

|a q e s s s|

Carrefour

RH



LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Enjeu 6

Édition

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure

Édition : Guylaine Boucher

Mise en page : Patricia Gaury

Révision linguistique : Frédéric Desjardins

Distribution

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : www.aqesss.qc.ca

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de mémoriser sur un système d'extraction de données ou de transmettre, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, le tout ou des parties de la présente publication à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Dépôt légal – 4^e trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-191-5 (PDF)

L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (AQESSS)

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux a pour mission principale de rassembler, de représenter et de soutenir ses membres dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé et des services sociaux pour la population du Québec.

Elle est reconnue pour sa vision, son expertise et son leadership dans les grands débats sur la santé et les services sociaux et comme un agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de concertation.

Porte-parole de 126 établissements, l'AQESSS représente l'ensemble des centres hospitaliers, des centres de santé et de services sociaux, des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers affiliés, des instituts de même que certains centres d'hébergement et de soins de longue durée non regroupés.

Les membres de l'AQESSS gèrent plus de 85 % du budget global des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec et emploient plus de 200 000 personnes.

REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier chaleureusement les membres du comité d'orientation pour leur implication soutenue dans la révision des enjeux.

Leur expertise et leur connaissance pointue des besoins et des réalités du milieu ont permis d'échanger en profondeur sur ces enjeux, sur leurs impacts et sur les pratiques pouvant s'y greffer.

Le comité d'orientation est formé de :

Jean Bouchard, adjoint au directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation, CHU de Québec

Étienne Charpentier, directeur des ressources humaines, CSSS Drummond

Annie Du Mont, directrice des ressources humaines, CSSS du Sud de Lanaudière

Rachel Fournier, adjointe secteur cadres - DRH, CHUM

Lucie Houle, ancienne directrice des ressources humaines du CHUS et, maintenant, professeure au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke.

Dominique Lemonde, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, CSSS d'Ahuñtsic et Montréal-Nord

Un remerciement particulier à **Pierre Gingras**, directeur des ressources humaines à l'AQESSS, pour avoir cru au projet et pour l'avoir soutenu avec ferveur.

Nous désirons également remercier tous les établissements qui, par le partage de leurs documents, ont permis d'illustrer ou de mieux ancrer certains éléments des enjeux. Leur participation témoigne d'un réseau actif, vivant et capable de succès.

Line Blackburn, M. Sc. Adm.
Conseillère en gestion des ressources humaines
AQESSS

Stéphanie Bonaventure, M. Sc.
Agente en gestion du personnel
AQESSS

TABLES DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 1 |
| Contexte et définitions | 2 |
| La connaissance..... | 2 |
| Les connaissances explicites et tacites | 2 |
| La gestion des connaissances | 3 |
| Le transfert intergénérationnel des connaissances | 6 |
| Les conditions organisationnelles favorables au transfert des connaissances..8 | |
| La culture organisationnelle | 10 |
| Pratiques organisationnelles..... | 13 |
| Étape 1 : L'identification des connaissances critiques | 13 |
| Étape 2 : La capitalisation des connaissances..... | 16 |
| Étape 3 : Le transfert des connaissances..... | 16 |
| Étape 4 : Le renouvellement des connaissances | 19 |
| Avantages stratégiques..... | 20 |
| Éviter l'amnésie organisationnelle..... | 20 |
| Contre le syndrome de la roue réinventée..... | 20 |
| Prévenir l'autisme organisationnel | 20 |
| Optimiser la performance | 21 |
| Intégrer les nouveaux cadres | 22 |
| Valoriser les nouveaux cadres et ceux qui sont expérimentés | 22 |
| Atténuer les tensions intergénérationnelles | 22 |

| | |
|---|-----------|
| Défis du transfert des connaissances | 23 |
| La disponibilité des cadres expérimentés..... | 23 |
| La volonté des cadres expérimentés | 23 |
| Les tensions intergénérationnelles..... | 23 |
| La culture organisationnelle | 24 |
| Les clés de la réussite | 25 |
| Outil pour vous guider dans votre réflexion..... | 26 |
| Conclusion..... | 27 |
| Annexes | 28 |
| Annexe I – Lexique du vocabulaire associé au transfert des connaissances | 29 |
| Annexe II – Exemple de grille d'évaluation d'un critère..... | 31 |
| Annexe III : Les définitions des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances présentées à la figure 2..... | 32 |
| Bibliographie | 35 |
| Suggestions de lecture –Si vous voulez en savoir plus sur le sujet | 38 |

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Les méthodes pour capitaliser et transférer les connaissances | 5 |
| Tableau 2 : Les facteurs influençant l'efficacité du transfert des connaissances tacites des cadres en fin de carrière du SSSS | 8 |
| Tableau 3 : Les variables caractérisant les organisations innovantes | 11 |
| Tableau 4 : La grille des critères de criticisme | 15 |
| Figure 1 : Le modèle de la gestion des connaissances CTR-S | 4 |
| Figure 2 : La catégorisation de pratiques de transfert des connaissances | 17 |

INTRODUCTION

Depuis les cinq dernières années, on assiste au départ à la retraite de plusieurs cadres du réseau de la santé et des services sociaux. Ce phénomène s'accroîtra dans les prochaines années, puisque le ministère de la Santé et des Services sociaux considère que, d'ici cinq ans, près de 30 % des effectifs actuels cadres et hors cadres seront admissibles à la retraite (MSSS, 2013).

Ces nombreux départs à la retraite font en sorte que plusieurs établissements du réseau sont confrontés à l'enjeu de la perte des connaissances critiques de leurs cadres expérimentés. De plus, la mobilité intra-établissement et inter-établissements accentue la problématique de la perte des connaissances critiques. Plusieurs de ces connaissances détenues par les cadres sont très « contextualisées » selon la culture de leur établissement et peuvent donc être difficilement acquises à l'extérieur de l'organisation. De surcroît, elles sont souvent obtenues par l'expérience et elles ne sont donc pas répertoriées de façon explicite.

Ainsi, les organisations auraient avantage à amorcer une réflexion sur l'importance de mettre en place des pratiques de conservation et de transmission des connaissances tacites et propres au réseau pour assurer leur pérennité et pour éviter d'avoir à constamment réinventer la roue. Actuellement, certains établissements utilisent déjà des méthodes de transfert des connaissances sans en être toujours conscients. Ces pratiques ne demandent qu'à être intégrées à une démarche structurée.

Dans ce document sur le transfert des connaissances, nous nous intéressons à tous ces enjeux. Nous consacrerons la première partie à définir et à distinguer les principaux concepts associés à la connaissance, à la gestion des connaissances et au transfert intergénérationnel des connaissances. Puis, nous exposerons les conditions organisationnelles favorables à ce transfert. Ensuite, nous présenterons une démarche en gestion des connaissances ainsi que les pratiques afférentes. Par la suite, nous aborderons les avantages stratégiques d'instaurer des mécanismes de transmission des connaissances. Enfin, nous discuterons des défis sous-jacents à la mise en place d'une telle démarche dans les organisations du réseau.

CONTEXTE ET DÉFINITIONS

La première partie du document définit et distingue trois concepts relatifs au présent enjeu, soit la connaissance, la gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel des connaissances.

La connaissance

En premier lieu, il importe de distinguer la connaissance de l'information. L'information renvoie à des données qui, une fois réunies dans un contexte précis, transmettent un message informatif d'une source émettrice vers une source réceptrice (Lamari, 2010). Des données, des faits et des statistiques constituent des exemples d'information. La connaissance, quant à elle, consiste en de l'information enrichie par l'expérience, par le contexte culturel, par l'interprétation et par la réflexion (Dalkir, 2010 ; Lamari, 2010). Pour Ballay (2002 : 21) :

Toutes les définitions présentées dans cette section sont rassemblées dans un lexique en annexe I.

La connaissance implique des phénomènes tels que le langage, la mémoire, l'apprentissage, l'expérience, les perceptions et les émotions. La connaissance est ce qui est présent à notre esprit, consciemment ou inconsciemment, lorsque nous sommes en situation de faire, de dire, d'apprendre, d'éprouver, d'interpréter et de décider.

Il importe également de nuancer la connaissance du savoir. Les auteurs consultés dans les ouvrages anglophones utilisent sans différenciation le terme anglais *knowledge* pour désigner la connaissance et le savoir. Il faut se référer à un ouvrage francophone de Ballay (2002 : 427) pour comprendre que « le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience ».

Les connaissances explicites et tacites

Les auteurs consultés reconnaissent l'existence de deux catégories de connaissances : les connaissances explicites et les connaissances tacites.

Les connaissances explicites constituent des « savoirs formalisés, objectifs, documentés, codifiés, facilement accessibles à tous » (Jacob, 2005). Elles prennent notamment les formes de concepts, de modèles, de méthodes, de procédures et de politiques, de démarche formelle, de plan de travail écrit ou de référentiel de travail.

Quant aux connaissances tacites, il s'agit de « savoirs basés sur l'expérience pratique, qui sont contextualisés (développés et appris dans un contexte donné), non documentés, peu accessibles, souvent difficiles à décrire, et qui peuvent être inconscients (la personne a intériorisé une manière de faire qui marche bien et cela est devenu *quasiment* un réflexe de fonctionnement) » (Jacob, 2005). Les connaissances tacites sont donc dans la tête des gens. Ce type de connaissances peut appartenir à une seule personne (connaissances tacites individuelles), comme il peut provenir d'un groupe partageant une même pratique professionnelle (connaissances tacites collectives) (Jacob, 2005).

La gestion des connaissances

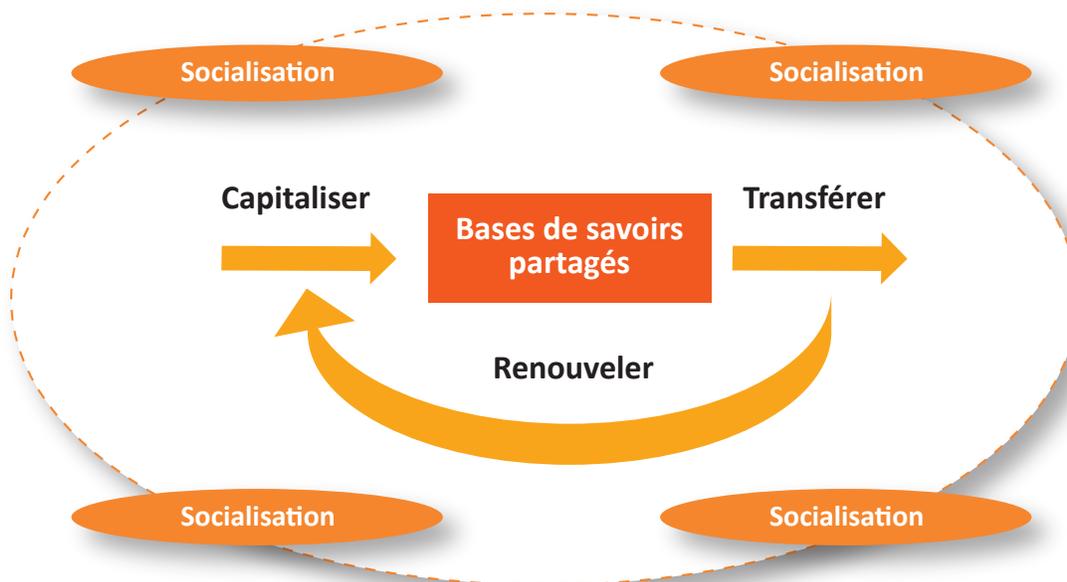
Étant donné que la capacité des organisations à diffuser et à créer des connaissances s'avère un facteur crucial de compétitivité (Dalkir, 2011), les organisations ont avantage à mettre en place des mécanismes pour les acquérir, les partager et les utiliser. La gestion des connaissances est une discipline visant à « mettre en

place des dispositifs (organisations, méthodes et outils) qui valorisent, dans un sens très large, le patrimoine de connaissances que toute organisation sociale (et plus seulement une entreprise) accumule durant son cycle de vie » (Boughzala et Ermine, 2007 : 15).

Ballay (2002) a conçu un modèle de la gestion des connaissances, le modèle CTR-S. Ce dernier illustre les quatre processus fondamentaux qui y sont mobilisés : la capitalisation (C), le transfert (T), le renouvellement (R) et la socialisation (S). Dans ce modèle, présenté à la figure 1, la socialisation est partie intégrante de la gestion des connaissances et ne peut être dissociée de chacun des trois autres processus. Il s'agit en quelque sorte d'un « métaprocessus » (Ballay, 2002 : 89).

Quant aux connaissances tacites, il s'agit de « savoirs basés sur l'expérience pratique, qui sont contextualisés (développés et appris dans un contexte donné), non documentés, peu accessibles, souvent difficiles à décrire » (Jacob, 2005).

Figure 1 **Le modèle de la gestion des connaissances CTR-S**



Source : Ballay (2002)

Tout d’abord, la capitalisation des connaissances représente « l’ensemble des processus par lesquels des informations et des connaissances sont répertoriées, évaluées, rassemblées, formalisées, codifiées, classifiées, commentées, synthétisées, de façon à constituer une base de connaissances » (Ballay, 2002 : 89). Il s’agit d’une liste de processus reliés à la capitalisation et non au processus en soi.

Les politiques d’accueil et d’intégration, les référentiels de compétences, les programmes développement des compétences et les protocoles de soins s’avèrent être quelques exemples de techniques de capitalisation qui sont probablement déjà utilisées dans vos établissements.

Une fois la connaissance capitalisée, il faut la transférer. Le transfert des connaissances s’avère être « l’ensemble des processus de distribution, d’accès, d’utilisation et, surtout, d’apprentissage, voire de combinaison et de transposition, par lesquels les utilisateurs s’approprient les contenus de la base de connaissances, de sorte qu’ils deviennent capables à leur tour de créer de la valeur en produisant leurs propres applications ou en créant de nouvelles connaissances » (Ballay, 2002 : 89).

Il faut donc retenir que le transfert sous-tend une notion d’apprentissage et d’appropriation par l’utilisateur et non pas d’une simple diffusion de l’information. Le *coaching*, les groupes de co-développement professionnel et les communautés de pratique représentent des méthodes de transfert de connaissances connues dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Le tableau 1 dresse deux listes d'outils utiles pour capitaliser et transférer les connaissances selon qu'elles sont tacites ou explicites.

Il faut donc retenir que le transfert soutient une notion d'apprentissage et d'appropriation par l'utilisateur et non pas d'une simple diffusion de l'information.

Tableau 1 **Les méthodes pour capitaliser et transférer les connaissances**

| La connaissance explicite | La connaissance tacite |
|--|--|
| Instruments collaboratifs (p. ex. Lotus Notes, la messagerie instantanée, les calendriers électroniques, etc.) | Réseaux (réseaux internes, réseaux sociaux, communautés de pratique) |
| Systèmes de gestion de contenu (application utilisée pour collecter, gérer, publier et entreposer du contenu, autant des éléments que des documents entiers, de manière à maintenir les liens entre les éléments; généralement sur le Web) | Analyse des flux de travail, diagrammes des processus |
| Systèmes de gestion documentaire (système de partage en ligne qui permet l'entreposage des fichiers, p. ex. GCI Ultima, IntelliGID RM, Alfresco) | Formations |
| Bases de données des leçons apprises (informations enregistrées dans un dispositif informatique) | Mentorat, formation d'apprenti, <i>coaching</i> |
| Dossiers partagés, serveurs de fichiers partagés | Enregistrements vidéo |
| Systèmes d'enregistrement des problèmes ou des points litigieux | Narrations |
| Intranets, portails, réseaux partagés | Modélisation et cartographie de l'expertise par sujet |
| Systèmes de localisation de l'expertise | Rétroactions, ateliers d'analyse de projets |
| Analyse des courriels | Entrevues, groupes de discussion |
| Analyse de contenu des forums de discussion (et aussi des sites wiki, des blogues, des sites de réseaux sociaux, etc.) | Entrevues de fin d'emploi |
| Papillons adhésifs et aide-mémoire | Programmes de retraite progressive |
| Manuels, guides de l'utilisateur | Programme d'éméritat, cercles d'anciens (par lesquels les retraités restent en contact avec les organisations) |
| Foires aux questions | Forums de partage des connaissances |
| Contenu des programmes officiels de formation | Partages d'emploi |

La richesse de la capitalisation et du transfert s'explique par l'apport que peuvent procurer les utilisateurs dans l'enrichissement des connaissances. Par conséquent, après ces deux processus, le renouvellement des connaissances s'avère une suite logique à la gestion des connaissances.

Le renouvellement consiste en « l'ensemble des processus par lesquels la communauté critique, corrige, ajuste, voire détruit, les connaissances, pour les renouveler aussi bien de façon incrémentale que par des innovations de rupture » (Ballay, 2002 : 89). Une organisation peut renouveler ses connaissances, par exemple, en s'inspirant d'un projet qui a été réalisé dans une unité et en l'adaptant au contexte d'une autre unité.

Enfin, la socialisation des connaissances constitue la condition nécessaire pour que les trois autres processus soient fonctionnels et puissent s'inscrire dans un cycle continu.

Quand on parle de socialisation, il est question de « l'ensemble des échanges directs, par communication orale, collaboration ou discussion » (Ballay, 2002 : 89). C'est par la socialisation que s'accélèrera la diffusion des connaissances. Par conséquent, il s'avère essentiel que les différents services des établissements soient ouverts à la collaboration et qu'ils aient l'occasion d'échanger, par exemple, lors d'évènements sociaux ou en participant à des groupes d'échange.

Quand on parle de socialisation, il est question de « l'ensemble des échanges directs, par communication orale, collaboration ou discussion » (Ballay, 2002 : 89). C'est par la socialisation que s'accélèrera la diffusion des connaissances.

Le transfert intergénérationnel des connaissances

Le départ massif à la retraite des cadres les plus expérimentés amène l'enjeu du transfert intergénérationnel des connaissances. En effet, la prise de leur retraite s'accompagne de la perte des savoirs et savoir-faire pour l'organisation. L'enjeu consiste alors à préserver ces connaissances et à les intégrer dans l'organisation.

Le transfert intergénérationnel des connaissances signifie donc l'échange réciproque de savoirs et de savoir-faire entre les personnes de différentes générations. Bien que ce concept ne soit pas nouveau, les transformations démographiques (dénatalité, vieillissement, etc.) font ressortir l'importance de cette pratique. D'après Jacob (2005), le transfert intergénérationnel des connaissances comporte quatre objectifs :

- l'intégration (pour et avec les nouveaux);
- le maintien et le renouvellement (entre les personnes);
- la préservation (avec ceux qui quittent leur emploi);
- le transfert à double sens/enrichissement réciproque des personnes.

Le transfert à double sens fait ressortir qu'il n'y a pas que les anciens cadres qui peuvent transmettre leurs connaissances. Les nouveaux cadres contribuent également au renouvellement du capital de connaissances de l'organisation lorsqu'ils transmettent leurs connaissances provenant d'un lieu de haut savoir technique ou universitaire (Jacob et Harvey, 2005).

Les cadres prenant bientôt leur retraite voudront sans doute partager leur passion, leur vision du métier, leurs histoires et leurs anecdotes.

Enfin, la notion de transfert intergénérationnel n'inclut pas seulement le transfert des connaissances. On transfère généralement ce qui a eu le plus de valeur au cours de la carrière. Donc, au-delà des savoirs et des savoir-faire, les cadres prenant bientôt leur retraite voudront sans doute partager leur passion, leur vision du métier, leurs histoires et leurs anecdotes.



LES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES FAVORABLES AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Plusieurs facteurs organisationnels contribuent à l'efficacité du transfert des connaissances. Il s'avère intéressant de se pencher sur ces facteurs, puisqu'ils représentent des conditions de succès ou des obstacles influençant la mise en place des pratiques de transferts des connaissances.

Dans le cadre de son projet de maîtrise portant sur le transfert des connaissances tacites des cadres en fin de carrière du secteur de la santé et des services sociaux (SSSS), Martine Renaud, du CHU de Québec, a répertorié les facteurs influençant l'efficacité du transfert. Elle est arrivée à une liste de 33 facteurs significatifs pouvant être regroupés en cinq dimensions :

- la qualité de la relation entre le cadre en fin de carrière et son successeur;
- la structure de soutien;
- les particularités du SSSS;
- la qualité du processus de transfert des connaissances tacites;
- la culture organisationnelle.

Le tableau 2 présente les 33 facteurs ainsi que leur importance relative.

Tableau 2 **Les facteurs influençant l'efficacité du transfert des connaissances tacites des cadres en fin de carrière du SSSS**

| QUALITÉ DE LA RELATION ENTRE LE CADRE EN FIN DE CARRIÈRE ET SON SUCCESSEUR | |
|--|---|
| • Motivation du cadre (+++) | • Santé du cadre (++) |
| • Profil du successeur (+++) | • Peur d'être jugé de part et d'autre (+) |
| • Réceptivité du successeur (+++) | • Approche personnalisée (+) |
| • Attitude du cadre (+++) | • Clarification des attentes (+) |
| • Compatibilité (++) | • Crédibilité du cadre (+) |
| • Capacité d'apprentissage du successeur (++) | • Langage commun (+) |

Importance relative du facteur : +++, ++ ou +

| STRUCTURE DE SOUTIEN | |
|--|---|
| • Disponibilité de temps (+++) | • Aide/Formation (+) |
| • Soutien du supérieur immédiat (+++) | • Canaux de communication (+) |
| • Lieux de socialisation (++) | • Reconnaissance (+) |
| PARTICULARITÉS DU SSSS | |
| • Ressources financières (+++) | • Période de l'année (+) |
| • Charge de travail (++) | • Pénurie RH (+) |
| • Nature du travail (++) | • Corporatisme (bureaucratie) (+) |
| • Mobilité des cadres (++) | |
| LA QUALITÉ DU PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES TACITES | |
| • Échanges interpersonnels (+++) | • Liens entre les connaissances (+) |
| • Illustration/Compréhension des connaissances tacites (+++) | • Appropriation des connaissances tacites (+) |
| CULTURE ORGANISATIONNELLE | |
| • Stratégie (++) | • Leadership (+) |
| • Collaboration (+) | • Valeurs (+) |

Importance relative du facteur : +++, ++ ou +

Source : Renaud (2008)

En somme, les facteurs les plus importants pour la qualité de la relation entre le cadre en fin de carrière et son successeur sont : la motivation et l'attitude du cadre ainsi que le profil du successeur et sa réceptivité.

En ce qui concerne la structure de soutien, la disponibilité de temps et le soutien du supérieur immédiat apparaissent comme primordiaux. Il en est de même pour les investissements financiers.

Pour ce qui est de la qualité du processus de transfert des connaissances tacites, il s'avère que les échanges interpersonnels et la compréhension des connaissances tacites sont des facteurs très importants.

Étant donné que plusieurs auteurs considèrent la culture organisationnelle comme étant une dimension prépondérante de l'efficacité du transfert des connaissances (Renaud, 2008), attardons-nous un peu plus sur cette dimension.

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle du transfert des connaissances se compose de quatre facteurs : le leadership, le degré de confiance entre les employés, la valorisation de la collaboration et une stratégie organisationnelle en matière de transfert des connaissances (Renaud, 2008).

Le leadership fait référence au soutien de l'équipe de direction envers le processus de transfert des connaissances. En agissant à titre de modèle et en adoptant une attitude positive à l'égard du transfert, la direction peut influencer une culture de partage et, ainsi, favoriser le transfert.

Le degré de confiance entre les employés agit sur la quantité des connaissances qui se transmettent. Pour encourager un climat de confiance, l'organisation peut adopter des pratiques de gestion justes, transparentes et équitables.

Valoriser la collaboration entre les individus et les équipes s'avère essentiel à la réussite du transfert des connaissances. Les individus doivent coopérer délibérément aux activités de transfert.

Une stratégie organisationnelle en matière de transfert des connaissances intègre des initiatives de transfert aux objectifs de l'organisation de manière à ce qu'elles fassent partie des priorités organisationnelles.

Il en ressort que les organisations voulant faciliter le transfert des connaissances tacites doivent mettre en place un contexte favorisant la socialisation entre ses membres.

Pour Lamari (2010), la culture organisationnelle favorable au transfert des connaissances est celle qui est associée aux organisations innovantes. Cette culture présente plusieurs variables organisationnelles liées à l'organisation du travail, au climat de travail et aux pratiques de reconnaissance (Lamari, 2010). Le tableau 3 présente un résumé de ces variables. Pour synthétiser l'information, il en ressort que les organisations voulant faciliter le transfert des connaissances tacites doivent mettre en place un contexte favorisant la socialisation entre ses membres.

Enjeu 6

Tableau 3 **Les variables caractérisant les organisations innovantes**

| Variables | Signification |
|--------------------|---|
| Intertemporalité | Valorisation du travail d'équipe entre employés de différentes générations, professions et cultures. |
| Dextérité | Capacité des employés à remplir une variété de tâches. Valorisation de la connaissance sous différentes formes et perspective pour les aider à faire face à des situations nouvelles, à des ambiguïtés éventuelles et aux incertitudes du changement. |
| Reconnaissance | Se doter de mécanismes de reconnaissance pour les détenteurs de la connaissance explicite et tacite. |
| Motivations | Motivation intrinsèque (p. ex. épanouissement au travail) et extrinsèque (p. ex. conditions de travail) à transférer la connaissance. |
| Fluidité du savoir | Partage décentralisé des connaissances et de façon conviviale. |
| Convivialité | Gestion orientée sur la demande en tenant compte la diversité des préférences et des motivations du personnel. |
| Flexibilité | Pouvoir décisionnel qui se déploie en fonction des contingences et de la polyvalence des ressources humaines. |
| Réseautage | Capital relationnel et importance des interactions directes. |
| Compétence | Développement continu de nouvelles compétences. |
| Vision stratégique | Processus de planification stratégique qui balise la valeur ajoutée, fixe les orientations et précise les objectifs à atteindre. |

Source : Lamari, 2010

Pour les organisations innovantes, ce contexte de socialisation se démarque par une organisation du travail flexible ouverte à la mobilité, aux rotations de postes et aux équipes autonomes. Bref, un milieu de travail où les gens ont la possibilité de communiquer, de partager et de résoudre des problèmes ensemble. Les acteurs qui évolueront dans un tel contexte établiront des liens de confiance pour instaurer une culture d'entraide. Les programmes de développement des cadres, les pratiques de reconnaissance, les activités sociales organisées par l'établissement ou les représentants des cadres et des employés favorisent un climat propice à la socialisation.

À l'inverse, une organisation ne favorise pas l'externalisation des connaissances tacites si les postes sont totalement indépendants les uns des autres et si la collaboration entre les personnes n'est pas nécessaire. De plus, un climat de travail dans lequel les gens se font peu confiance met également un certain frein au transfert des connaissances.

Pour les organisations innovantes, ce contexte de socialisation se démarque par une organisation du travail flexible ouverte à la mobilité, aux rotations de postes et aux équipes autonomes.



LA CULTURE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

Pour voir une vidéo de Kimiz Dalkir sur la culture de la gestion des connaissances

Personne-ressource

Kimiz Dalkir

Professeure associée

Université McGill, École des sciences de l'information

Téléphone : 514 398-3368

kimiz.dalkir@mcgill.ca

PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Le transfert des connaissances adressé au personnel d'encadrement sous-entend un transfert bidirectionnel entre les cadres plus et moins expérimentés. Il peut se faire dans un contexte d'intégration d'un nouveau cadre ou pour le maintien et le renouvellement des connaissances. Cependant, le contexte du réseau fait en sorte que la priorité revient, actuellement, surtout à la transmission des connaissances des cadres en fin de carrière à leurs successeurs. Cette pratique, qui se fait déjà de façon plus ou moins formelle dans plusieurs établissements, demande à être formalisée et structurée.

Étape 1 : L'identification des connaissances critiques

Le premier défi au regard du transfert des connaissances consiste à identifier quelles sont les connaissances critiques de l'organisation et qui en sont les détenteurs.

La première étape dans un processus de transfert des connaissances consiste à se questionner sur les connaissances qui doivent être préservées et transférées. En effet, toutes les connaissances ne sont pas critiques et ne méritent donc pas d'être conservées au sein de l'organisation.

Par conséquent, le premier défi au regard du transfert des connaissances consiste à identifier quelles sont les connaissances critiques de l'organisation et qui en sont les détenteurs. On cherche donc ici à répondre aux questions suivantes (Ermine, 2010) :

1. Quelles sont les connaissances à risque?
2. Sont-elles réellement stratégiques pour l'organisation?
3. Qui sont les détenteurs de ces connaissances?

Pour répondre à ces questions, la cartographie des connaissances (voir encadré à ce sujet) est une méthode qui gagne en popularité. Elle consiste à faire l'inventaire des connaissances d'une organisation pour ensuite déterminer lesquelles sont critiques. De façon plus simple, chaque directeur peut également faire le tour des postes d'encadrement de son secteur pour analyser si la perte des connaissances des cadres pourrait mettre en péril la continuité des opérations.

Dans le cas où la démarche de transfert des connaissances vise avant tout les cadres en fin de carrière, la planification de la main-d'œuvre sera l'outil privilégié pour cibler les postes dont les connaissances du détenteur méritent d'être conservées.

L'étape subséquente demeure la même : parmi les connaissances cartographiées, ou parmi celles du cadre en fin de carrière, il faut identifier celles devant être capitalisées et transférées. Pour y parvenir, il faut procéder à l'évaluation de leur criticisme.

X-Mind et Free-Mind sont deux logiciels de cartographie disponibles gratuitement sur le Web.

LA CARTOGRAPHIE DES CONNAISSANCES

Pour déterminer quelles sont les connaissances qui méritent d'être préservées au sein de l'organisation, on doit d'abord connaître l'ensemble des connaissances organisationnelles. Pour ce faire, la cartographie des connaissances se révèle une approche qui gagne de plus en plus en popularité. La cartographie est une « représentation structurée sous forme de classification du patrimoine de connaissances d'une organisation » (Ermine, 2007 : 76). Il s'agit de l'inventaire des connaissances d'une organisation.

Ainsi, il s'agit d'une carte qui illustre graphiquement les connaissances et les liens entre ces dernières, à l'inverse d'un document qui les représenterait de manière textuelle. Selon Aubertin (2007), on peut distinguer trois types d'approches pour cartographier les connaissances organisationnelles :

- la classification fonctionnelle qui est fondée sur l'organigramme;
- la classification procédurale en fonction des processus de l'organisation;
- la classification conceptuelle ou par domaine qui structure la connaissance par sujets, objets ou finalités.

Enfin, il importe de préciser que la cartographie n'est pas une fin, mais bien un moyen pour faire une représentation visuelle des connaissances de l'organisation. L'utilisation de moyens pour capitaliser et pour transférer ces connaissances devra être planifiée.

L'évaluation du criticisme des connaissances

Les connaissances critiques sont celles « qui ont de la valeur, mais qui sont difficiles à exploiter par l'entreprise » (Aubertin, 2007 : 138). Elles sont en lien avec le cœur de métier de l'organisation (Jacob, 2006). L'évaluation du criticisme des connaissances vise donc « à déterminer si une connaissance donnée sera encore nécessaire dans cinq ou dix ans, à évaluer le nombre de personnes qui la maîtrisent et à vérifier s'il en existe une description écrite » (Roy, 2004 : 8). Les critères utilisés dépendent largement de la culture et de la situation de l'entreprise (Aubertin, 2007).

Ils doivent donc être choisis en fonction des spécificités de l'organisation et de l'objectif de la démarche. Dans le cas qui nous concerne, ce seraient les connaissances détenues par les cadres partant bientôt à la retraite et qui sont nécessaires à la pérennité des opérations qui devraient être capitalisées en premier.

L'annexe II présente un exemple de grille d'évaluation d'un critère.

Pour aider les organisations à évaluer le criticisme de leurs connaissances cartographiées, le *Club Gestion des connaissances* a établi une grille des critères de criticisme. Elle est présentée dans le tableau 4. Elle se compose de vingt critères regroupés en quatre grands thèmes, les axes thématiques. Une brève description de chacun de ces critères est fournie avec l'outil.

Tableau 4 **La grille des critères de criticisme**

| AXE THÉMATIQUE | CRITÈRES |
|--|---|
| Rareté | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre et disponibilité des détenteurs 2. Externalisation (de tacite à explicite) 3. Leadership 4. Originalité 5. Confidentialité |
| Utilité pour l'entreprise | <ol style="list-style-type: none"> 6. Adéquation avec les missions 7. Création de valeur pour les parties 8. Émergence 9. Adaptabilité 10. Utilisation |
| Difficulté à capter la connaissance | <ol style="list-style-type: none"> 11. Difficulté d'identification des sources 12. Mobilisation de réseaux 13. Caractère tacite de la connaissance 14. Importance des sources de connaissances tangibles 15. Rapidité d'obsolescence |
| Difficulté d'usage de la connaissance | <ol style="list-style-type: none"> 16. Profondeur 17. Complexité 18. Difficulté d'appropriation 19. Historique de la connaissance 20. Dépendance de l'environnement |



L'IDENTIFICATION ET L'APPRÉCIATION DES SAVOIRS CRITIQUES AU CJM-IU

Pour découvrir un outil permettant d'identifier et d'évaluer le criticisme des connaissances d'un poste ciblé, consultez l'outil développé par le Centre jeunesse de Montréal Institut universitaire (CJM-IU) pour leur cadre de référence en conservation des savoirs critiques :

http://10.112.64.28/documents_electroniques/Annexe_6_Identification_appreciation_savoirs_critiques.pdf

Étape 2 : La capitalisation des connaissances

Une fois que les connaissances critiques ont été identifiées, l'étape suivante consiste à les capitaliser, c'est-à-dire à les recueillir auprès des détenteurs afin de les formaliser sous une forme explicite qui pourra facilement être partagée (Ermine, 2010). À cette étape, le livrable est donc quelque chose de tangible qui pourra être exploité par d'autres utilisateurs. Il s'agit généralement de référentiels de connaissances. La rédaction d'une procédure, les protocoles de soins, les contenus de formation et les référentiels de compétences sont des exemples de livrables pouvant être réalisés à l'étape de la capitalisation.

Le tableau 1, présenté précédemment, suggère plusieurs outils pouvant être utilisés à l'étape de la capitalisation des connaissances.

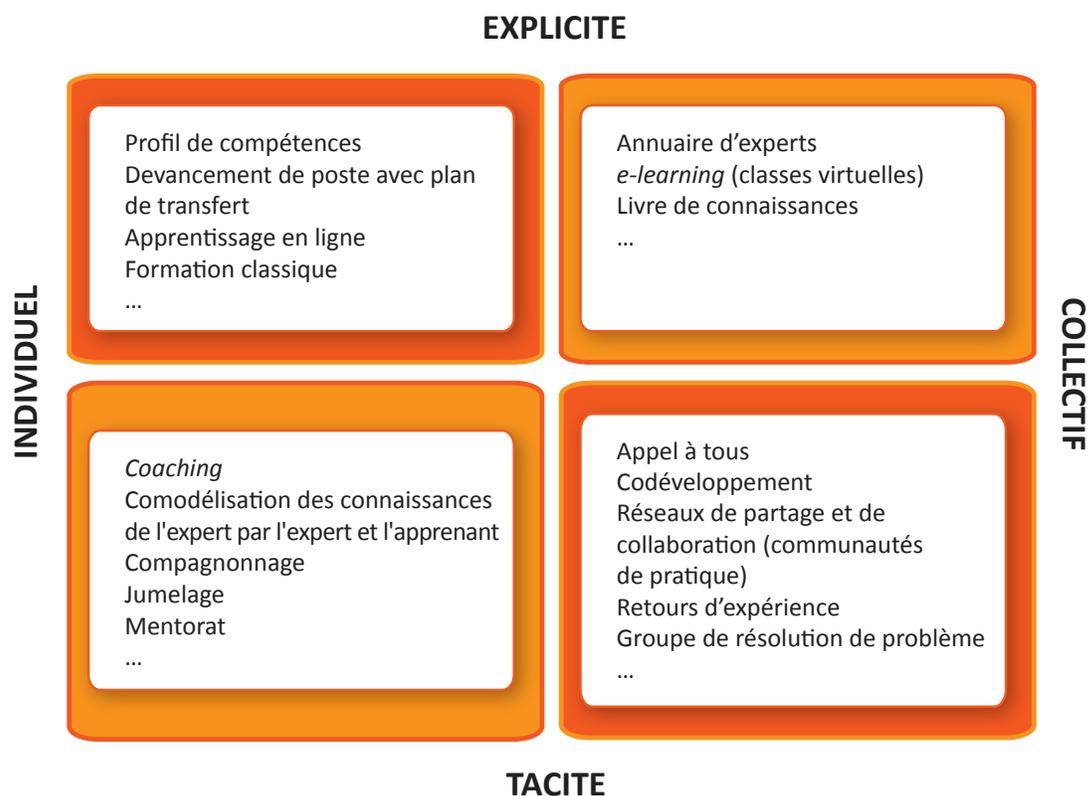
Étape 3 : Le transfert des connaissances

Une fois les connaissances capitalisées, elles peuvent maintenant être partagées. Cette phase vise donc à concevoir des dispositifs de transfert pour que de nouvelles personnes puissent s'approprier les connaissances. Cette étape consiste à faire en sorte que les connaissances soient non seulement répertoriées quelque part, mais que les cadres sachent où les obtenir et comment les utiliser.

Les dispositifs de transfert des connaissances doivent être choisis en fonction du contexte des acteurs qui participent au transfert, des caractéristiques des connaissances transmises et de l'environnement dans lequel s'opère ce transfert (Ermine, 2007a). Plusieurs pratiques sont répertoriées dans la littérature pour le transfert des connaissances. Jacob (2006) catégorise ces pratiques selon qu'elles concernent les connaissances tacites ou explicites et qu'elles visent le transfert individuel ou collectif, comme l'illustre la figure 2. Il s'agit de pratiques qui sont traditionnellement gérées par la direction des ressources humaines (DRH), puisqu'elles impliquent le transfert de compétences. Ainsi, le jumelage, le *coaching*, le mentorat et le codéveloppement constituent des pratiques de transfert connues par les équipes RH et déjà employées dans plusieurs organisations.

Figure 2 **La catégorisation de pratiques de transfert des connaissances**

Les définitions des pratiques de transfert des connaissances contenues dans la figure 2 sont présentées en annexe III.



Source : Jacob (2006)



LA COMODÉLISATION DES CONNAISSANCES

Pour en apprendre plus sur la comodélisation des connaissances, consultez le rapport de recherche du CEFRIO *Gérer les connaissances stratégiques dans des entreprises manufacturières de la Montérégie : expérimentation de la comodélisation des connaissances dans 3 PME*. On y découvre une technique et un outil de comodélisation des connaissances.

Selon Jacob (2006), les pratiques de transfert des connaissances devraient miser prioritairement sur le transfert des connaissances tacites par des méthodes collectives. Plusieurs organisations du réseau se tournent dorénavant vers ces méthodes en encourageant leurs cadres à participer à des groupes de codéveloppement professionnel et à des communautés de pratique. Plusieurs communautés de pratique sont actives dans le réseau de la santé et des services sociaux, citons, à titre d'exemple, la communauté virtuelle de pratique en amélioration continue (CvPAC), la communauté de pratique du Système de prévention clinique ou celles de l'AQESSS en organisation du travail et en santé et sécurité au travail.



L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP DANS LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Pour voir une vidéo de Marie-Josée Paquet sur les communautés de pratique

Personne-ressource

Marie-Josée Paquet

Conseillère à la planification stratégique, au développement et à la télésanté

Direction de la planification stratégique et du développement

Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)

Téléphone : 514 890-8000, poste 16804

marie-josee.paquet.chum@ssss.gouv.qc.ca

Étape 4 : Le renouvellement des connaissances

Enfin, puisque le transfert implique un enrichissement réciproque des individus, la quatrième étape du processus consiste à renouveler les connaissances. On parle donc de pratiques qui permettent une interaction entre le cadre expérimenté qui veut transmettre ses connaissances et les autres cadres moins expérimentés qui veulent apprendre et contribuer à enrichir les connaissances des autres.

Le renouvellement des connaissances d'une organisation peut également se faire par des veilles stratégiques, par du *benchmarking* des meilleures pratiques, par des partenariats avec des universités ou par la participation des cadres à des communautés de pratique.

Un échange mutuel de connaissances peut également se produire par des retours d'expérience quand un cadre décide de partager son expérience, analysée et formalisée, à l'ensemble de l'organisation (Jacob et Harvey, 2005).

Les pratiques de renouvellement mettent en lumière l'importance de bien intégrer l'ensemble des cadres au processus de transfert des connaissances, et non seulement ceux en fin de carrière, afin de préserver la motivation et la satisfaction de tous (Jacob et Harvey, 2005).



LE TRANSFERT ET LE PARTAGE DES SAVOIRS EN MILIEU COMMUNAUTAIRE

Le centre St-Pierre a réalisé un rapport synthèse d'une recherche exploratoire sur le transfert et le partage des savoirs en milieu communautaire :

Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire: pérennité et renouvellement | Mentorat-coaching-tutorat-transfert de savoirs : quelles approches pour les milieux communautaires.

Cette recherche identifie les principales stratégies et les principales expériences de transfert et de partage des savoirs et cerne leur potentiel pour la consolidation du mouvement et des organismes communautaires dans un contexte de relèvement.

AVANTAGES STRATÉGIQUES

Jusqu'ici, les connaissances organisationnelles ont été présentées comme étant cruciales pour les organisations. Cette partie explore les avantages stratégiques, pour les organisations, d'instaurer des pratiques de conservation et de transmissions des connaissances.

Éviter l'amnésie organisationnelle

Premièrement, il s'avère important de mettre en place des mécanismes de transfert intergénérationnel des connaissances pour éviter que l'organisation ne perde des connaissances tacites à la suite du départ de cadres expérimentés. Jabob (2005) fait référence à cette problématique sous le nom « d'amnésie organisationnelle ». Ermine (2010), quant à lui, emploie le terme *knowledge crash* pour exprimer le risque de perdre massivement les connaissances souvent stratégiques. Le transfert des connaissances tacites favorise donc la rétention des connaissances critiques au sein des organisations.

Contrer le syndrome de la roue réinventée

En instaurant des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances, les organisations s'assurent de répertorier et d'utiliser toutes les connaissances pertinentes qu'elles possèdent. Ainsi, elles contrent « le syndrome de la roue réinventée », c'est-à-dire, selon Jacob (2005), la méconnaissance des connaissances déjà existantes à l'intérieur de l'organisation.

Prévenir l'autisme organisationnel

Lorsque les connaissances des nouveaux cadres sont transmises aux autres en place, les organisations préviennent « l'autisme organisationnel », soit l'ignorance des connaissances extérieures (Jabob, 2005). Effectivement, les organisations performantes en matière de renouvellement de leur capital de savoir restent à l'affût de nouvelles connaissances développées dans leur environnement externe (Jacob et Harvey, 2005). Les organisations gagnent donc à s'approprier ces nouvelles connaissances provenant de l'extérieur, car elles peuvent s'avérer complémentaires aux leurs et, ainsi, favoriser l'innovation. Pour ce faire, elles peuvent mettre en place un système de veille qui non seulement occupera un rôle de vigie sur ce que font les autres établissements du réseau, mais également sur les bonnes pratiques des entreprises privées et sur celles révélées par la recherche scientifique.



LE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL DES CONNAISSANCES

Pour voir une vidéo de Réal Jacob sur le transfert intergénérationnel des connaissances

Personne-ressource

Réal Jacob

Professeur titulaire

HEC Montréal

Téléphone : 514 340-7024

real.jacob@hec.ca

Optimiser la performance

Les connaissances détenues par chaque organisation leur sont propres. Bien plus que la somme des connaissances individuelles des individus, la connaissance organisationnelle constitue un capital économique, une ressource stratégique, un facteur de stabilité de l'entreprise et un avantage concurrentiel décisif (Ermine, 2007b). De plus, le transfert bidirectionnel favorise la compétitivité des organisations en fournissant un contexte de travail où les connaissances de différentes générations coexistent et où ces dernières s'enrichissent au contact des autres (Delay, 2006).

Le transfert des connaissances tacites dans les établissements du réseau s'avère encore plus important depuis la création des réseaux locaux de services (CSSS). Ce changement a mené, entre autres, à une gestion par programme et par clientèle où les soins et services sont regroupés autour d'une clientèle particulière ou d'une problématique. Ce type de design organisationnel est fondé essentiellement sur la maîtrise d'interactions tacites entre les différents corps professionnels (Jacob, 2006). Par conséquent, la performance de la gestion par programme dépend beaucoup de la capacité de ses établissements à transférer leurs connaissances tacites entre les professionnels.

Intégrer les nouveaux cadres

Les pratiques de transfert intergénérationnel de connaissances facilitent l'intégration et accélèrent le rendement des nouveaux cadres en leur donnant de nombreuses occasions de socialiser avec des cadres performants et familiarisés avec la culture organisationnelle. Des contacts directs et fréquents avec des cadres expérimentés influencent grandement la vitesse avec laquelle les recrues acquièrent de nouvelles connaissances (Delay, 2006 : 67). Ces cadres expérimentés pourront leur transmettre non seulement les connaissances liées à leurs professions, telles que les savoirs pratiques et procéduraux, mais également les connaissances provenant de la culture, de l'histoire, de l'organisation et de son fonctionnement.

Valoriser les nouveaux cadres et ceux qui sont expérimentés

Pouvoir partager ses connaissances avec le reste de l'organisation est une pratique très valorisante pour tous les cadres. En leur permettant de contribuer à la gestion des connaissances, les cadres se sentiront considérés et auront le sentiment de pouvoir contribuer au développement de l'organisation.

En ce qui concerne spécifiquement les cadres au troisième tiers de leur carrière, certaines pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances peuvent favoriser le maintien de leur motivation et de leur satisfaction, comme expliqué plus en profondeur dans *Le cadre en fin de carrière*. Les pratiques les plus motivantes pour les cadres sont celles qui font appel à leurs talents, celles qui leur permettront de donner un sens à leur fin de carrière, par exemple accompagner un cadre de la relève ou capitaliser leurs connaissances sous une forme qui pourra être léguée.

Atténuer les tensions intergénérationnelles

Des tensions relationnelles peuvent exister entre les personnes des différentes générations. Les différends peuvent notamment concerner l'utilisation des nouvelles technologies, les approches et les styles d'apprentissage et de communication et les valeurs (Lancaster et Stillman, 2002, cité dans Lamari, 2010). Recourir à des pratiques de transfert intergénérationnel peut amoindrir ces conflits en permettant aux différentes générations de mieux s'approprier, de créer des liens et, ultimement, de collaborer entre elles.

DÉFIS DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Ce texte a mis en lumière l'importance cruciale du transfert intergénérationnel des connaissances en organisation. En outre, la partie précédente a présenté les grandes étapes pour aider les entreprises à instaurer un tel processus. Néanmoins, l'instauration d'une démarche de transfert des connaissances pose certains défis pour les organisations.

La disponibilité des cadres expérimentés

En premier lieu, un des principaux défis dans la mise en place de projets en transfert intergénérationnel des connaissances réside dans le manque de disponibilité des cadres expérimentés. Comment leur demander de participer à un tel projet lorsqu'ils ont déjà une très grande charge de travail? Les personnes soutenant les projets devront donc s'assurer que les supérieurs immédiats dégagent du temps aux cadres pour que ces derniers puissent participer aux activités de transfert. Dans certaines situations critiques, les organisations peuvent planifier un devancement de poste de quelques semaines.

La volonté des cadres expérimentés

Généralement, les cadres se montrent très ouverts à l'idée de transférer leurs connaissances. Par contre, il peut parfois arriver que certains détenteurs d'expertise montrent un manque de volonté à transférer leurs connaissances. Les cadres expérimentés ne doivent pas se sentir menacés par cette démarche. Au contraire, ils devront recevoir le soutien et la reconnaissance de leur supérieur immédiat et de la haute direction. Il faut faire en sorte que les activités de transmission des connaissances soient valorisées par les collègues et qu'elles créent un engouement chez le personnel d'encadrement. Ainsi, il sera plus facile de motiver les détenteurs d'expertise à transmettre leur savoir.

Les tensions intergénérationnelles

Par ailleurs, il s'avère possible que des tensions intergénérationnelles nuisent aux activités de transfert. En effet, si ces activités se font sous la forme de jumelage, un manque de compatibilité entre le détenteur d'expertise et l'apprenant à l'égard de la vision et des valeurs du travail pourrait contrecarrer le transfert des connaissances. D'une part, il faut s'assurer que l'apprenant adopte une attitude exempte de jugement envers le cadre expérimenté et vice versa. Même si leurs méthodes sont différentes, ils doivent se montrer respectueux l'un envers l'autre. Pour faciliter la bonne relation entre les deux personnes, on doit tenir compte de l'intérêt de l'apprenant pour le

type de connaissances qui lui seront transmises. D'autre part, le détenteur d'expertise devra se montrer ouvert à la vision des plus jeunes. Il devra se départir du paradigme selon lequel le transfert se fait seulement des individus expérimentés vers les nouveaux. Ces derniers ont beaucoup à leur apprendre.

Dans tous les cas, la première étape d'une démarche de transfert intergénérationnel des connaissances consiste à évaluer la disposition des cadres expérimentés et novices à y participer. Sans leur participation sincère aux activités et sans leur volonté à s'associer, le transfert ne pourra être efficace.

La culture organisationnelle

La culture de l'organisation n'est pas toujours propice au transfert des connaissances. Comme nous l'avons expliqué dans la section portant sur les conditions organisationnelles favorables au transfert des connaissances, les organisations doivent avoir recours à certains leviers avant de vouloir implanter les pratiques présentées dans ce document. La valorisation de la collaboration et du travail en équipe sont des prérequis essentiels au transfert des connaissances.





LE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL DES CONNAISSANCES

- Interrogez-vous sur les connaissances nécessaires à la pérennité de votre organisation et sur les risques qu'elles ne soient pas transmises.
- Questionnez-vous sur les personnes qui détiennent les connaissances critiques et sur les secteurs dans lesquels elles travaillent.
- Instaurez une culture d'apprentissage et de partage des connaissances au sein de l'équipe de direction et de l'organisation.
- Reconnaissez que le transfert intergénérationnel des connaissances est un processus bidirectionnel : les cadres plus expérimentés peuvent aussi apprendre de la relève.

OUTIL DE RÉFLEXION



Les notions et les définitions

- A. Dans votre organisation, de quelle manière pourriez-vous capitaliser les connaissances des cadres en fin de carrière, c'est-à-dire les répertorier, les rassembler, les formaliser, les codifier ou les classifier dans l'optique qu'elles puissent être transmises aux autres cadres?
- B. Quel processus de gestion des connaissances permettrait aux détenteurs d'expertise et aux apprenants de socialiser, de discuter ouvertement et de collaborer plus intensivement?
- C. Quelle place est accordée au renouvellement des connaissances et à l'innovation?

Les conditions organisationnelles favorables au transfert intergénérationnel des connaissances

- D. Dans votre organisation, comment pourriez-vous favoriser une culture de collaboration, de partage et d'entraide?

La démarche et les pratiques pour le transfert intergénérationnel des connaissances

- E. Quelles sont les secteurs critiques de votre organisation? Quelles sont les connaissances critiques des cadres y travaillant? Comment pourriez-vous les identifier?
- F. Comment pouvez-vous les capitaliser de manière à ce qu'elles soient accessibles aux autres cadres?
- G. Quelles activités particulières pouvez-vous mettre en place pour transmettre aux autres cadres les connaissances des détenteurs d'expertise?

Les avantages stratégiques

- H. À l'annonce de plusieurs départs de cadres, quels seront les impacts de ces départs sur le plan des connaissances organisationnelles? Que planifiez-vous faire pour éviter « l'amnésie organisationnelle », c'est-à-dire la perte des connaissances tacites détenues par les cadres qui partent à la retraite?

Les défis du transfert intergénérationnel des connaissances

- I. Quelles sont les mesures organisationnelles mises en place pour faciliter les activités de transfert intergénérationnel des connaissances?
- J. Comment pouvez-vous dégager du temps aux cadres expérimentés et aux apprenants afin qu'ils puissent participer à ces activités?

CONCLUSION

Tout au long de ce texte, nous avons fait ressortir le caractère crucial du transfert des connaissances pour assurer la pérennité des organisations. Il est impératif que ces dernières amorcent une réflexion sur la nature des connaissances non répertoriées explicitement et nécessaires à la poursuite des activités de l'établissement. Plusieurs cadres ont pris leur retraite dans les dernières années et le phénomène va s'accroître. En instaurant des processus de transfert des connaissances, les cadres en poste n'auront pas à réinventer la roue et leur savoir sera enrichi par les connaissances de leurs prédécesseurs.

La démarche présentée pour transférer les connaissances ne peut être implantée du jour au lendemain. La première étape consiste à développer une culture favorable au transfert des connaissances. L'équipe de direction devra soutenir cette culture en mobilisant l'ensemble du personnel d'encadrement à cet enjeu.

Quant à la direction des ressources humaines, elle est la mieux placée pour faciliter le processus de transfert des connaissances, puisqu'elle est déjà responsable de plusieurs pratiques de capitalisation et de transfert telles que le mentorat, le *coaching* ou les groupes de codéveloppement professionnel. C'est elle qui, lors de la planification de la main-d'œuvre, peut anticiper les départs à la retraite et les pertes de connaissances qui y seront associées. Elle devra sensibiliser la direction et l'ensemble des cadres à l'importance du maintien de ces connaissances.

ANNEXES

Annexe I – Lexique du vocabulaire associé au transfert des connaissances

| | |
|----------------------------------|---|
| Capitalisation | Ensemble des processus par lesquels des informations et des connaissances sont répertoriées, évaluées, rassemblées, formalisées, codifiées, classifiées, commentées, synthétisées, de façon à constituer une base de connaissances. (Ballay, 2002) |
| Connaissance | Implique des phénomènes tels que le langage, la mémoire, l'apprentissage, l'expérience, les perceptions et les émotions. La connaissance est ce qui est présent à notre esprit, consciemment ou inconsciemment, lorsque nous sommes en situation de faire, de dire, d'apprendre, d'éprouver, d'interpréter et de décider. (Ballay, 2002) |
| Connaissances explicites | Savoirs formalisés, objectifs, documentés, codifiés, facilement accessibles à tous. (Jacob, 2005) |
| Connaissances tacites | Savoirs basés sur l'expérience pratique, qui sont contextualisés (développés et appris dans un contexte donné), non documentés, peu accessibles, souvent difficiles à décrire, et qui peuvent être inconscients. (Jacob, 2005) |
| Gestion des connaissances | Discipline visant à mettre en place des dispositifs (organisations, méthodes et outils) qui valorisent, dans un sens très large, le patrimoine de connaissances que toute organisation sociale (et plus seulement une entreprise) accumule durant son cycle de vie. (Boughzala et Ermine, 2007) |
| Information | Réfère à des données qui, une fois réunies dans un contexte précis, transmettent un message informatif d'une source émettrice vers une source réceptrice. (Lamari, 2010) |
| Renouvellement | Ensemble des processus par lesquels la communauté critique, corrige, ajuste, voire détruit, les connaissances, pour les renouveler aussi bien de façon incrémentale que par des innovations de rupture. (Ballay, 2002) |

| | |
|---|--|
| Savoir | Ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience. (Ballay, 2002) |
| Socialisation | Ensemble des échanges directs, par communication orale, collaboration ou discussion. (Ballay, 2002) |
| Transfert | Ensemble des processus de distribution, d'accès, d'utilisation et, surtout, d'apprentissage, voire de combinaison et de transposition, par lesquels les utilisateurs s'approprient les contenus de la base de connaissances, de sorte qu'ils deviennent capables, à leur tour, de créer de la valeur en produisant leurs propres applications ou en créant de nouvelles connaissances. (Ballay, 2002) |
| Transfert intergénérationnel des connaissances | Change réciproque de savoirs et de savoir-faire entre les personnes de différentes générations. (Jacob et Harvey, 2005) |

Annexe II – Exemple de grille d'évaluation d'un critère

| THÈME | DIFFICULTÉ D'USAGE DE LA CONNAISSANCE |
|--|---------------------------------------|
| Critère 17 | Complexité |
| Quel est le degré de complexité de la connaissance? | |
| Niveau 1 | Compliqué |
| Le domaine est très spécifique d'une discipline scientifique. Il manipule des éléments nombreux, mais bien identifiés. | |
| Niveau 2 | Complexité élémentaire |
| La maîtrise du domaine de connaissances implique la maîtrise de nombreux paramètres qui viennent de différentes disciplines. | |
| Niveau 3 | Complexité |
| La maîtrise du domaine ne se réduit pas à la maîtrise de variables, même nombreuses et diverses. Elle nécessite une compréhension globale et qualitative, qui s'exprime par différents points de vue donnant du sens au domaine. | |
| Niveau 4 | Complexité forte |
| L'étude et la maîtrise de différents points de vue sont essentielles pour la maîtrise du domaine de connaissances. Des méthodes et des modèles sont utilisés pour expliquer et pour mettre en cohésion les différents points de vue. | |

Source : Ermine (2010 : 193)

Annexe III – Les définitions des pratiques de transfert intergénérationnel des connaissances présentées à la figure 2

| Pratique | Définition |
|---|---|
| Explicite-Individuel | |
| Profil de compétences | [...] instrument de référence et de gestion à portée stratégique, opérationnelle et motivationnelle. En définissant les compétences à maîtriser, il contribue à préciser les exigences à satisfaire pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation et [pour] effectuer efficacement le travail. Il fournit un guide apte à susciter la motivation pour des actions de divers types, entre autres, celles de développement [...] Quant à son contenu, il peut varier selon la définition de la compétence qui est retenue et de sa cible : poste, emploi, métier ou profession, processus organisationnels ou autre objet de référence. (Foucher, 2010, 208) |
| Devancement de poste avec plan de transfert | Jumelage entre des individus expérimentés ayant des connaissances stratégiques et leur relève |
| Apprentissage en ligne | [...] utilisation des technologies multimédias, principalement par l'intermédiaire d'un intranet ou d'Internet, pour fournir des informations et des directives à des individus (Welsh, Wanberg, Brown et Simmering, 2003) |
| Formation classique | [...] organisation d'activités d'apprentissage réunissant plusieurs personnes qui, sous la tutelle d'un formateur (généralement un expert dans le domaine), et à l'aide d'un matériel didactique prévu à cet effet, acquièrent de nouvelles connaissances, sont sensibilisées à des changements ou expérimentent de nouvelles façons de faire. (Gosselin, 2009 : 385) |
| Tacite-Individuel | |
| Coaching | Dans un contexte de transfert intergénérationnel des connaissances, accompagnement, par un individu en fin de carrière, d'un individu moins expérimenté pour lui permettre d'acquérir certaines compétences et de développer certaines habiletés. Vise l'apprentissage et s'établit dans une période de courte durée. |

| Pratique | Définition |
|--|---|
| <i>Tacite-Individuel</i> | |
| Comodélisation des connaissances de l'expert par l'expert et l'apprenant | Coconstruction, entre un expert et un apprenant, avec l'aide d'un expert en modélisation (un modalisateur), d'un schéma graphique – un modèle – des connaissances de l'expert. Les différents types de connaissances sont représentés par différentes formes. Ces connaissances sont reliées entre elles par divers traits fléchés. (Basque et Pudelko, 2010) |
| Compagnonnage | Mode d'apprentissage individuel par lequel un travailleur expérimenté transmet ses savoir-faire et ses connaissances pratiques à un apprenti ou à une apprentie. (Emploi Québec, 2007) |
| Jumelage | Mécanisme par lequel on regroupe deux individus et qui permet qu'une interaction développementale prenne forme. (Deschênes, 2010) |
| Mentorat | [...] relation fondée sur le respect mutuel, entre une personne expérimentée, reconnue et crédible (mentor) et une personne plus jeune (apprenti), qui permet à l'apprenti de consolider son identité professionnelle et de bénéficier d'appuis pour développer sa carrière et pour mieux vivre les transitions en milieu de travail. (Guay, 2002, cité dans Guay et Lirette, 2003 : 11) |
| <i>Explicite-Collectif</i> | |
| Annuaire d'experts | [...] base de données permettant de retrouver la ou les personnes qui détiennent l'expertise recherchée pour donner un conseil ou un point de vue, réaliser un mandat, participer à une équipe de projet, etc. Un répertoire des anciens experts fait aussi partie de l'annuaire. Il fournit les coordonnées des anciens employés qui ont offert de partager leur expertise. (CEFRIO, 2012) |
| Classes virtuelles | Outil permettant la tenue via Internet de séances d'apprentissage entre les étudiants et l'enseignant qui sont dans des lieux différents. L'outil comporte de nombreuses possibilités d'interactions, par exemple, prise de parole (les participants sont alors équipés de casque et micro), clavardage, tableau blanc interactif avec possibilité d'annotations, diaporama, etc. (Direction de l'apprentissage et de l'innovation technologique, 2012) |

| Pratique | Définition |
|----------------------------------|---|
| Explicite-Collectif | |
| Livre de connaissances | [...] formalise et représente, sur support électronique, différents points de vue ou modèle les savoirs et savoir-faire d'experts d'un domaine. (CEFRIO, 2012) |
| Tacite-Collectif | |
| Appel à tous | Outil visant à créer un espace collaboratif dans lequel les individus posent des questions sur des sujets divers et auxquelles d'autres tentent de répondre. (Renaud, 2008) |
| Codéveloppement professionnel | [...] approche de formation qui mise sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour favoriser d'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer la pratique professionnelle. Le groupe constitue une communauté d'apprentissage qui partage les mêmes buts et qui s'entend sur la méthode : étude attentive d'une situation vécue par un participant, partage de « savoirs » pratiques, surtout, et de connaissances théoriques, au besoin. (Payette et Champagne, 1997) |
| Communauté de pratique | [...] groupes de personnes qui collaborent en face à face ou en utilisant des technologies de l'information. Les membres sont liés par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de s'entraider, de partager leurs meilleures pratiques et de développer de nouvelles connaissances. Les membres de la communauté, dont l'adhésion est généralement volontaire, approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme. (CEFRIO, 2012) |
| Retours d'expérience | Un retour d'expérience est un processus de partage de connaissances tacites acquises lors d'une expérience vécue et dont on tire des leçons afin d'améliorer ou d'optimiser les actions futures. (CEFRIO, 2012) |
| Groupe de résolution de problème | Ce mode de transfert valorise l'échange de connaissances tacites entre des participants issus de différents milieux (discipline, géographie, culture, technologie, organisation, etc.) réunis afin de trouver une solution à un problème. Il est basé sur le principe que « personne n'est expert en tout, mais chacun possède un petit bout d'expertise qui est unique ». C'est l'amalgame des expertises de chaque individu qui crée la richesse d'un groupe de résolution de problème. (CEFRIO, 2012) |

BIBLIOGRAPHIE

Aubertin, Gérard (2007). « Chapitre 5. Cartographier les connaissances critiques : une démarche stratégique pour l'entreprise », dans *Management des connaissances en entreprise*, Imed Boughzala et Jean-Louis Ermine (dir.), 2^e éd., Paris, Lavoisier, coll. Technique et scientifique des télécommunications, p. 125-145.

Ballay, Jean-François (2002). *Tous managers du savoir*, Paris, Édition d'Organisation, 430 p.

Basque, Josianne et Béatrice Pudelko (2010). « La comodélisation de connaissances par objets typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 111-129.

Boughzala, Imed et Jean-Louis Ermine (2007). *Management des connaissances en entreprise*, 2^e éd., Paris, Lavoisier, coll. Technique et scientifique des télécommunications, 353 p.

CEFRIO (2012). *Stratégies de gestion des connaissances : Grille d'aide à la gestion des savoirs*, CEFRIO. Récupéré le 11 décembre 2012 de http://www.cefrio.qc.ca/index.php?id=173&no_cache=1

Dalkir, Kimiz (2010). « La continuité du savoir : préservation et transmission du savoir dans le secteur public », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 146-167.

Dalkir, Kimiz (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*, 2^e éd., Cambridge, MIT Press, 485 p.

Delay, Béatrice (2006). « La transmission des savoirs dans l'entreprise : Construire des espaces de coopération entre les générations au travail », *Informations sociales*, vol. 6, n° 134, p. 66-77.

Deschênes, Chantal (2010). *Analyse exploratoire sur la stratégie de jumelage en tant que mécanisme de transfert des acquis d'expérience au sein du CJM-IU* [ressource électronique], projet supervisé réalisé sous la direction de Dominique Bouteiller, Montréal, HEC Montréal, 89 p. Récupéré de http://10.112.64.28/documents_electroniques/Analyse_exploratoire_strategie_jumelage.pdf

Direction de l'apprentissage et de l'innovation technologique (2012). *Classe virtuelle synchrone (VIA)*, HEC Montréal. Récupéré le 11 décembre 2012 de <http://libguides.hec.ca/content.php?pid=128226&sid=1798821>

Emploi Québec (2007). *Guide du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, 113 p. Récupéré de http://emploi.quebec.net/publications/Pages-statiques/00_ddcmt_guide_CGRC.pdf

Ermine, Jean-Louis (2007a). « Chapitre 1. Introduction au Knowledge Management », dans *Management des connaissances en entreprise*, Imed Boughzala et Jean-Louis Ermine (dir.), 2^e éd., Paris, Lavoisier, coll. Technique et scientifique des télécommunications, p. 23-45.

Ermine, Jean-Louis (2007b). « Chapitre 2. La gestion des connaissances, un nouveau modèle », dans *Management des connaissances en entreprise*, Imed Boughzala et Jean-Louis Ermine (dir.), 2^e éd., Paris, Lavoisier, coll. Technique et scientifique des télécommunications, p. 47-86.

Ermine, Jean-Louis (2010). « Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs », *Télescope*, vol. 16, n^o 1, p. 83-107.

Foucher, Roland (2010). *Gérer les talents et les compétences : fondements de la gestion des talents et des compétences*, Montréal, Éditions Nouvelles, tome 1, 280 p.

Gosselin, Alain (2009). « L'expérience comme levier du développement des cadres », dans *Développer les compétences au travail*, Dominique Bouteiller et Lucie Morin (dir.), Montréal, Gestion, revue internationale de gestion, coll. Gestion et Savoirs, p. 380-387.

Guay, Marie-Michèle et Annie Lirette (2003). *Guide pour le mentorat pour la fonction publique québécoise : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*, rapport de recherche, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 104 p. Récupéré de http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor_rapp_rech-guide_03.pdf

Jacob, Réal (2005). « Le transfert intergénérationnel des savoirs : enjeux et pistes d'action », présentation donnée dans le cadre de la *Journée de l'institut d'administration publique du Grand Montréal*, Montréal, 20 octobre, organisée par le Centre d'études en transformation des organisations et HEC Montréal.

Jacob, Réal (2006). « Le transfert intergénérationnel des savoirs et la génération Internet : perspectives et pistes d'action », *Personnel et Gestion*, vol. 15, no 5, p. 7-13.

Jacob, Réal et Sébastien Harvey (2005). « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 12, n^o 2, p. 12-25.

Lamari, Moktar (2010). « Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 39-65.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (2013). *Portrait de la main-d'œuvre : Personnel d'encadrement*, document de travail, Direction de la planification de la main-d'œuvre et du soutien au changement, 16 p.

Payette, Adrien et Claude Champagne (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 211 p.

Renaud, Martine (2008). *Le transfert des connaissances tacites des cadres en fin de carrière du secteur de la santé et des services sociaux au Québec*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 152 p.

Roy, Réjean (2004). « Votre réservoir de savoirs est-il bien plein? », *Réseau Cefrio*, vol. 5, n° 1, p. 7-9.

Welsh, Elizabeth T., Connie R. Wanberg, Kenneth G. Brown et Marcia J. Simmering (2003). « E-learning : Emerging Issues, Empirical Results and future directions », *International Journal of Training and Development*, vol. 7, n° 4, p. 245-258.

SUGGESTIONS DE LECTURE – SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE SUJET

*Le numéro spécial de **Télescope** consacré au transfert intergénérationnel des connaissances*

Dans ce numéro consacré au transfert intergénérationnel des connaissances au sein des organisations publiques, la revue de l'École Nationale d'Administration publique du Québec publie 12 articles rédigés par de grands experts du domaine. Présentant des articles destinés autant aux débutants qu'aux initiés, la revue offre un aperçu complet sur les grandes thématiques du transfert intergénérationnel des connaissances et met en lumière les enjeux qui y sont reliés.

Vous pouvez consulter gratuitement ce numéro sur le site de la revue :

http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_intergenerationnel.pdf

***Télescope*, vol. 16, n° 1 (hiver 2010)**

Tous managers du savoir

La gestion des connaissances a suscité des passions chez vous? Vous souhaitez amorcer une réflexion plus approfondie sur cette discipline? Dans son livre *Tous managers du savoir*, Jean-François Ballay, réussit à conjuguer réflexion cérébrale et pratiques concrètes. D'une part, il aborde le sujet de la gestion des connaissances en puisant dans différentes disciplines fondamentales telles la sociologie, l'économie, la philosophie et la psychologie. D'autre part, il présente les outils les plus utilisés dans le domaine en plus de fournir une grille d'analyse des pratiques de gestion du savoir. En outre, on met à la disposition du lecteur des exemples de plans d'action pour amener les cadres à inclure des pratiques de gestion des connaissances dans leurs activités quotidiennes.

Bien que l'ouvrage date de 2002, il s'agit tout de même d'une référence incontournable dans le domaine de la gestion des connaissances.

Ballay, Jean-François (2002). *Tous managers du savoir*, Paris, Édition d'Organisation, 430 p.

Knowledge Management in Theory and Practice

Dans cette seconde édition de *Knowledge Management in Theory and Practice*, Kimiz Dalkir, professeure de l'Université McGill reconnue internationalement, propose une introduction complète à la gestion des connaissances. En plus de définir les nombreux concepts qui y sont associés, l'auteure aborde de manière pragmatique les façons de les appliquer. Le livre emploie la même approche pédagogique à chaque chapitre : on débute par une présentation des objectifs d'apprentissage et on termine par les éléments clés à retenir ainsi que par les points de discussion. De plus, de nombreux exemples réels ou fictifs, présentés dans des encadrés, viennent illustrer les propos tout au long du livre. Le chapitre sur la culture organisationnelle s'avère particulièrement intéressant et utile pour les organisations voulant instaurer une démarche en gestion des connaissances. Les établissements pourraient s'interroger sur la signification d'un changement de culture dans leur organisation ainsi que sur les facteurs qui pourraient limiter ou faciliter une telle démarche.

À conserver comme ouvrage de référence!

Dalkir, Kimiz (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*, 2^e éd., Cambridge, MIT Press, 485 p.

Le dossier spécial de la revue Gestion sur les communautés de pratique

Pour en apprendre plus sur les communautés de pratique, la revue *Gestion* présente un dossier complet sur le sujet. Le texte d'introduction, signé Patrick Cohendet, Joanne Roberts et Laurent Simon, explique bien le concept et les raisons pour lesquelles cette pratique a gagné en popularité.

Le dossier se compose de cinq articles :

Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique, par Francis Gosselin, Pierre-Jean Barlatier, Patrick Cohendet, Patrick Dunlavey, Olivier Dupouët et Françoise Lampron

Étude de cas : Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : une comparaison des sociétés Bell et Orange, par Sophie Daunais, Luisa Zibara, Marco Beaulieu, Patrick Cohendet, Bernard Moreau et Laurent Simon

Étude de cas : Gérer des communautés de création : Ubisoft Montréal et les jeux vidéo, par David Grandadam, Laurent Simon, Jérémy Marchadier, Pierre-Olivier Tremblay

Comment gérer des communautés de pratique interorganisationnelles?, par Patrice Létourneau, Josée Beaudoin, Youni Shabah et Michel Girard

Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratique pilotées, par Jean-François Harvey

Gestion, vol. 35, n° 4 (hiver 2011), p. 31-80.





T 514 842-4861 www.aqesss.qc.ca
505, BOULEVARD DE MAISONNEUVE OUEST
BUREAU 400, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2