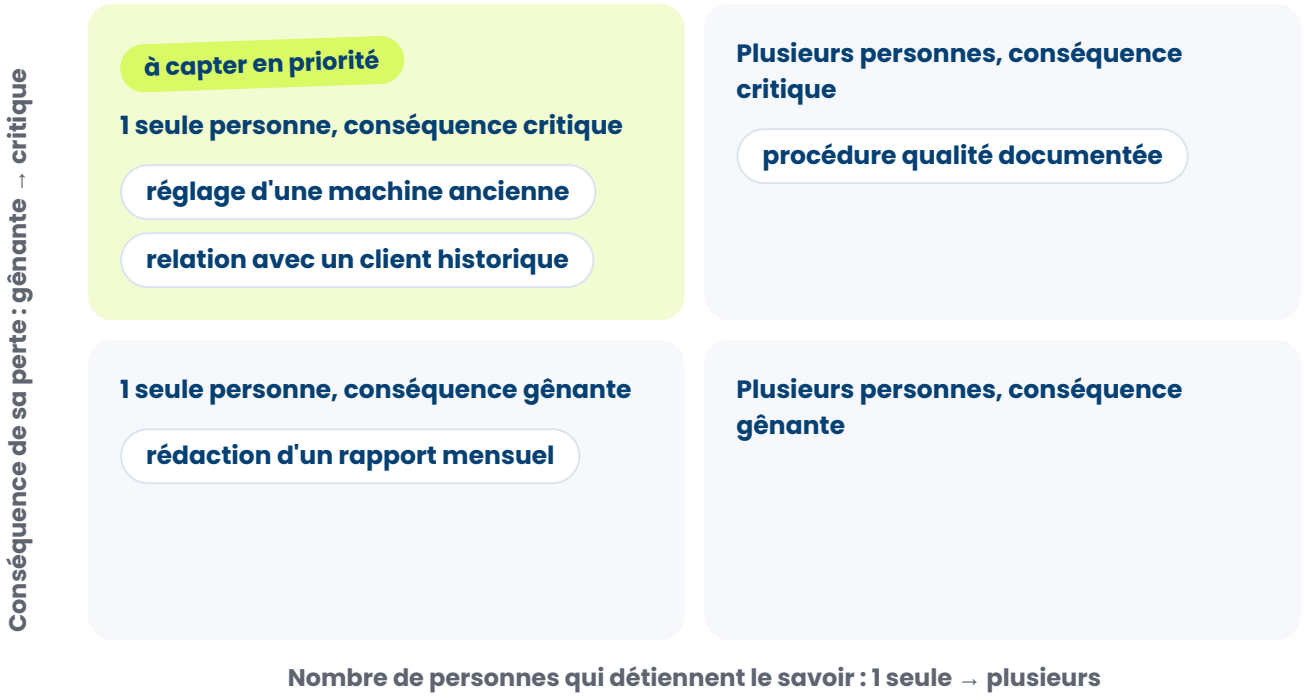
5. Hinds, P. J. (1999). The curse of expertise. Journal of Experimental Psychology: Applied, 5(2), 205-221.

03.

Repérer ce qui est à risque, avant qu'il soit trop tard

La transmission commence par un tri. Tout ne mérite pas le même effort.

Un expert qui part dans 3 mois ne pourra pas tout transmettre. Il faut donc choisir. Nous proposons de croiser 2 questions simples pour chaque savoir identifié : que se passe-t-il si ce savoir disparaît, et combien de personnes le détiennent aujourd'hui ?



Le quadrant prioritaire est celui des savoirs critiques détenus par une seule personne. En pratique, il contient rarement plus de 10 à 15 sujets par expert, ce qui rend l'effort réaliste.

Le bon moment, c'est avant

Le délai est la principale variable. Une passation organisée sur 2 semaines ne laisse le temps que de transmettre les dossiers en cours. Une passation organisée sur 3 mois permet d'observer l'expert dans des situations réelles, de mener plusieurs entretiens, de faire pratiquer le successeur et de corriger. Pour un départ en retraite, le moment de déclencher la démarche est le moment où la date est connue, idéalement 12 à 18 mois avant. Pour une mobilité interne, c'est la décision de mobilité elle-même. Les dispositifs de fin de carrière qui allègent progressivement le temps de travail, quand ils sont possibles, sont aussi une occasion d'organiser une transmission plus étalée.

Le meilleur moment de tous reste celui où personne ne part. Une entreprise qui identifie ses savoirs critiques détenus par une seule personne, et qui organise leur partage en continu, n'a plus à gérer la panique du départ. Les retours d'expérience réguliers, les binômes et la rotation sur les tâches critiques sont les formes les plus simples de cette transmission continue.

CE QUE PERMET LE DÉLAI DE PASSATION

2 semaines
Les dossiers en cours, rien de plus.

3 mois
Observer, interroger, faire pratiquer, corriger.

12 à 18 mois
Le bon moment pour un départ en retraite.



Photo : TECNIC Bioprocess Solutions · Unsplash

04.

La méthode en 90 jours

Des entretiens centrés sur des incidents réels, de l'observation commentée, et un successeur qui pratique pendant que l'expert est encore là.

La méthode que nous proposons s'inspire d'une technique développée dans les années 1980 par Gary Klein et ses collègues[6] pour comprendre la décision des pompiers, des militaires et des infirmiers : la méthode des incidents critiques. Plutôt que de demander à l'expert comment il fait en général, on lui demande de raconter une situation précise qu'il a vécue, puis on revient plusieurs fois sur ce récit avec des questions ciblées. Le récit fait remonter ce que la description générale efface.

Semaines 1 et 2
« Cadrer »

Choisir les 10 à 15 savoirs prioritaires, désigner le successeur, lister avec l'expert les incidents marquants.

Semaines 3 à 8
« Capter »

1 à 2 entretiens d'incident par semaine, observation commentée sur le terrain, le successeur assiste.

Semaines 9 à 12
« Transmettre et vérifier »

Transformation en contenus courts et en mises en situation, le successeur s'entraîne, l'expert corrige.

Les semaines 1 et 2 : cadrer

On commence par le tri décrit au chapitre précédent, avec l'expert, son manager et, si possible, le successeur. On demande ensuite à l'expert de lister les situations qui l'ont marqué : les pannes inhabituelles, les clients difficiles, les décisions dont il est fier et celles qu'il regrette. Cette liste devient le programme des entretiens. Il est essentiel que le successeur soit désigné dès cette étape : une transmission sans destinataire produit une archive, pas une compétence.

6. Klein, G. A., Calderwood, R. et MacGregor, D. (1989). Critical decision method for eliciting knowledge. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, 19(3), 462-472.

Les semaines 3 à 8 : capter

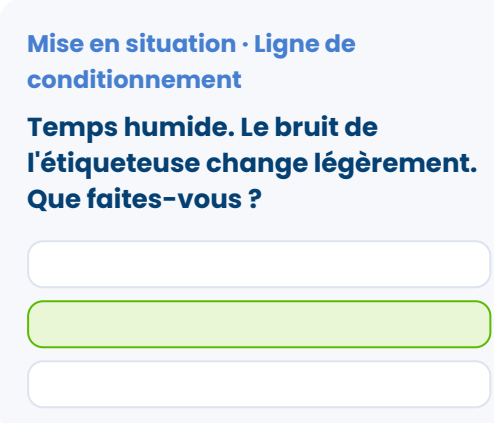
Chaque entretien porte sur 1 incident et dure environ 1 heure. Il se déroule en 4 temps. L'expert raconte d'abord l'incident librement, du début à la fin. L'intervieweur reconstitue ensuite la chronologie avec lui, en identifiant les moments où une décision a été prise. Puis il revient sur chacun de ces moments avec des questions précises. Enfin, il demande ce qui aurait changé si la situation avait été un peu différente.

Temps 1	Temps 2	Temps 3	Temps 4
Le récit libre	**La chronologie**	**Les questions sur chaque décision**	**Et si…**

Les questions du troisième temps sont le cœur de la méthode. Ces questions forcent l'expert à verbaliser des indices et des choix qu'il fait sans y penser.

- “ **Qu'avez-vous remarqué à ce moment-là ?**
- “ **Qu'est-ce qui vous a fait penser que quelque chose n'allait pas ?**
- “ **Quelles options aviez-vous en tête ?**
- “ **Pourquoi avez-vous écarté les autres ?**
- “ **Qu'aurait fait quelqu'un de moins expérimenté, et quelle erreur aurait-il commise ?**
- “ **Qu'est-ce qui vous aurait fait changer d'avis ?**

L'observation commentée complète les entretiens. Le successeur, ou l'intervieweur, suit l'expert pendant qu'il travaille, et lui demande de dire à voix haute ce qu'il regarde et ce qu'il décide. Ce n'est pas confortable au début. C'est pourtant le moyen le plus direct de capter les gestes et les vérifications automatiques.



DANS CARDS

Une capsule par incident, avec les mots de l'expert

Chaque incident capté devient une formation courte et des mises en situation qui reprennent les indices réels : ici, le bruit de la machine avant le défaut.

Les semaines 9 à 12 : transmettre et vérifier

La matière recueillie est transformée en contenus courts : 1 incident, 1 capsule, avec les indices à repérer et la bonne décision. Chaque capsule est accompagnée de mises en situation qui demandent au successeur de reconnaître la situation et de choisir quoi faire. Le successeur s'entraîne sur ces mises en situation pendant que l'expert est encore là, et l'expert corrige ce qui est faux ou incomplet. C'est l'étape que la plupart des passations sautent, et c'est pourtant la seule qui vérifie que quelque chose a vraiment été transmis.

Un exemple : une technicienne process qui part à la retraite

Mars
12 savoirs prioritaires

Avril à mai
10 incidents racontés

Mai
10 capsules, 40 mises en situation

Juin
Thomas autonome

Imaginons Martine, technicienne process depuis 31 ans sur une ligne de conditionnement, qui part à la retraite en juin. En mars, son manager identifie avec elle 12 savoirs prioritaires, dont le réglage d'une étiqueteuse ancienne qui ne réagit pas comme les autres et la gestion d'un défaut de collage qui n'apparaît que par temps humide. Thomas, technicien depuis 2 ans, est désigné comme successeur.

Entre avril et mai, Martine raconte 10 incidents en entretien. Celui du défaut de collage fait apparaître un indice qu'elle n'avait jamais mentionné : un léger changement du bruit de la machine, une vingtaine de minutes avant que le défaut soit visible. Thomas l'accompagne sur la ligne et l'entend avec elle. En mai, les incidents deviennent 10 capsules et 40 mises en situation. Thomas s'y entraîne, se trompe sur 3 cas, et Martine reprend ces points avec lui sur la ligne. En juin, Thomas réussit les mises en situation et a géré seul 2 des situations captées. Martine part en sachant que ce qu'elle a appris en 31 ans ne disparaît pas avec elle.

Scénario construit pour l'illustration.

05.

Ce que l'IA change, et ce qu'elle ne change pas

Elle supprime le travail de transcription et de mise en forme.
Elle peut aussi effacer ce qui fait la valeur du savoir capté.

La méthode des incidents critiques a longtemps eu un défaut majeur : son coût. Transcrire des heures d'entretien, en extraire les décisions et les indices, puis les transformer en contenus pédagogiques demandait des semaines de travail spécialisé. C'est ce qui la réservait aux secteurs à très haut risque, comme l'aéronautique ou la médecine. L'IA générative change cette équation.

Elle transcrit un entretien enregistré en quelques minutes. Elle peut repérer dans la transcription les moments de décision, les indices mentionnés et les options écartées, et les organiser selon la structure de l'entretien. Elle peut proposer une première version de capsule pour chaque incident, et des mises en situation qui reprennent les indices réels mentionnés par l'expert. Elle peut aussi aider l'intervieweur à préparer l'entretien suivant, en signalant les zones du récit restées floues.

Le risque du lissage

Le principal danger n'est pas l'erreur grossière, facile à repérer. C'est le lissage. Une IA tend à produire des textes généraux, bien formulés, conformes à ce qu'on lit d'habitude sur un sujet. Or le savoir d'un expert est fait précisément d'exceptions, de détails inattendus et d'indices que personne n'a écrits. Le bruit de la machine 20 minutes avant le défaut est exactement le genre de détail qu'une IA peut transformer en « surveiller l'état de la machine », une phrase juste et inutile.

CE QUE DIT L'EXPERT

Un léger changement du bruit de la machine, une vingtaine de minutes avant que le défaut soit visible.

CE QUE L'IA LISSE

~~**« Surveiller l'état de la machine »**~~

La parade tient en 2 règles. La première : l'IA travaille uniquement à partir de la transcription, et chaque élément qu'elle propose doit citer le passage de l'entretien d'où il vient. La seconde : l'expert relit et corrige chaque capsule pendant qu'il est encore dans l'entreprise. Cette relecture est la vraie échéance de la démarche. Une fois l'expert parti, plus personne ne peut dire si la capsule est fidèle.

Un prompt de départ

À utiliser avec la transcription d'un entretien en pièce jointe :

> À partir de la transcription jointe uniquement, identifie chaque moment où l'expert a pris une décision.
>
> Pour chacun : ce qu'il a remarqué (les indices, avec ses mots exacts), les options qu'il avait, ce qu'il a choisi et pourquoi, l'erreur qu'aurait faite un débutant.
>
> Cite pour chaque élément le passage exact de la transcription.
>
> Signale les moments où le récit est flou ou incomplet, et propose 3 questions à poser à l'expert lors du prochain entretien.
>
> N'ajoute aucune connaissance générale qui ne figure pas dans la transcription.

La consigne « avec ses mots exacts » est essentielle : elle protège les indices concrets contre le lissage.

Enregistrer, c'est traiter des données

Enregistrer et transcrire des entretiens suppose l'accord de l'expert, une information claire sur l'usage des enregistrements, et une durée de conservation définie. Si un outil d'IA externe est utilisé, il faut s'assurer que les données ne servent pas à entraîner un modèle et qu'elles sont hébergées dans un cadre conforme. Les récits d'incident contiennent souvent des noms de clients, de fournisseurs ou de collègues : ils doivent être anonymisés avant toute diffusion.



06.

Faire vivre ce qui a été capté

Une capsule qu'on lit une fois ne transmet rien. Le savoir capté doit être pratiqué, puis entretenu.

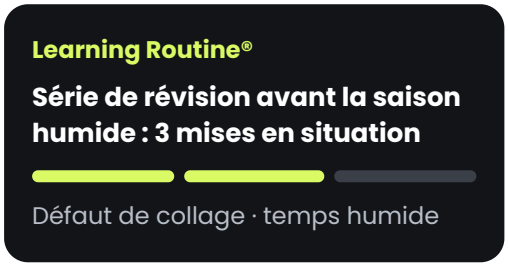
Beaucoup de démarches de transmission s'arrêtent à la production de contenus. On obtient une belle base documentaire, consultée la première semaine puis oubliée. C'est la même erreur que pour la formation classique : un savoir reçu une fois et jamais réactivé s'efface.

Les savoirs captés auprès d'un expert ont une particularité qui aggrave le problème : ils portent souvent sur des situations rares. Un défaut qui n'apparaît que par temps humide se produit peut-être 3 fois par an. Le successeur qui l'a appris en mai risque de l'avoir oublié en novembre, au moment précis où il en aura besoin. La recherche sur l'oubli des compétences le confirme : ce qui est peu pratiqué se dégrade plus vite que ce qui est utilisé chaque jour.

La réponse consiste à faire revenir ces situations rares sous forme de mises en situation espacées dans le temps, à J+30, J+90, puis à un rythme qui dépend des résultats. Le successeur s'entraîne à reconnaître le défaut d'humidité en octobre, sans attendre qu'il se produise. C'est l'équivalent, pour la maintenance ou le service client, de ce que font les pilotes en simulateur pour les pannes qu'ils ne rencontreront peut-être jamais.

Une base qui doit évoluer

Le savoir capté n'est pas figé. Le successeur va rencontrer des situations nouvelles, trouver de meilleures solutions, et devenir à son tour un expert. La base doit donc prévoir comment elle s'enrichit : chaque incident significatif traité devient une nouvelle capsule, selon la même méthode. C'est ainsi que la transmission devient continue, et que l'entreprise cesse de dépendre de quelques personnes.



DANS CARDS

Les situations rares reviennent avant qu'elles se produisent

Learning Routine® fait revenir les situations rares à intervalles espacés, selon les résultats de chacun, et une série de révision peut partir avant la période où elles surviennent.

07.

Les conditions humaines

Une méthode ne suffit pas si l'expert vit la démarche comme une dépossession.

La transmission échoue plus souvent pour des raisons humaines que techniques. Un expert à qui l'on demande de « vider son cerveau » avant de partir peut le vivre comme la preuve qu'on ne s'intéresse qu'à ce qu'il sait, et pas à lui. Un expert qui n'a pas de temps dédié fera passer la production avant la transmission, et il aura raison du point de vue de ses objectifs. Un expert qui reste en poste mais qu'on rend moins indispensable peut craindre pour sa place.

3 conditions changent la donne.

Condition 1 **La reconnaissance**	Présenter la démarche comme la valorisation d'un savoir rare, associer l'expert à la conception des contenus, citer son nom dans les capsules s'il le souhaite.
Condition 2 **Le temps**	Inscrire la transmission dans ses objectifs, avec un volume d'heures réaliste, plutôt que l'ajouter à une charge déjà pleine.
Condition 3 **Le rôle**	Un expert qui forme son successeur, puis d'autres collègues, endosse un rôle nouveau de transmetteur, qui peut prolonger sa contribution bien au-delà de son départ.

> **“ On ne capte pas le savoir d'un expert contre lui. On le capte avec lui, et c'est souvent le dernier projet dont il est le plus fier.**

Côté successeur, la condition principale est la légitimité. Il doit être désigné tôt, présenté comme tel aux équipes, et avoir le droit de se tromper pendant la période de transmission. Un successeur qui n'ose pas poser de questions à l'expert, par peur de paraître incompétent, laisse passer l'essentiel.

08.

3 routines de transmission

Une routine est une suite d'étapes dans le temps, avec des conditions qui font varier le parcours selon les résultats de chacun. Pour la transmission, il en faut 3 : une pour l'expert, une pour le successeur, une pour que le savoir continue de circuler après le départ.

Routine 1 · L'expert, pendant les 90 jours

Expert qui transmet, de la semaine 1 à la semaine 12

Semaine 1	1 contenu court qui explique la démarche, ce qu'on attend de lui et ce qu'on ne lui demandera pas (rédiger des procédures).
Semaine 1	3 questions pour l'aider à lister ses incidents marquants : « la panne la plus étrange », « la décision dont vous êtes le plus fier », « l'erreur que vous voyez faire aux débutants ».
Chaque semaine de 3 à 8	La veille de l'entretien, les 3 questions préparées à partir du flou de l'entretien précédent, pour qu'il y réfléchisse.
Chaque semaine de 9 à 12	Les capsules issues de ses entretiens, à relire et corriger, avec une échéance claire.
Condition	Une capsule non relue après 7 jours, et un rappel à l'expert puis à son manager. La relecture est la seule étape qui ne peut pas attendre son départ.
Semaine 12	La liste des sujets non traités, pour décider de ce qui sera capté autrement ou abandonné.

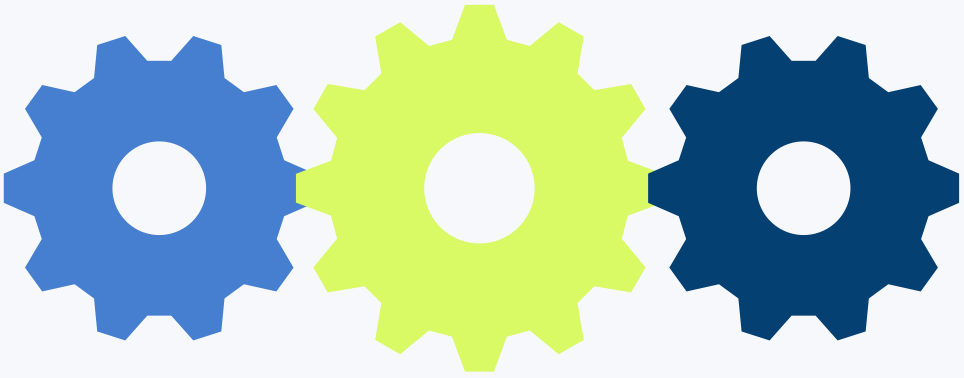
Routine 2 · Le successeur, pendant et après la transmission

Successeur, de la semaine 3 à 12 mois après le départ

Semaines 3 à 8	Présence aux entretiens et à l'observation commentée. Après chacun, 3 questions sur ce qu'il en a retenu.
Semaines 9 à 12	Les capsules et 4 mises en situation par incident capté.
Condition	Une erreur sur un incident critique, et une reprise avec l'expert dans la semaine, tant qu'il est là.
Après le départ, mois 1 à 3	2 mises en situation par semaine, en priorité sur les situations rares.
Mois 4 à 12	1 à 2 questions par semaine, à intervalles qui s'allongent quand il réussit.
Déclencheur saisonnier	Avant la période où une situation rare se produit habituellement (temps humide, pic d'activité, arrêt technique), une série de révision sur les incidents correspondants.
Après chaque situation réelle	1 question réflexive, « qu'est-ce qui différait de la capsule ? ». La réponse sert à mettre à jour la base.

3 ROUTINES QUI S'ENTRAÎNENT

et toute l'équipe, en continu

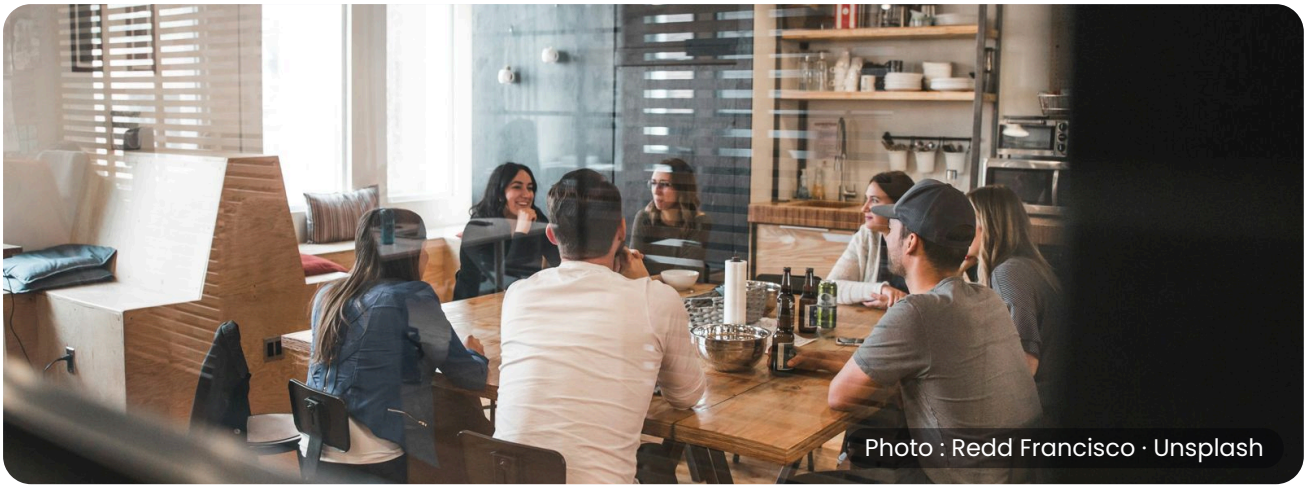


L'expert — **La base de capsules** — **Le successeur**

Routine 3 · La transmission continue, sans départ en vue

Équipe d'experts, en continu

Chaque mois	1 incident significatif choisi par l'équipe devient une capsule, selon la méthode des incidents critiques, en 1 entretien d'1 heure.
Chaque mois	2 questions par personne, tirées de la base, pour que tous entretiennent les situations des autres.
Chaque trimestre	Revue des savoirs critiques détenus par une seule personne, et décision sur ceux à capter en priorité.
Chaque année	Vérification que chaque savoir critique a au moins 2 détenteurs capables de réussir les mises en situation.


Photo : Redd Francisco · Unsplash

09.

3 cas pratiques

Les cas qui suivent sont des cas composites, construits à partir de situations fréquentes pour illustrer la démarche. Les chiffres sont des ordres de grandeur, pas des résultats mesurés.

Cas 1 Le fontainier qui connaissait le réseau

Le problème	Un service d'eau d'une intercommunalité. Un agent, présent depuis 34 ans, part à la retraite dans 10 mois. Il est le seul à savoir où se trouvent certaines vannes anciennes, mal reportées sur les plans, et comment isoler certains secteurs sans priver d'eau un établissement sensible.
Le diagnostic	Le savoir est géographique et situationnel. Il ne se trouve dans aucun document, et la mise à jour complète du système d'information géographique prendra plusieurs années.
Le dispositif	Les entretiens d'incidents critiques portent sur les fuites et coupures marquantes de sa carrière. Ils sont complétés par des tournées commentées sur le terrain, filmées avec son accord, avec le successeur. Chaque vanne non référencée est photographiée et localisée pendant la tournée. Les incidents deviennent des mises en situation : « Fuite signalée rue X à 7 h, l'école est ouverte. Quelles vannes fermez-vous, dans quel ordre ? ».
Ce qui n'a pas marché au début	Les entretiens en salle, sans plan sous les yeux, produisaient des récits flous. Ils ont été déplacés sur le terrain, ou devant une carte imprimée sur laquelle l'agent dessinait.
Ce qu'on en retient	Certains savoirs ne se captent qu'au lieu où ils s'exercent. Et la démarche de transmission a aussi servi à corriger le système d'information, ce qui a justifié son coût auprès des élus.

Cas 2 L'ingénieur calcul d'un bureau d'études

Le problème	Un bureau d'études de 80 personnes. Son ingénieur calcul senior part dans 6 mois. Il valide depuis 25 ans les hypothèses de calcul des projets atypiques, et les juniors savent utiliser les logiciels mais ne savent pas dire quand un résultat est suspect.
Le diagnostic	Le savoir à risque est un savoir de diagnostic : reconnaître un résultat aberrant, savoir quelle hypothèse remettre en cause. C'est exactement le type de savoir que l'expert omet quand il décrit sa méthode, parce qu'il le fait sans y penser.
Le dispositif	Les entretiens portent sur 12 projets où il a détecté une erreur. Pour chacun, la question clé est « qu'est-ce qui vous a fait douter ? ». Les réponses font apparaître des indices précis : un ordre de grandeur, une déformation qui ne colle pas avec l'expérience, une hypothèse de charge courante mais inadaptée à un type de bâtiment. Les mises en situation présentent aux juniors des résultats de calcul, certains justes et d'autres faux, à repérer.
Ce qui n'a pas marché au début	L'IA, utilisée pour structurer les entretiens, transformait les indices de l'expert en règles générales tirées de manuels. La consigne « avec ses mots exacts » et la citation du passage de la transcription ont réglé le problème.
Ce qu'on en retient	**Le savoir le plus précieux d'un expert est souvent sa capacité à douter au bon moment. Il se transmet par des cas où il fallait douter, pas par des règles.**

Cas 3 La commerciale grands comptes et ses clients historiques

Le problème	Une entreprise de distribution B2B. Sa commerciale la plus ancienne suit 15 clients grands comptes depuis plus de 10 ans et change de fonction en interne. Les clients connaissent son nom, pas celui de l'entreprise.
Le diagnostic	Le savoir à risque est relationnel et historique : qui décide vraiment chez chaque client, ce qui a fâché par le passé, les engagements informels, les sujets à ne pas aborder. Le CRM contient les commandes, pas cette mémoire.
Le dispositif	Les entretiens portent sur les moments clés de chaque relation : un renouvellement difficile, un incident de livraison, un changement d'interlocuteur. La successeuse participe aux derniers rendez-vous clients avec elle, présentée comme sa future interlocutrice. Pour chaque compte, une fiche de 1 page est produite avec l'IA à partir des entretiens, relue par la commerciale, et rattachée au CRM. Les mises en situation portent sur les situations sensibles : « Le directeur achats du client X vous demande une remise exceptionnelle en invoquant un engagement passé. Que savez-vous de cet engagement ? ».
Ce qui n'a pas marché au début	La commerciale hésitait à partager certaines informations sur les personnes, par loyauté envers ses clients. Une règle a été posée : ne capter que ce qui sert la relation professionnelle, rien sur la vie privée des interlocuteurs.
Ce qu'on en retient	**Le savoir relationnel est le plus fragile, parce qu'il touche aux personnes. Il se capte mieux avec des règles claires sur ce qu'on garde et ce qu'on ne garde pas, et il se transmet surtout par la présentation physique du successeur.**

10.

Sur le terrain, les erreurs que l'on voit le plus

01 **La première erreur est de commencer trop tard.** Une passation de 2 semaines ne permet de transmettre que les dossiers en cours. Le savoir d'expérience demande des mois.

02 **La deuxième est de demander à l'expert de rédiger.** On obtient un document incomplet, souvent incompréhensible pour un débutant, et un expert découragé.

03 **La troisième est de capter sans destinataire.** Une base de connaissances alimentée sans successeur désigné devient une archive que personne ne consulte.

04 **La quatrième est d'interroger sur le général.** « Comment faites-vous ce réglage ? » produit une procédure de manuel. « Racontez-moi la dernière fois que ce réglage ne s'est pas passé comme prévu » produit du savoir d'expert.

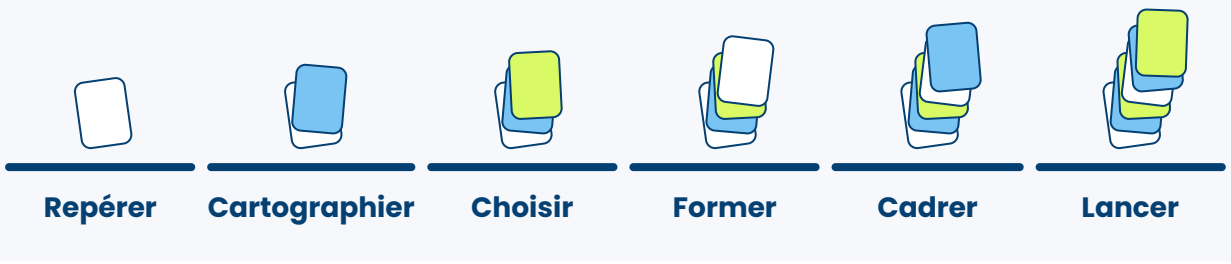
05 **La cinquième est de laisser l'IA lisser.** Une capsule bien écrite qui a perdu les indices concrets de l'expert ne vaut rien. Les mots exacts et la relecture par l'expert sont non négociables.

06 **La sixième est de s'arrêter à la production de contenus.** Sans entraînement espacé du successeur, en particulier sur les situations rares, le savoir capté s'efface aussi vite que s'il n'avait jamais été capté.

07 **La septième est d'oublier l'expert lui-même.** Une démarche vécue comme une dépossession produit des entretiens pauvres. Une démarche vécue comme une reconnaissance produit souvent le meilleur de ce qu'il sait.

11.

Lancer un programme de transmission en 6 semaines



Semaine 1	**Repérer les départs.** Avec les RH, listez les départs connus ou probables dans les 18 mois : retraites, mobilités, fins de mission. Ajoutez les experts dont l'absence prolongée bloquerait une activité.
Semaine 2	**Cartographier les savoirs à risque.** Pour chaque expert repéré, un échange d'1 heure avec lui et son manager pour placer ses savoirs sur la matrice du chapitre 3.
Semaine 3	**Choisir le pilote.** 1 expert, 1 successeur désigné, 10 à 15 savoirs prioritaires. Un expert volontaire et reconnu fera un meilleur ambassadeur pour la suite.
Semaine 4	**Former les intervieweurs.** 2 ou 3 personnes, RH, formation ou managers, formées à la méthode des incidents critiques en une demi-journée, avec la grille d'entretien et un entretien d'entraînement.
Semaine 5	**Régler le cadre.** Accord de l'expert pour l'enregistrement, outil de transcription conforme, durée de conservation, règles d'anonymisation, temps dédié inscrit dans les objectifs de l'expert.
Semaine 6	**Lancer la méthode en 90 jours.** Et fixer dès maintenant le point de bilan à 3 mois, pour décider de l'extension aux autres experts repérés.

La grille d'entretien d'incident critique

À imprimer et à remplir pendant l'entretien.

Expert

Intervieweur

Successeur présent (oui / non)

Date

Savoir concerné

Bloc 1 · Le récit

« Racontez-moi la situation du début à la fin. »

Bloc 2 · La chronologie

Marquer chaque moment de décision.



Bloc 3 · Les questions à poser sur chaque décision

Qu'avez-vous remarqué ?

Qu'est-ce qui vous a alerté ?

Quelles options aviez-vous ?

Pourquoi celle-ci ?

Qu'aurait fait un débutant ?

Qu'est-ce qui vous aurait fait changer d'avis ?

Bloc 4 · Et si

Qu'auriez-vous fait si…

Bloc 5 · À transformer

Indices clés (avec les mots de l'expert)

Erreur typique du débutant

Idée de mise en situation

Enregistrement autorisé par l'expert : oui / non. Anonymisation faite : oui / non.

Comment nous le faisons chez Cards

Cards est utilisé par des entreprises qui veulent que le savoir de leurs experts circule et reste vivant. Les incidents captés deviennent des formations courtes et des mises en situation, préparées avec l'assistant de conception intégré, ou depuis Claude, ChatGPT, Mistral ou Copilot grâce au connecteur MCP Cards, puis relues par l'expert dans Cards avant publication. Learning Routine® fait revenir les situations rares à intervalles espacés, selon les résultats de chaque successeur, pour qu'elles soient encore maîtrisées le jour où elles se produisent. Les experts eux-mêmes peuvent créer et mettre à jour leurs capsules, ce qui rend la transmission continue plutôt que ponctuelle. Les données sont hébergées en France.

À l'Institut Pasteur, l'équipe a comparé Cards aux outils auteurs de son LCMS pour produire ses contenus.

> **« À aucun moment avec les outils auteurs du LCMS on sera en capacité de créer des équivalents à ce qu'on produit avec Cards. »**

Nicolas · Institut Pasteur

POUR ALLER PLUS LOIN

- cards-microlearning.com/rh-capital-humain/passation-avant-depart
- cards-microlearning.com/rh-capital-humain/offboarding
- cards-microlearning.com/performance/transmissions-rex-competence-collective
- cards-microlearning.com/formation/formation-de-formateurs-experts-metier
- cards-microlearning.com/rh-capital-humain/mobilite-interne