

Coffre à outils
sur le transfert
de connaissances



Une approche proactive



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

1^{ère} édition

Recherche, élaboration et rédaction

Lysanne Raymond, en collaboration avec Robert Parent, Lise Desmarais
et Louise Leclerc

Conception graphique

Nancy Turcotte

Illustrations

Banque d'images

Distribution

Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances
Faculté d'administration, Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec)

Tél. : 819 821-8000, poste 62323

Télec. : 819 821-7396

Robert.Parent@USherbrooke.ca

www.usherbrooke.ca/vers/LRDTC





REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les Instituts de Recherche en Santé du Canada (IRSC), de même que l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST) pour leur support financier. Nous désirons également remercier les étudiants du programme de maîtrise et nos partenaires de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et de la Chaire d'étude en organisation du travail (CÉOT) pour l'utilisation de leurs ressources et expertises.

COLLABORATEURS



AUTRES COLLABORATEURS

Nous tenons à remercier tout spécialement nos collaborateurs qui ont participé à la validation de ce coffre à outils :

- Alain Lajoie, directeur, direction de la recherche et de l'expertise, IRSST
- Louis Lazure, directeur, service de la valorisation et des relations avec les partenaires et son équipe, IRSST
- France Bilodeau, conseillère en réadaptation, CSST
- Marie Ménard, directrice, ASP imprimerie et activités connexes
- Simon-Pierre Aubin, Nathalie Laurenzi et Dany Mailloux, conseillers en prévention, ASP imprimerie
- Sylvie Poulin, conseillère, APSAM Affaires municipales
- Waguih Geadah, ingénieur/coordonnateur, ASFETM
- Sophie Bergeron, conseillère en sécurité technique, Hydro-Québec
- France Bergeron, conseillère en prévention, CSSS-IUGS
- Alain Ouellette, directeur SST, GE Aviation, Bromont
- Jocelyne Brunelle, conseillère RH, GE Aviation, Bromont
- Robert Couture, coordonnateur SST, SuperMétal Structure
- Charles Côté, coordonnateur SST, Infasco
- Alain Brunelle, président, Demers Ambulances

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	2
1. Les nouveaux enjeux de survie des entreprises.....	3
1.1 Les défis d'un environnement de plus en plus exigeant	3
1.2 Les défis démographiques	4
1.3 Le transfert de connaissances	4
2. Le transfert de connaissances expliqué	6
2.1 Les connaissances	6
2.2 Le transfert de connaissances	8
2.3 Le transfert de connaissances en SST	10
2.4 Les bénéfiques du transfert de connaissances	10
2.5 Les défis du transfert de connaissances	12
<i>Les travailleurs veulent-ils s'échanger leurs connaissances?</i>	12
<i>Quelles barrières limiteraient le transfert de connaissances?</i>	12
<i>Comment devenir une organisation où les travailleurs s'échangent et transfèrent leurs connaissances?</i>	13
2.6 Les types de transferts de connaissances	14
2.7 Les deux types d'outils en transfert de connaissances	15
3. Les outils de TC.....	16
3.1 Comment utiliser le coffre à outils	16
<i>Schéma décisionnel</i>	18
3.2 L'évaluation par étape des pratiques de TC de votre organisation	20
1 ^o étape : <i>Le diagnostic des connaissances et des besoins</i>	21
2 ^o étape : <i>Le développement des leviers de TC</i>	27
3 ^o étape : <i>L'intégration continue du TC à l'aide de la capacité d'adaptation et de remise en question</i>	35
3.3 Aide-mémoire – transfert de connaissances	38
4. Le mot de la fin.....	40
4.1 Quelques recommandations finales	40
4.2 Testez vos connaissances!	41
4.3 Publications du laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances	42
Bibliographie	46

CONTEXTE

Dans un contexte de mondialisation une entreprise pour assurer sa survie se doit de demeurer compétitive. Une meilleure maîtrise du transfert de connaissances peut aider l'organisation et ses membres à atteindre cet objectif.

Le présent document offre des outils de transfert de connaissances que l'entreprise peut adopter afin d'améliorer ses pratiques de transfert de connaissances (TC).

À QUI S'ADRESSE LE COFFRE

Ce coffre s'adresse aux personnes concernées par le transfert des connaissances, et la performance de leur entreprise que ce soit les superviseurs, les cadres intermédiaires, les relayeurs, les membres de la direction dont le service des ressources humaines ou tout autre intervenant au sein de l'entreprise. Le langage utilisé se veut accessible à tous et des exemples y sont proposés.

CE QUE LE COFFRE COMPREND

Vous retrouverez dans le coffre :

- Une présentation des nouveaux enjeux de survie des entreprises, dont le transfert de connaissances;
- une explication des principales notions retenues sur le TC;
- une démarche en trois étapes pour faire, du transfert de connaissances, un succès;
- des énoncés évaluant les pratiques de TC selon les trois étapes privilégiées;
- une sélection d'outils en fonction de la démarche de transfert de connaissances.

CADRE THÉORIQUE SERVANT DE BASE AU COFFRE

La démarche préconisée est basée sur le modèle de Parent, Roy et St-Jacques (2007) qui stipule qu'il doit d'abord y avoir un diagnostic des connaissances et des besoins. Ensuite, l'organisation doit posséder ou développer trois capacités pour qu'il y ait transfert, soit les capacités de génération, de dissémination et d'absorption. Enfin, l'entreprise doit intégrer le TC et favoriser la capacité d'adapter et de remettre en question le système de transfert de connaissances utilisé.

IMPLICATIONS PRATIQUES

À la fin de la lecture de ce coffre à outils, l'entreprise et ses membres comprendront davantage l'importance et les bénéfices du transfert de connaissances. Elle possédera une première évaluation de ses pratiques de TC. Suite à ce diagnostic, l'entreprise pourra consulter la banque de fiches d'outils pour mieux comprendre lesquels seront mieux adaptés en fonction des aspects à améliorer.

N'hésitez pas à adopter et adapter les outils en fonction de votre contexte et vos besoins.

La mondialisation et la compétition mondiale sont présentes dans tous les sphères de marché et les organisations qui veulent rester compétitives dans un tel contexte doivent s'assurer de la mise en place d'un bon système de transfert de connaissances au sein de leurs entreprises. Le marché du travail a beaucoup évolué depuis quelques années, créant un environnement de travail de plus en plus exigeant. L'organisation du travail incluant la réduction des niveaux hiérarchiques implique une hausse des responsabilités. Les changements démographiques, dont le vieillissement de la population au travail, annoncent de nombreux départs à la retraite menant à une pénurie grandissante de la main d'œuvre. Les travailleurs doivent donc faire face à un contexte de changement et d'adaptation, ce qui réitère l'importance du transfert de connaissances dans les organisations afin d'augmenter leur efficacité, leur performance et ainsi permettre de faire face au défi de mondialisation.

1.1 LES DÉFIS D'UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS EXIGEANT

Le marché du travail change. Nous devons produire mieux et plus, avec moins de ressources financières et humaines. Pour ce faire, les entreprises procèdent à divers aménagements, allant de nouvelles solutions technologiques aux changements de gouvernance, afin de demeurer compétitives dans un contexte de mondialisation. Considérant ce besoin, souvent urgent, de demeurer concurrentiel, le travail se transforme. Auparavant, le travail était surtout mécanique et opératoire, avec des instructions précises. Les travailleurs exécutaient leur travail selon des directives précises. Maintenant, on responsabilise davantage les employés afin qu'ils contribuent au soutien et à l'amélioration de la productivité. Toutefois, il arrive qu'on leur impose des changements sans les consulter, alors qu'à d'autres moments, on sollicite leur opinion en ayant des attentes précises. Ils doivent donc faire preuve d'une grande capacité d'adaptation impliquant ainsi plus d'ouverture et de polyvalence au quotidien. Les travailleurs les plus expérimentés ont assisté à bien des changements ces dernières années avec les réorganisations, les restructurations, les réingénieries et les suppressions massives d'emploi entraînant parfois un certain scepticisme de leur part. Paradoxalement, le changement est devenu la seule constante du monde du travail.

1.2 LES DÉFIS DÉMOGRAPHIQUES

Les entreprises font également face à de nouvelles contraintes démographiques. Par exemple, le vieillissement de la population et les départs à la retraite occasionnent des difficultés quant au renouvellement de la main-d'œuvre. À compter de 2011, il y aura une décroissance de la population active (ensemble des personnes en âge de travailler) et, d'ici cinq ans, Emploi-Québec estime que 640,000 travailleurs devront être remplacés. Parallèlement au vieillissement, le taux de natalité diminue au Québec, passant de 15 % en 1980 à 10 % en 2005. À cela s'ajoute l'arrivée tardive

des jeunes sur le marché du travail, étant donné que pour certains la durée des études est plus longue aujourd'hui. Par conséquent, les plus expérimentés quittent le travail alors que les plus jeunes tardent à y entrer, créant ainsi une pénurie de main-d'œuvre à venir et possiblement une perte de savoir d'expérience.

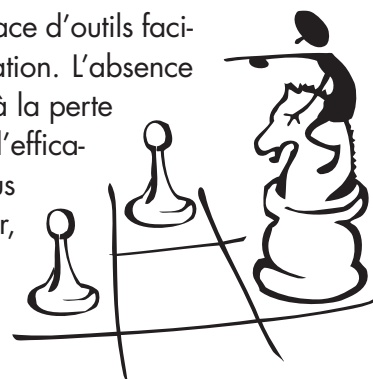
La retraite progressive, la réembauche de retraités comme contractuels ou consultants, à temps partiel ou sur une base saisonnière, peuvent être envisagés comme des moyens de faciliter le transfert des connaissances. Ces moyens visent deux objectifs : maintenir le nombre de ressources et les forces de la main-d'œuvre aussi longtemps que possible ainsi que préserver les connaissances et compétences clés pour assurer le succès future de l'organisation.

Les employeurs qui comptent un grand nombre d'employés approchant de la retraite doivent trouver des moyens de préserver leurs connaissances institutionnelles avant leur départ. Cela doit être planifié à l'avance, sinon les employés chevronnés quitteront l'organisation et apporteront avec eux leurs connaissances.

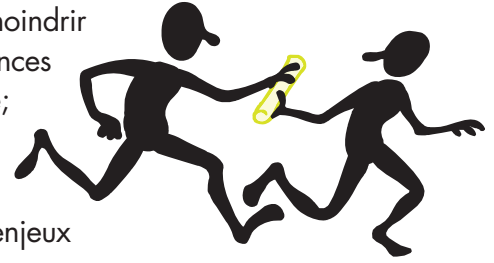
1.3 LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

La plupart des organisations ne pourront récupérer toutes les connaissances perdues lors de départs à la retraite. On le constate déjà, surtout au niveau de la formation des plus jeunes, où parfois, par manque de temps ou de budget, on néglige leur formation et les conséquences peuvent être graves. Le transfert de connaissances (TC) est une option qui peut aider à maintenir et à améliorer l'efficacité à long terme des organisations.

À ce jour, peu d'entreprises ont réfléchi sur le processus et la mise en place d'outils facilitant le transfert de connaissances entre les membres de son organisation. L'absence d'un processus formel de transfert interne de connaissances combinée à la perte importante de connaissances critiques risquent d'engendrer une perte d'efficacité considérable. Sans processus de transfert de connaissances, les plus jeunes ou les nouveaux travailleurs en poste devront improviser, réapprendre et se réappropriier les comportements et les connaissances inhérentes à leur environnement.



Les entreprises doivent amorcer, si ce n'est pas encore fait, une réflexion sur le transfert de connaissances pour demeurer compétitives et amoindrir les impacts démographiques négatifs. Le transfert de connaissances doit faire partie intégrante d'une démarche organisationnelle; pour ce faire les entreprises doivent répondre aux questions suivantes :



- Est-ce que l'entreprise et ses membres comprennent bien les enjeux du TC?
- La direction voit-elle l'utilité du transfert de connaissances?
- Le transfert des connaissances fait-il partie des priorités de l'organisation?
- L'organisation a-t-elle les bons outils de TC à sa disposition?

Diverses solutions existent pour améliorer le transfert de connaissances au sein d'une organisation. Cependant, si certains pensent que l'ajout d'un seul outil va régler tous les problèmes, ils risquent d'être déçus. Le transfert de connaissances ne peut reposer sur l'utilisation d'un seul outil; il est question de connaissances complexes détenues par des individus et acquises au fil des années. Le prochain chapitre explique certaines notions du transfert de connaissances et son application. À la suite de la présentation de ces notions, vous aurez l'occasion d'évaluer les pratiques de transfert de connaissances de votre organisation. Enfin, une sélection d'outils pertinents vous est présentée pour chacune des étapes du TC et quelques recommandations finales complètent le présent coffre à outils.

[...] les organisations ne peuvent pas compter sur un nombre limité d'employés pour préserver leurs connaissances institutionnelles vitales. Par conséquent, elles doivent trouver des moyens de préserver les connaissances tacites et de les rendre accessibles aux futurs travailleurs [...].

Hewitt & Associés (2006)

CHAPITRE 2 – LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES EXPLIQUÉ

Avant de détailler l'utilité du transfert de connaissances, il importe d'expliquer certaines notions de base, en commençant par les connaissances.

2.1 LES CONNAISSANCES

Les connaissances semblent, en apparence, une notion simple à comprendre, or il en est tout autre. Il n'existe pas de consensus sur sa définition, mais on peut distinguer les « connaissances » des notions de « données » et d'« informations ». Les données sont des faits, dénudés de sens. En y ajoutant un contexte, un sens, on obtient des informations. Ensuite vient la connaissance, qui constitue la transformation de l'information par les individus en y incorporant leurs expériences, leurs croyances et leurs valeurs (Wiig, 1994). La connaissance est donc caractérisée comme étant subjective, informelle et très personnelle. Ce sont les individus qui apportent la valeur ajoutée à la connaissance par leur expérience propre. Le tableau suivant met en relief ces trois notions à l'aide d'un exemple.

	DÉFINITION	EXEMPLE EN SST
Donnée	Élément brut, sans contexte	55 ans
Information	Donnée mise en contexte	La moyenne d'âge des employés en Amérique du nord est de ????. La moyenne d'âge de nos employés est de 55 ans et l'âge moyen de la retraite est de 60 ans.
Connaissance	Information assimilée pour prendre action	Sachant que dans 5 ans nous aurons à renouveler la moitié de nos travailleurs alors que beaucoup d'autres organisations feront face à un besoin similaire, nous avons besoin de: <ul style="list-style-type: none">• Développer un plan de remplacement de la moitié de la main d'œuvre d'ici 5 ans;• Former cette nouvelle main d'œuvre;• Nous assurer de ne pas perdre aucune information stratégique résultant de ces retraites;• Créer un environnement où les nouveaux et jeunes employés choisiront de travailler, sachant qu'il seront en demande comme jamais auparavant;• Encourager nos plus vieux travailleurs à demeurer en poste après l'âge moyenne de la retraite;• Mettre en place un système de compagnonnage, etc.

Par ailleurs, on distingue deux types de connaissances soit, explicite et tacite. **Les connaissances explicites sont des connaissances dites objectives et formelles** que l'on peut verbaliser, écrire, codifier et transférer. Elles peuvent prendre la forme de livres, de répertoires, de guides, de manuels de politiques et procédures, de connaissances sur Internet, de banques de données, etc.

Quant aux **connaissances tacites, elles sont plus difficiles à exprimer et à expliquer**. Elles se retrouvent dans la tête des personnes et incluent généralement des éléments intangibles comme le jugement, le savoir-faire, le savoir-être, les valeurs et les intuitions. Elles sont personnelles, spécifiques au contexte et difficiles à communiquer et formaliser même pour la personne qui détient ce savoir. Par exemple, il est difficile pour une personne d'expliquer concrètement comment conduire une automo-

bile avec une transmission manuelle. La personne peut user d'imagination pour expliquer à l'apprenti que c'est au moment d'atteindre le point de friction qu'il faut changer de vitesse. Mais ce n'est que par l'expérience et souvent, la répétition d'étouffement du moteur, que l'apprenti va finalement « sentir » le point de friction et comprendre l'importance d'effectuer le changement de vitesse à l'aide des pédales. Il va de soi que si l'on est accompagné / coaché par quelqu'un de plus expérimenté, nous atteindrons plus rapidement ce moment de reconnaissance du point de friction. Cet exemple est aussi intéressant pour expliquer comment nous réalisons des choses intuitivement. Une personne qui conduit une voiture manuelle depuis de nombreuses années va chercher intuitivement la pédale de changement de vitesse lorsqu'elle conduit une voiture à transmission automatique.

La même logique peut être appliquée dans le travail de tous les jours. L'explication du savoir-faire des travailleurs de métier ou d'usine est parfois ardue. Tant que les connaissances renvoient à des ordres d'exécution prescriptives, elles demeurent relativement faciles à formuler pour la plupart des travailleurs, mais elles deviennent ardues lorsqu'elles réfèrent à l'expérience du « petit doigt » ou l'expérience acquise sur le terrain.

Connaissances explicites, FACILEMENT CODIFIABLES	Connaissances tacites, DIFFICILEMENT EXPRIMABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Règles et procédures • Information contenue dans des bases de données • Plans • Signes et symboles • Dessins de formule • Spécifications techniques d'un produit 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances pratiques • Savoir-faire, le 'métier' des individus • Compétences • Savoir-être, croyances et comportements • Modèles mentaux que les humains se forment sur le monde • Habiletés s'appliquant dans des contextes spécifiques • Proximité physique des travailleurs avec les procédés et les opérations

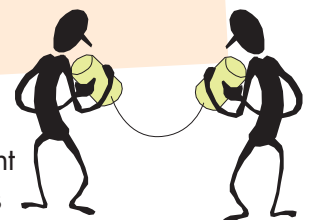
Note : Nous pouvons ajouter les lois à cette liste des connaissances explicites.

La difficulté inhérente aux connaissances tacites est son transfert aux autres car les personnes ne sont parfois pas conscientes qu'elles détiennent ces connaissances. Polanyi (1966) l'a bien dit : « nous en savons plus que ce que nous pouvons exprimer ». Ceci rend la tâche d'articulation et de communication encore plus difficile. Plusieurs chercheurs affirment que les organisations sont constituées d'abord et avant tout de connaissances et que l'importance des connaissances

On établit désormais «un plan de transfert» avant le départ de certains employés. Le premier défi consiste à déterminer les connaissances qu'on souhaite voir transmettre. «Plusieurs de nos experts ne sont pas conscients du volume et de la valeur de la connaissance dont ils disposent eux-mêmes», fait remarquer Jean-Luc Chabot. Ce savoir sera transmis par un système de compagnonnage, où l'apprenti est amené à côtoyer autant que possible la personne qu'il se destine à remplacer. Des réseaux virtuels de partage et de collaboration ont aussi été créés...


Desrosiers (2005)

tacites dépasse largement celle des connaissances explicites (Spender, 1996; Grant et Baden-Fuller, 1995; Grant, 1997; Nelson et Winter, 1982). Généralement, les



CHAPITRE 2 – LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES EXPLIQUÉ

gens s'entendent pour appliquer le principe de Pareto et la loi du 80/20; on estime que 80 % des connaissances sont tacites. Les connaissances tacites sont précieuses et s'avèrent nécessaires à l'action ou à la prise de décision (Ermine, 2006). Elles alimentent la capacité d'agir.



Connaissances organisationnelles
Généralement, on distingue les **connaissances explicites** (connaissances tangibles) de l'entreprise, contenues dans les bases de données et dans les documents papiers ou électroniques, des **connaissances tacites** (connaissances intangibles) composées des connaissances, du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel. La performance d'une entreprise dépend donc de la somme des connaissances explicites et tacites individuelles, lesquelles sont rarement partagées par et entre tous...

Denis Paul van Chestein (2009)

Finalement, bien que les connaissances soient généralement détenues par les individus, tel qu'expliqué précédemment, l'organisation possède également des connaissances. Tout ce qui reste et appartient à l'entreprise lorsque les travailleurs quittent à la fin de la journée constitue les connaissances organisationnelles. Ces connaissances organisationnelles peuvent prendre une forme explicite, par l'entremise de brevets, de droits d'auteurs, de logiciels, de marques de commerce, de secrets commerciaux, de bases de données sur les meilleures pratiques, etc. À cela s'ajoutent les connaissances tacites organisationnelles plus difficiles à chiffrer, à justifier, à décrire précisément, telles que l'image de marque, la réputation corporative, les actifs intangibles, le langage interne, etc.

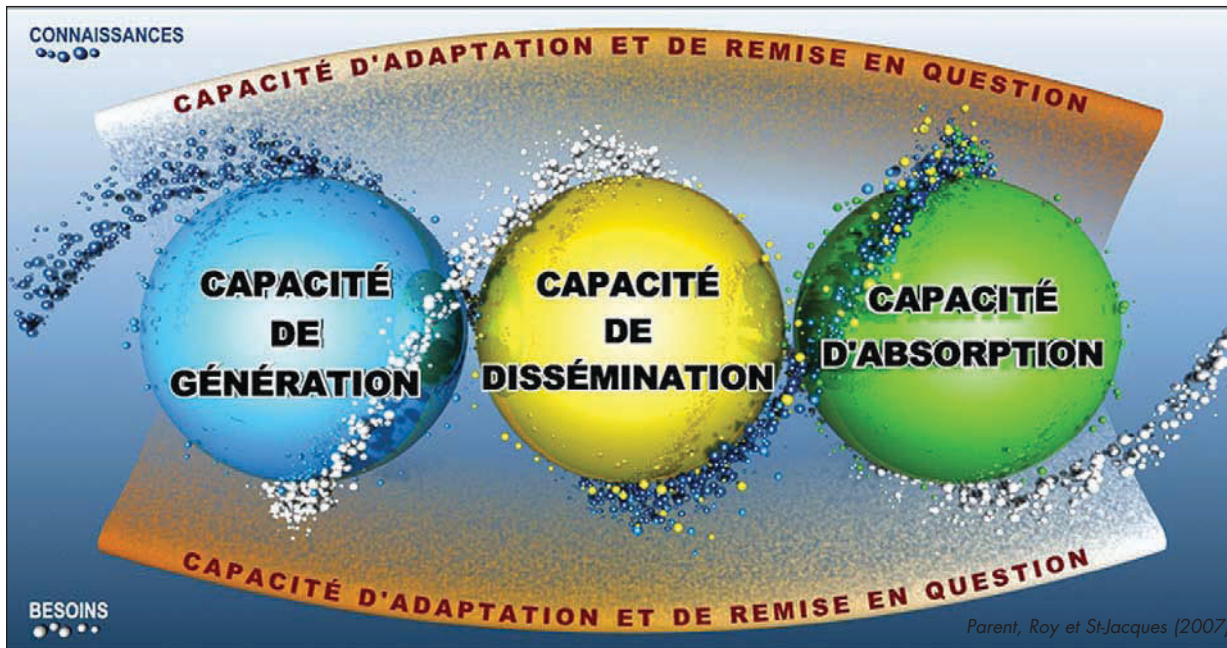
2.2 LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Les organisations qui créent et utilisent leurs connaissances rapidement et efficacement sont capables d'innover plus vite et avec succès. Qui plus est, la création de connaissances, surtout tacites (Madhavan et Grover, 1998) est la clé du renouvellement de l'organisation (Dougherty, 1992). Hoopes et Postrel (1999) ont démontré que le transfert de connaissances entre les membres d'une organisation constitue une importante ressource au développement de produits. Alors, une fois les diverses notions sur les connaissances bien comprises, la prochaine étape consiste à comprendre les conditions liées à l'échange et au transfert de ces connaissances entre les travailleurs.

Le transfert est un mouvement d'une personne à une autre, d'une place à une autre ou d'un contexte à un autre. La finalité d'un transfert selon Bou-Llusar et Segarra-Ciprés (2006) s'avère de faciliter le flux des connaissances à travers l'entreprise ou entre organisations, et ce, dans un but de transférer un ou des avantages concurrentiels d'une unité à l'autre (Von Krogh et al, 2000). Dans le présent coffre à outils, la notion du transfert de connaissances est vue comme la mise en place de techniques, d'outils, de méthodes, de processus, de structures et de cultures en fonction du modèle dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités de Parent, Roy et St-Jacques (2007). Ce modèle stipule que le système possède des connaissances et des besoins et qu'il faut développer les capacités de génération, de dissémination, d'absorption et d'adaptation et remise

en question pour qu'il y ait transfert. On entend par « système » tout regroupement, pouvant aller de deux personnes aux départements et organisations et, par « capacité » l'habileté ou le potentiel à réaliser une action.

Ci-joint une illustration du modèle.



Ce modèle offre une vision dynamique, où la connaissance n'est pas vue comme un stock transféré linéairement mais plutôt comme un flux qui circule et se modifie avec le temps, tout comme les besoins qui évoluent. Le transfert de connaissances est un processus dynamique, qui s'établit dans les deux sens; autant entre les personnes partageant leurs connaissances que celles qui les utilisent. Bien souvent, ces dernières en apprennent encore à celles qui ont cumulé l'expertise.

Par ailleurs, les quatre capacités sont nécessaires au transfert. Cependant, leur développement n'est pas obligatoirement linéaire. Une organisation peut d'abord travailler sur la capacité d'absorption si elle le désire ou encore si son contexte le requiert, développer simultanément deux, trois capacités, etc. Cependant, afin de présenter une démarche simple à suivre et faciliter son application en entreprise, le modèle est présenté en trois étapes dans le présent coffre :

3. Intégration du TC à l'aide de la capacité d'adaptation et de remise en question.

1^e étape

On doit d'abord effectuer un diagnostic pour comprendre et évaluer l'état de la situation actuelle. Dans le cas du transfert de connaissances, il faut faire un **diagnostic** sur **les connaissances** pour savoir ce que le système possède, que ce soit chez les individus, dans les départements ou dans l'ensemble de l'organisation. Un **diagnostic des besoins** est également nécessaire pour s'assurer de transférer des connaissances pertinentes dans le système.

CHAPITRE 2 – LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES EXPLIQUÉ

2^e étape

Ensuite, l'organisation doit être en mesure de développer les capacités de génération, de dissémination et d'absorption de connaissances :

- La capacité de **génération** réfère à l'habileté à découvrir de nouvelles connaissances ou à améliorer des connaissances existantes de même que les processus, technologies, produits et services qui en découlent.
- La capacité de **dissémination** réfère à l'habileté à situer dans son contexte, traduire en langage clair, adapter, formater et diffuser les connaissances à travers un réseau social et/ou technologique et l'habileté à susciter un engagement élevé des groupes d'intérêts concernés.
- La capacité d'**absorption** réfère à l'habileté à reconnaître la valeur de nouvelles connaissances provenant de sources externes, à se les approprier et à les mettre en pratique afin de progresser ou de faire face aux enjeux qui se présentent.

3^e étape

À cela doit s'ajouter la capacité de l'organisation à systématiquement **adapter et remettre en question les connaissances**. Ceci réfère à l'habileté d'apprendre et de renouveler continuellement le système de transfert de connaissances utilisé.

Le troisième chapitre du présent coffre vous permet d'évaluer vos pratiques de transfert de connaissances en suivant cette démarche.

2.3 LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES EN SST



Le transfert de connaissances

- Le TC inclut toutes les étapes, allant de la génération à son application et son adaptation.
- Le TC n'est pas un processus linéaire, c'est un processus interactif et social.
- Le TC nécessite la collaboration de toutes les parties prenantes.

Selon les auteurs Sherehiy et Karwowski (2006), les connaissances sont la ressource centrale dans l'atteinte des objectifs en SST. L'objectif du transfert de connaissances en SST est de faciliter les échanges de connaissances explicites et tacites puisqu'elles aident à la prévention, à la prise de décisions et favorisent un milieu de travail respectant l'intégrité physique et psychique des travailleurs. Ces connaissances doivent être exprimées et adaptées au contexte de l'organisation, peu importe son étendu. Enfin, non seulement le but est de transférer les connaissances lorsqu'il y a un problème, mais aussi en tout temps et systématiquement afin de provoquer un apprentissage organisationnel continu.

2.4 LES BÉNÉFICES DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

On assiste depuis quelques années à un changement de perception quant à la gestion et le transfert des connaissances. De plus en plus, les compagnies réalisent qu'il est bénéfique pour elles et pour leurs travailleurs d'échanger les connaissances au lieu de les conserver chacun pour soi.

Dans un centre de santé et de services sociaux du Québec, un mode de transfert des connaissances, particulièrement pour le savoir tacite des infirmières expérimentées vers les recrues a été mis en place. Le projet a fait grimper le taux de réussite de l'intégration des nouvelles infirmières et de leur rétention. Ceci a permis de réduire l'emploi de personnel supplémentaire et a contribué à diminuer le taux d'accidents¹.

Dans une étude menée auprès de 348 entreprises de 5 secteurs (foresterie et exploitation forestière; fabrication de produits chimiques; fabrication de matériel de transport; grossistes-distributeurs de machines, de matériel et de fournitures; services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques) des pratiques de gestion des connaissances ont été adoptées afin d'améliorer l'avantage concurrentiel. La perte d'employés clés de même que la perte de la part de marché ont motivé les entreprises à mettre en œuvre des pratiques de gestion des connaissances. Le résultat le plus efficace de l'utilisation des pratiques de gestion était l'amélioration des aptitudes et connaissances des travailleurs, puis l'amélioration de l'efficacité et/ou productivité des travailleurs².

Le TC doit être omniprésent dans toutes les sphères de l'entreprise. Voici une liste des bénéfices possibles en réponse à une bonne gestion et un meilleur transfert de :

BÉNÉFICES DU TC DANS LES ORGANISATIONS

Améliorer la performance grâce à

- un meilleur apprentissage et intégration des nouvelles ressources;
- une réduction des coûts ou des risques lorsqu'il y a échange de découvertes relatives à des solutions externes;
- une meilleure prise de décision en matière de production;
- une amélioration de l'efficacité organisationnelle;
- une amélioration de la satisfaction au travail.

Favoriser l'innovation grâce à

- l'amélioration de la qualité et de la rentabilité des projets et des interventions;
- l'accroissement de la capacité d'innovation par l'entremise de l'amélioration et la découverte de solutions;
- l'amélioration des relations avec l'environnement externe (open innovation-innovation ouverte - clients, concurrents, etc.).

Préparer la relève grâce à

- l'amélioration du travail coopératif et des échanges entre les membres de l'entreprise;
- la conservation de la culture, de l'expérience et de l'expertise dans l'entreprise (transfert du savoir-faire et du savoir-être).

¹ http://28784.vws.magma.ca/pratiques/html/pp21_f.php, consulté le 8 juin 2009

² <http://www.statcan.gc.ca/pub/88f0006x/88f0006x2002006-fra.pdf>, consulté le 8 juin 2009

2.5 LES DÉFIS DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Une fois bien informées, les parties prenantes prennent conscience de l'importance d'un meilleur transfert de connaissances. Le problème ne réside généralement pas dans la conviction de faire ou non du transfert. Le principal défi se situe plutôt au niveau de la réalisation du transfert. Une étude portant sur 32 expériences de transfert de connaissances a permis à Argote *et al.* (2000) de conclure que 22 expériences n'ont pu atteindre les résultats de productivité attendus (34 % de perte de productivité entre la source et le destinataire). Nous pouvons donc poser les questions suivantes : Pourquoi les travailleurs voudraient-ils échanger leurs connaissances? Existe-t-il des barrières au TC? Comment devenir une organisation où l'on échange et transfère des connaissances entre travailleurs? Ce sont autant de questions auxquelles nous tentons de répondre dans les prochaines lignes.

Les travailleurs veulent-ils s'échanger leurs connaissances?

Est-ce naturel pour les personnes de s'échanger et de transférer les connaissances qu'elles détiennent? Intuitivement et généralement « oui ». Un enfant cherche à en savoir plus et à partager ses découvertes. Les enfants apprennent par mimétisme et par influence réciproque; ils observent et posent des questions pour mieux comprendre et ils adaptent ce qu'ils apprennent, autant les connaissances explicites que tacites, par rapport à leur propre compréhension, leur contexte et leurs limites. Certains désirent apprendre plus que d'autres, mais fondamentalement, l'aptitude à la découverte est présente en chacun. L'aptitude à tout partager, à montrer ce que l'on a appris est également naturelle chez l'enfant. C'est en vieillissant et en faisant l'expérience du monde du travail que graduellement, les personnes commencent à inhiber leur habilité à transférer leurs connaissances. Trois raisons (Davenport et Prusak, 1998) incitent généralement les gens à transférer leurs connaissances dans le monde organisationnel : la réciprocité, la réputation et l'altruisme.

La **réciprocité** implique qu'il y a un échange et un partage de connaissances dans un but de recevoir en retour. La relation en devient une de « gagnant-gagnant ». Cet échange apparaît habituellement lorsqu'il y a une relation bien établie entre les deux parties et qu'un certain niveau de confiance existe déjà. La **réputation** facilite le TC à la condition que ce transfert permette d'améliorer le statut et la réputation des protagonistes au sein de l'organisation. Si l'échange de connaissances n'est pas valorisé ou provoque le ridicule chez les pairs, les travailleurs ne sont pas incités à partager. De plus, les gens souhaitent recevoir, la reconnaissance de la paternité de leurs idées. En l'absence de reconnaissance, ce savoir pourrait se perdre au profit du plus offrant. Enfin, lorsque les personnes transfèrent leurs connaissances sans rien attendre en retour, que ce soit en termes d'information, de reconnaissance ou de possibilité d'améliorer sa réputation, on dit alors que ces gens le font par **altruisme**.

Au début, les personnes sont naturellement enclines à transférer leurs connaissances, mais des barrières dans les organisations limitent leur désir de transfert.

Quelles barrières limiteraient le transfert de connaissances?

Il existe des barrières culturelles, économiques, structurelles et humaines qui peuvent expliquer la difficulté à partager les connaissances. Les connaissances elles-mêmes peuvent être une source de difficulté.

L'environnement culturel dans lequel les employés travaillent a un impact direct sur le transfert de connaissances. Si l'entreprise favorise un climat de compétition où « le savoir, c'est le pouvoir », le transfert de connaissances se voit subordonné au pouvoir qui en découle, la connaissance est alors source de conflit et son transfert sera plutôt rare et discret. La possession de connaissances est vue comme une façon de solidifier sa position et son statut dans l'organisation. Le transfert de ces connaissances peut paraître menaçant, spécialement dans un contexte de restructuration et de turbulence. Les difficultés ressenties face au partage de connaissances créent un environnement où de moins en moins de gens s'engageront dans ce partage.

Lorsque différents départements se partagent la même enveloppe budgétaire, il arrive qu'ils doivent se concurrencer pour obtenir leur part du budget. Dans un contexte de restriction, le transfert de connaissances entre ces départements peut alors être vu comme une menace, et constituer ainsi une barrière économique. Il en va de même lorsque les systèmes promotions et les récompenses sont basés sur l'accumulation de connaissances ou des compétences qui en découlent.

À cela s'ajoutent les barrières structurelles lorsque les organisations omettent de mettre à la disposition des employés des mécanismes, des outils et des espaces qui favorisent le transfert de connaissances.

Certaines difficultés sont attribuables à des facteurs humains. Par exemple, certaines personnes peuvent tout simplement manquer de confiance en elles ou encore de respect envers la source émettrice. À ceci s'ajoutent d'autres obstacles tels que les différences de vocabulaires et de cadres de références, le manque de temps, la capacité limitée d'absorption de la personne recevant le transfert, la croyance que la connaissance est la prérogative du groupe, entraînant ainsi le rejet de toute source externe de connaissances par une attitude « pas inventé ici » (traduction de *not invented here*).

Enfin, tel qu'expliqué précédemment, une des principales barrières réside dans le fait que souvent, la connaissance transférée est tacite et donc généralement difficile à transférer. De plus, les caractéristiques de ceux qui la disséminent et ceux qui l'absorbent ainsi que le contexte dans lequel le transfert prend place ont une influence sur la difficulté à transférer les connaissances.

Comment devenir une organisation où les travailleurs s'échangent et transfèrent leurs connaissances?

Trois conditions vont grandement favoriser le transfert de connaissances :

Faire du transfert de connaissances une priorité

Faire du transfert de connaissances une **priorité en y allouant les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires**. En faisant ainsi, la direction envoie un message clair à tous ses employés. L'organisation doit alors débiter par un diagnostic des connaissances et des besoins et mettre en place des stratégies et des actions pour favoriser le développement des capacités de génération, de dissémination, d'absorption, d'adaptation et de remise en questions. L'organisation peut commencer avec des projets pilotes afin de montrer l'exemple, d'en dégager les avantages et les communiquer au reste de l'entreprise.

Implanter une culture de partage

Implanter une culture organisationnelle favorisant le **partage de connaissances** est également un impératif. Pour ce faire, la **confiance** entre les différentes parties prenantes de l'organisation, la direction et les employés est une condition *sine qua non*. Les employés doivent se faire mutuellement confiance et la confiance doit inspirer ceux qui reçoivent et ceux qui donnent les informations. Le travail d'équipe, la collaboration, la responsabilisation, la reconnaissance du partage des connaissances doivent également être des valeurs véhiculées et pratiquées au sein de l'entreprise.

Favoriser le réseautage et l'intensification des interactions

Favoriser les **interactions dynamiques entre les employés**, de façon à ouvrir le dialogue et maximiser les échanges aidera et facilitera grandement le transfert de connaissances. L'organisation peut prévoir des endroits physiques, tels qu'un espace à café, où les gens peuvent échanger entre eux,



Bien que l'on parle régulièrement des seniors, il est important de comprendre l'apport des « moins expérimentés ». Ceux-ci regardent souvent la situation avec de nouveaux yeux et suggèrent des idées différentes. Faciliter l'interaction et la collaboration entre les générations aide généralement à découvrir des solutions innovatrices.

ou encore prévoir des moyens plus formels, tels que des séances de discussion et des communautés de pratique (pour plus d'information, voir la fiche sommaire sur cet outil). En faisant l'effort d'impliquer des employés de différents départements, milieux, âges, niveaux, etc., et plus particulièrement les champions, c'est-à-dire ceux qui ont déjà adoptés des comportements et attitudes favorisant le TC, ceci devrait aider à créer de la réciprocité et des relations de confiance entre les parties prenantes.

Quoiqu'il puisse y avoir d'autres conditions, propres à chaque contexte d'entreprise, qui peuvent aider à promouvoir le TC, les trois conditions expliquées précédemment sont les plus importantes et constituent le fondement d'une bonne démarche de transfert de connaissances.

2.6 LES TYPES DE TRANSFERTS DE CONNAISSANCES

Jusqu'à maintenant, nous avons principalement traité du transfert de connaissances à l'intérieur d'une organisation. Il existe également le transfert inter-organisationnel et le transfert de la recherche vers la pratique. Le tableau suivant détaille ces différents types de transfert.

TYPES DE TRANSFERTS DE CONNAISSANCES

	Intra-organisationnel	Inter-organisationnel	Recherche-pratique
Définition	Processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre.	Processus par lequel une organisation est affectée par l'expérience d'une autre organisation.	Processus par lequel le milieu académique et les centres de recherche diffusent les résultats de leurs recherches aux milieux de la pratique.
Objectif	Pouvoir conserver ses connaissances critiques au sein même de l'entreprise et mettre ces connaissances à la disposition de l'ensemble de ses membres.	Améliorer la position concurrentielle, grâce à l'échange de connaissances non-compétitives.	S'entraider et améliorer la performance grâce à l'échange de connaissances scientifiques et de terrain.
Forme	Échange entre personnes, entre départements ou unités d'une même organisation ou au sein d'une même multinationale.	Acquisitions, fusions, alliances stratégiques, partenariats, système d'intégration, réseautage.	Échange entre le milieu académique et les organisations (privées, publiques, etc.), participation du milieu de la pratique à la recherche.
Exemples	Pauses, réunions de comité, mentorat, coaching, cercle de legs, etc.	Cercles de maillage, fournisseurs, forums, ateliers, etc.	Universités, centres de recherche, congrès, formations, etc.

2.7 LES DEUX TYPES D'OUTILS EN TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Les organisations et les individus sont envahis par de nombreuses sources d'informations qui se multiplient à une vitesse vertigineuse. Conséquemment à cette surcharge d'information, les premiers efforts en gestion et en transfert de connaissances ont été mis sur l'implantation d'outils technologiques reliés plus particulièrement à la gestion des bases d'informations. Cette approche traite généralement la connaissance comme un stock, un objet figé. Or, la connaissance est plus qu'un objet statique, elle est profondément dynamique, elle évolue avec les personnes, elle se modifie selon le contexte, elle change selon le temps. En bref, ce sont les personnes qui sont au cœur du processus de TC car ce sont elles qui détiennent la connaissance.

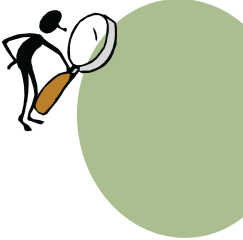


« La connaissance est devenue la seule source d'avantage compétitif à long terme, mais les connaissances peuvent seulement être employées à travers les habiletés des individus. La valeur des connaissances d'un individu dépend de son utilisation à bon escient à travers le système. »

Lester Thurow, 1999

Il existe également des outils dynamiques qui permettent aux entreprises et à leurs employés d'échanger et de transférer leurs connaissances. Les entreprises ont besoin de ces outils et autres mécanismes pour faciliter et réussir le transfert de connaissances. Le présent coffre met davantage l'accent sur les outils dynamiques favorisant le diagnostic des connaissances et des besoins et le développement des capacités de TC. Dans la prochaine section, vous pourrez évaluer vos pratiques de transfert de connaissances afin de déterminer quels outils de TC seront pertinents à votre contexte. Vous y trouverez également une explication concernant l'accès aux fiches sommaires des outils. Investir dans des ressources et fournir des outils sont un premier pas dans la bonne direction pour favoriser l'adoption de comportements efficaces en transfert de connaissances.

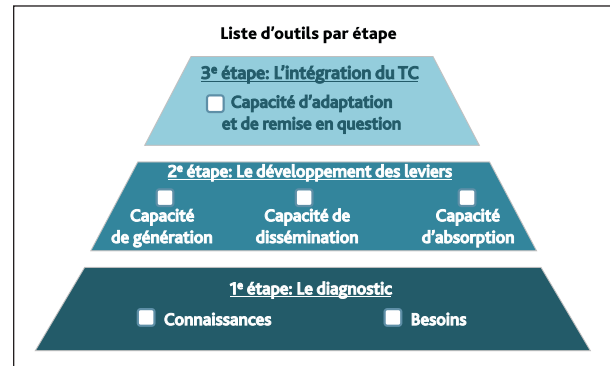
3.1 COMMENT UTILISER LE COFFRE À OUTILS

Maintenant que vous comprenez l'utilité du transfert des connaissances, pour vous aider à améliorer vos pratiques de transfert de connaissances, nous avons préparé une liste d'outils. Chacun des outils est expliqué à l'aide d'une fiche sommaire de deux pages, qui présente son utilisation, quelques exemples pratiques s'il y a lieu, ses avantages, ses limites et les ressources et références. La deuxième page détaille le mode d'emploi proposé si vous souhaitez implanter cet outil dans votre organisation. En tout, vous retrouverez une trentaine d'outils. Voici un exemple du sommaire d'une fiche :

Outil:	Mode d'emploi :
<ul style="list-style-type: none">● Utilisation● Exemple pratique● Avantages● Limites● Conditions● Références et ressources 	<ul style="list-style-type: none">● Fonctionnement  

Vous pourrez accéder à ces fiches via un site Internet. Ce site vous offrira deux choix de navigation : A) les outils par ordre alphabétique et B) en fonction des étapes du TC.

Si vous hésitez lors de la sélection d'outils, nous avons préparé quelques énoncés simples pour vous aider à déterminer où votre organisation se situe en termes de pratiques de TC. L'évaluation est divisée en fonction des trois étapes nécessaires au développement de bonnes pratiques de TC soit 1) l'étape du diagnostic; 2) l'étape liée au développement des leviers de TC et 3) l'étape d'intégration du TC.



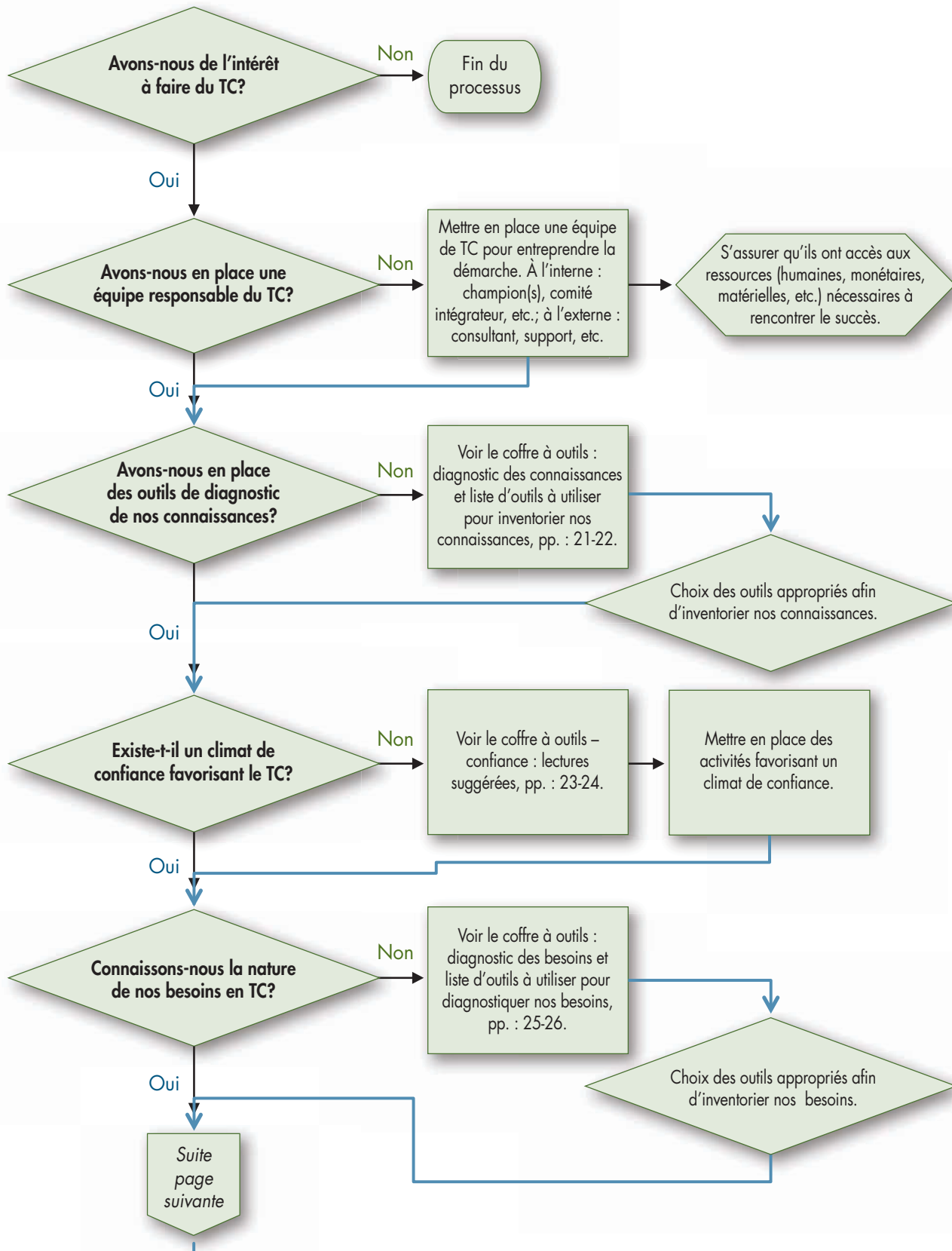
Vous retrouvez ces énoncés à la section suivante ou encore sur le site web sous l'onglet « Vos pratiques de TC ». Cette évaluation devrait vous aider à :

- Connaître les aspects importants du transfert de connaissances;
- prendre conscience de la situation actuelle de vos pratiques de TC;
- comprendre les outils disponibles selon les aspects importants du TC;
- sélectionner les outils qui sont pertinents en fonction de votre évaluation.

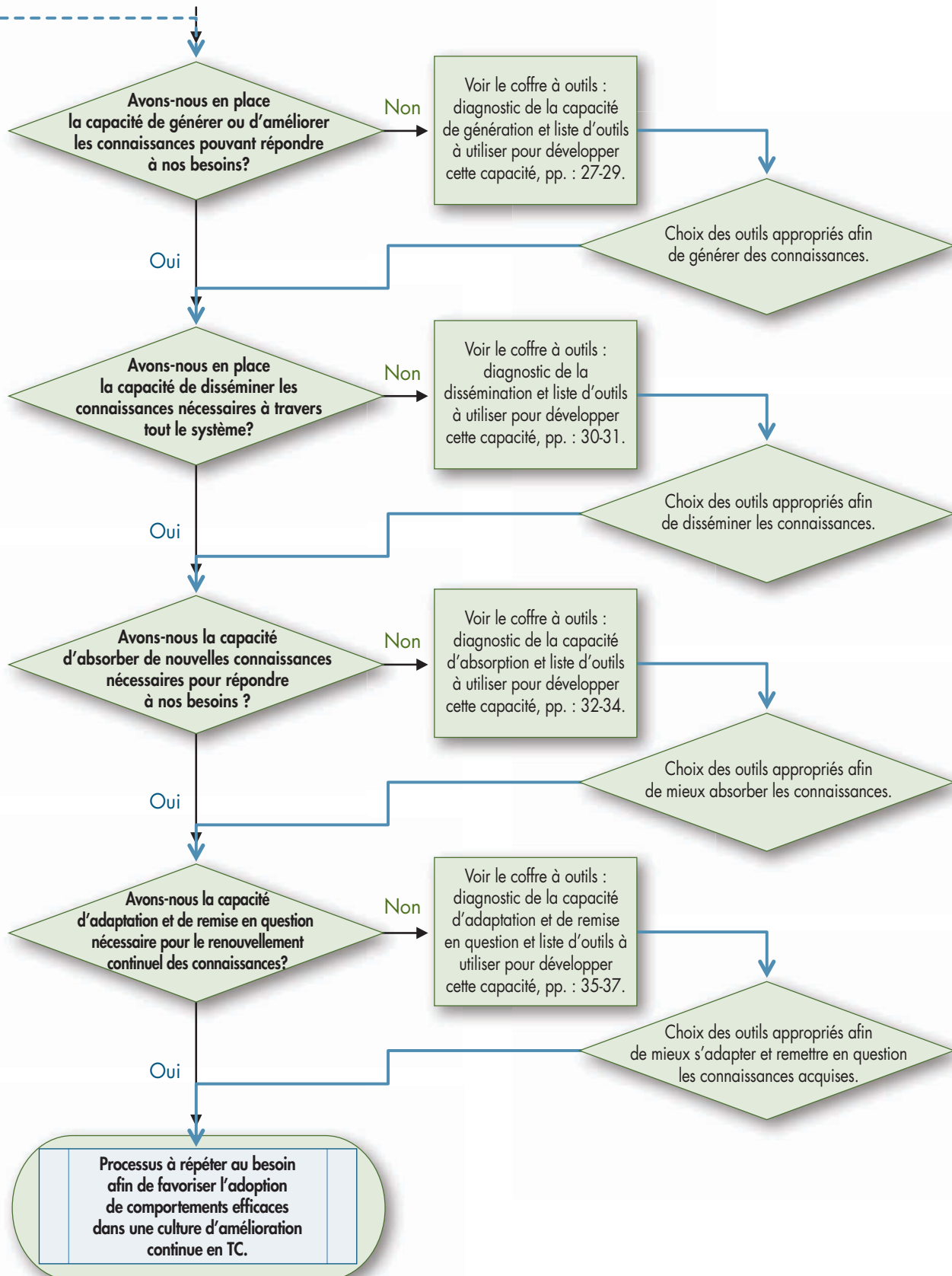
Les outils sélectionnés ne sont pas restrictifs, ni exclusifs à chaque étape. D'autres outils peuvent s'ajouter ou encore peuvent être utilisés dans le développement de plusieurs capacités.

Avant de passer à l'évaluation par étape de vos pratiques de transfert de connaissances, nous vous proposons un résumé de ces étapes sous forme de schéma décisionnel. Suivez le guide en répondant aux questions et en suivant les flèches selon vos réponses. Les pages vous réfèrent au présent coffre à outils.

ARBRE/SCHÉMA DÉCISIONNEL LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES (TC)



ARBRE/SCHÉMA DÉCISIONNEL (SUITE)



3.2 L'ÉVALUATION PAR ÉTAPE DES PRATIQUES DE TC DE VOTRE ORGANISATION

INSTRUCTIONS POUR L'ÉVALUATION PAR ÉTAPE DE VOS PRATIQUES DE TC

Instructions

Après l'explication de chacune des étapes, vous aurez à répondre aux affirmations que vous trouverez sous la forme de tableau. Voici un exemple :

	- EN ACCORD +
1. Il existe des outils et des moyens pour identifier les connaissances et l'expertise des membres de l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

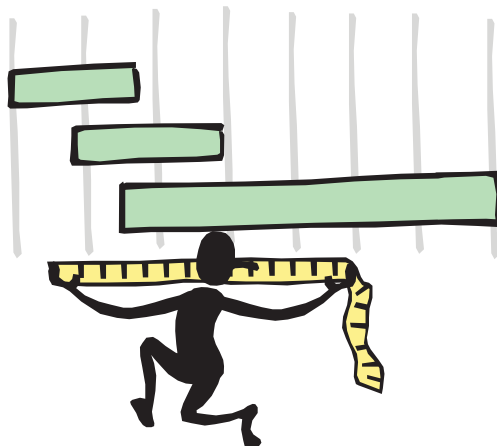
Vous devez dire dans quelle mesure, sur une échelle de 1 à 10, vous êtes en accord avec les affirmations. Le chiffre, « 1 » correspond au plus bas degré d'accord et la note « 10 » au plus haut niveau d'accord.

À la fin de chaque étape, nous avons inclus un espace pour vous permettre de noter vos commentaires et réactions suite à votre évaluation. Cet espace peut également vous servir à noter les différences qui peuvent exister entre les départements par exemple.

Vocabulaire

Lorsque le terme « membres de l'organisation » est utilisé, il inclut tous les travailleurs de plancher, les superviseurs, les cadres intermédiaires ainsi que la direction.

Les « départements » réfèrent à tous regroupements, que ce soit les divisions par fonction (marketing, production, recherche et développement, ressources humaines, siège social, etc.) ou par production (usines, chaînes, etc.).



1^e étape : Le diagnostic des connaissances et des besoins

DIAGNOSTIC DES CONNAISSANCES

Comme point de départ, il est important de prendre conscience de ce que vous savez déjà. Vos employés et les cadres ont cumulé au fil du temps des connaissances et de l'expérience. Par exemple, certains travailleurs peuvent avoir acquis un savoir-faire par rapport aux méthodes et processus de travail. Qui sont les experts en ce qui a trait à divers processus? Que savent-ils?

L'identification des connaissances critiques permettra à l'organisation et ses membres, départements ou groupes spécifiques de savoir ce qu'ils détiennent au départ. Le résultat des réponses aux énoncés du tableau suivant vous indiquera si l'organisation possède de bonnes pratiques et les outils pour faire un diagnostic des connaissances dans votre entreprise.

	- EN ACCORD + ←—————→
1. Il existe des outils et des moyens pour identifier les connaissances et l'expertise des membres de l'organisation (ex. évaluation de rendement).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Les connaissances, les solutions et l'expertise des membres de l'organisation sont répertoriées et rendues accessibles à tous, incluant les autres départements (ex. babillard, réunions...).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. La documentation des interventions en production contient l'explication des éléments qui ont bien et moins bien fonctionné (ex. rapport d'absentéisme, juste-à-temps, ...).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Les membres de l'organisation possédant les expertises clés sont identifiables (ex. tableau identifiant les détenteurs de premiers soins/premiers secours...).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. L'organisation maintient à jour les connaissances et l'expertise de ses membres (ex. liste de compétences acquises par les employés,...).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Additionnez les résultats des cinq énoncés. Si la note obtenue est entre :

- **5 et 10** : Il semble que votre organisation n'ait pas ou très peu de pratiques mises en place pour diagnostiquer les connaissances. Il est fortement recommandé que plusieurs des outils proposés dans la liste présentée ici-bas soient implantés.
- **11 et 20** : Quelques mesures ont été prises pour faciliter votre démarche de diagnostic. Vous devriez voir à améliorer celle-ci en ajoutant des outils de la liste ici-bas.
- **21 et 30** : Votre organisation dispose d'une certaine base pour diagnostiquer ses connaissances. Il s'agit maintenant de bien encadrer et consolider le diagnostic de celles-ci par l'ajout d'outils proposés ici-bas.
- **31 et 40** : Votre organisation dispose d'une démarche appréciable pour diagnostiquer ses connaissances. Elle pourrait diversifier celle-ci pour s'assurer de bien capter toutes les connaissances critiques en adoptant des outils de la liste ici-bas qu'elle n'a pas encore expérimentés.

CHAPITRE 3 – LES OUTILS DE TC

- **41 et 50** : Votre organisation semble avoir mis en place les mécanismes pour bien diagnostiquer les connaissances. Par curiosité, vous pouvez consulter la liste des outils pour renouveler vos pratiques si vous en ressentez le besoin. Vous pouvez passer à l'étape suivante et évaluer vos pratiques diagnostiques pour vos besoins en TC.

Voici les outils, allant du plus simple au plus élaboré, qui peuvent aider à mieux diagnostiquer les connaissances des membres de l'organisation :

Outils	Définition	Langue
Centre de connaissances	Bâti sous la forme d'une vaste banque de données, le centre de connaissances permet le stockage d'informations et de connaissances pertinentes au bon fonctionnement de l'organisation afin d'en faciliter l'exploitation (ajout, mise à jour, recherche, utilisation, etc.). Les connaissances stockées peuvent prendre la forme de retours d'expérience, de manuels de politiques et procédures, des meilleures pratiques, etc.	Français/ Anglais
Audit de la gestion des connaissances	Questionnaire-guide dont le but est de connaître et diagnostiquer l'état des processus et des pratiques de gestion de connaissances d'une entreprise.	Anglais
Description de la main-d'œuvre	Première étape cruciale de la gestion prévisionnelle de la main d'oeuvre (GPMO), la description de la main d'oeuvre consiste à étudier, décrire et analyser la main d'oeuvre de l'entreprise (des métiers, des départements, des fonctions, etc.) en termes d'âge, d'admissibilité à la retraite, d'ancienneté, de qualifications, de statut, de diversité, etc.	Français/ Anglais
Inventaire et cartographie des connaissances	Consiste à faire un inventaire détaillé des connaissances des individus et de l'organisation qui sont jugées utiles et critiques pour assurer la performance. Résume qui sait quoi, dans quel département. Peut être présenté dans un document descriptif ou sous la forme d'une carte.	Français/ Anglais
Entrevues	Outil servant à obtenir de l'information en face-à-face. En transfert de connaissances, les entrevues permettent d'identifier et comprendre les connaissances détenues par un individu et d'exprimer ses besoins.	Français/ Anglais

Vous trouvez l'explication de ces outils sur leurs fiches sommaires accessibles sur le site Internet à l'adresse suivante : www.usherbrooke.ca/vers/LRDTC.

Commentaires personnels

Chaque organisation baigne dans un environnement qui facilite ou limite le TC. Cependant, peu importe son contexte, une constante demeure : **la confiance doit être présente pour faire du transfert de connaissances un succès**. Il a été démontré qu'elle joue un rôle capital (Levin, Cross, Abrams et Lesser, 2003; Tsai & Ghoshal, 1998). Sans confiance, il est très rare que les personnes échangent et transfèrent leurs connaissances. Il faut donc savoir dès le départ si un bon niveau de confiance règne dans l'organisation et si les employés se font mutuellement confiance. Voici quelques énoncés de comportements favorisant le développement de la confiance.

	- EN ACCORD + ←————→
1. Les membres de l'organisation se font confiance, se respectent et n'hésitent pas à donner leur opinion.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Les membres de l'organisation admettent ouvertement leurs erreurs et assument leur responsabilité lorsqu'ils en commettent.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Les membres de l'organisation prennent l'initiative de corriger les situations problématiques et voient à la prévention.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Les membres de l'organisation agissent généralement dans l'intérêt de l'organisation, sans poursuivre un agenda caché.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Il existe, en général, un bon climat de confiance dans l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Additionnez les résultats des cinq énoncés. Si la note obtenue est entre :

- **5 et 10** : Il semble qu'il y ait un faible niveau de confiance. Il est fortement recommandé que votre organisation se familiarise avec le sujet et agisse pour favoriser un climat de confiance.
- **11 et 20** : La confiance est plus ou moins présente à travers certains aspects. Il est recommandé que votre organisation agisse pour améliorer le climat de confiance.
- **21 et 30** : La confiance semble présente quoique certains aspects semblent laisser à désirer. Il s'agit maintenant de travailler plus spécifiquement sur ces aspects de la confiance.
- **31 et 40** : Votre organisation est sur la bonne voie. Il y a un bon niveau de confiance ce qui devrait aider au transfert de connaissances. Il s'agit maintenant de consolider le tout.
- **41 et 50** : Votre organisation semble disposer d'un excellent climat de confiance. Il s'agit là d'une valeur ajoutée qu'il ne faut surtout pas perdre, veillez à ce que l'organisation maintienne ce climat de confiance! Il est essentiel pour garantir le succès du TC.

Étant donné que la confiance est intimement reliée au contexte propre à chacun et qu'elle se construit avec le temps et avec les personnes en place, il serait hasardeux de proposer des outils spécifiques. Cependant, il est généralement convenu de miser sur des attitudes et comportements gagnants qui permettent de développer la confiance tels que l'honnêteté, la transparence, l'intégrité, le respect, l'ouverture, la tolérance, le dialogue, etc. Voici quelques lectures qui pourront vous aider à vous familiariser avec le sujet.

La confiance est une des clés essentielles au transfert de connaissances.



Les cadres ont la responsabilité de donner l'exemple et d'encourager un climat de confiance.

Article sur la confiance

- Harrison, D. (2003). Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux – Une analyse qualitative. *Relations industrielles*, 58(1), disponible sur www.erudit.org/revue/ri/2003/v58/n1/007371ar.html, consulté le 1^{er} février 2008.

Articles sur l'importance de la confiance dans le transfert de connaissances

- Levin, D.Z., Cross, R., Abrams, L.C. et Lesser, E. (2002). Trust and knowledge sharing: A critical combination. *IBM Institute for Knowledge Based Organizations*, disponible sur www.ibm.com/services/strategy, Copyright IBM Corporation.
- Prax, J.Y. (2001). Le rôle de la confiance dans la performance collective. Conférence donnée par Jean-Yves PRAX pour l'ouverture du KMForum en oct 2001, Extraits du livre « Le Manuel du Knowledge Management – une approche de 2ème génération » Dunod avril 2003. Disponible sur www.polia-consulting.com/La-confiance.html, consulté le 1^{er} février 2008.

Articles sur la mesure de la confiance

- Delahaye Paine, K. (2003). Guidelines for measuring trust in organizations. *The Institute for Public Relations*. Disponible sur www.instituteforpr.org/files/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf.
- Dietz, G. et Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.

Commentaires personnels

DIAGNOSTIC DES BESOINS

L'organisation doit également s'assurer d'évaluer ses besoins, c'est-à-dire ce que l'organisation et ses membres requièrent comme connaissances. Qu'est-ce qui est ou serait nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation? Quels sont les besoins des employés en ce qui a trait aux connaissances touchant le transfert de connaissances? Que leur manquent-ils pour améliorer leurs prises de décisions et leurs pratiques de tous les jours?

Le diagnostic des besoins s'avère important afin de **bien comprendre ce que les membres de l'organisation, les groupes, les départements et l'organisation nécessitent**. En effectuant un bon diagnostic, ceci évite de transmettre des informations non pertinentes et ainsi d'occasionner une surcharge d'informations. De plus, les employés ont tendance à mieux répondre aux changements si ces derniers répondent justement à leurs besoins. Il en est de même pour le transfert de connaissances. Plus l'organisation effectuera un bon diagnostic de ses besoins, et mieux elle sera en mesure de transférer des connaissances qui répondront à un besoin réel. Les énoncés suivants vous aideront à déterminer si l'organisation diagnostique bien ses besoins.

	- EN ACCORD + ←—————→
1. Les outils et les moyens pour identifier les besoins des membres de l'organisation sont utilisés et mis à jour (ex. suivi des recommandations du comité d'usine, ...).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Les besoins tacites (définition dans le chapitre 2) des membres de l'organisation reçoivent une attention particulière.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Les nouveaux emplois/postes/tâches ou les modifications apportées à ceux-ci font l'objet d'une réévaluation systématique des besoins. (ex. analyse de poste...).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Des revues annuelles de performance sont faites et un plan de développement des compétences est créé pour chaque employé.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Les membres de l'organisation participent à la définition des objectifs de production.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Additionnez les résultats des cinq énoncés. Si la note obtenue est entre :

- **5 et 10** : Il semble que votre organisation n'ait pas ou très peu de pratiques mises en place pour diagnostiquer ses besoins. Il est fortement recommandé qu'elle adopte plusieurs outils de la liste ici-bas présentée.
- **11 et 20** : Quelques mesures ont été prises pour faciliter votre démarche de diagnostic. Vous devriez d'abord solidifier votre démarche et le diagnostic de vos besoins en ajoutant des outils de la liste suivante.
- **21 et 30** : Votre organisation fait quelques efforts pour diagnostiquer ses besoins. Il s'agit maintenant de bien encadrer et consolider le diagnostic de ceux-ci par l'ajout d'outils proposés ici-bas.
- **31 et 40** : Votre organisation dispose d'une démarche appréciable pour diagnostiquer ses besoins. Elle pourrait diversifier celle-ci pour s'assurer de bien capter et comprendre tous les besoins en adoptant des outils de la liste ici-bas qu'elle n'a pas encore expérimentés.

CHAPITRE 3 – LES OUTILS DE TC

- **41 et 50** : Votre organisation semble avoir mis en place les mécanismes pour bien diagnostiquer les besoins des membres de son organisation. Par curiosité, vous pouvez consulter la liste des outils pour renouveler vos pratiques si vous en ressentez le besoin. Vous pouvez passer à l'étape suivante et poursuivre l'évaluation des pratiques de TC de votre organisation.

Voici les outils, allant du plus simple au plus élaboré, qui peuvent aider à mieux diagnostiquer les besoins des membres de l'organisation :

Outils	Définition	Langue
FFOM	Outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces(F) et des faiblesses(F) de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités(O) et des menaces(M) de l'environnement de l'entreprise. Fournit des renseignements utiles au mariage des ressources de l'entreprise à l'environnement compétitif. Souvent appelé SWOT, abréviation anglophone de <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities</i> et <i>Threats</i> .	Français/ Anglais
Sondage	Instrument de collecte de données, basé sur un ensemble de questions auxquelles les participants doivent répondre. Généralement sous format papier ou encore en ligne, le sondage est distribué à un échantillon représentatif d'une population.	Français/ Anglais
Matrice des besoins-objectifs	Outil servant à regrouper dans un tableau synthèse des indices de mesure variés. Les résultats obtenus à chacun des indices sont convertis sur une échelle graduée standardisée qui permet la comparaison d'éléments de natures entièrement différentes. Peut être adapté au transfert de connaissances, à la production ou encore à la santé et sécurité du travail.	Français
Groupes de discussions	Formation et animation de groupes de discussion sur un sujet donné. Six à douze personnes sont choisies et invitées par un animateur à donner leurs opinions. Peut aider à identifier les besoins en transfert de connaissances. Les tables rondes en sont une forme. Aussi appelé « focus group ».	Français/ Anglais
Audit de la performance	Évaluation sous forme d'audit de la performance de l'entreprise ou d'une division en fonction du contexte organisationnel et des activités de gestion de la performance dans un but d'identifier les forces et faiblesses et de sélectionner des mesures pertinentes pour améliorer la performance. Sert également à évaluer si l'unité ou l'organisation respecte les politiques, règles et les lois ou comment elle se compare aux meilleures pratiques.	Français/ Anglais

Vous retrouvez l'explication de ces outils sur leurs fiches sommaires accessibles sur le site Internet à l'adresse suivante : www.usherbrooke.ca/vers/LRDTC.

Commentaires personnels

2^e étape : Le développement des leviers de TC

Une fois le diagnostic des connaissances et des besoins de l'organisation réalisé, le prochain défi consiste généralement à identifier les différentes capacités que les acteurs doivent développer lors du processus de transfert de connaissances. Les capacités de génération, de dissémination et d'absorption qui composent les leviers de TC doivent être présentes pour qu'il y ait transfert. Le but de cette étape est de déterminer laquelle ou lesquelles capacité (s) nécessite (nt) un support et des outils pour la (les) développer et ainsi favoriser le transfert de connaissances.



À titre de rappel, le processus n'est pas linéaire; l'organisation peut décider de développer prioritairement la capacité d'absorption ou simultanément les trois. L'essentiel est de comprendre que plus les capacités seront développées, plus les chances de réussir le ou les transferts seront grandes.

CAPACITÉ DE GÉNÉRATION

Tous doivent découvrir, améliorer ou participer à la création de connaissances afin de privilégier le développement de compétences, l'évolution de méthodes et processus et une prise de décisions judicieuse des objectifs de l'organisation. **Sans génération, il ne peut y avoir d'amélioration.** Par exemple, la génération de connaissances

peut se matérialiser à travers la recherche de nouvelles solutions suite à l'identification de besoins spécifiques par les employés. Ceci peut se faire en collaboration avec des personnes de divisions ou de départements différents ou encore en sondant des sources externes d'information. L'avantage d'une capacité de génération bien développée est la collaboration et le fruit de cette coopération. Le regard de personnes externes aux situations problématiques peut parfois générer de nouvelles solutions intéressantes et même innovatrices. La capacité de génération est d'ailleurs porteuse de comportements favorisant l'innovation. En somme, tous les membres de l'organisation devraient développer cette capacité. Voici quelques énoncés pour aider à évaluer si la capacité de génération est bien développée dans l'organisation.

- EN ACCORD +
←————→

1. Les membres de l'organisation disposent d'une plate-forme pour suggérer des idées d'amélioration ou de corrections aux problèmes rencontrés.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Les membres de l'organisation des différents départements se consultent pour solutionner les problèmes.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Les membres de l'organisation écoutent et critiquent constructivement les idées des autres lors de propositions d'améliorations.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Les membres de l'organisation utilisent des sources d'information externes pour créer de nouvelles connaissances.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Les membres de l'organisation voient le développement et l'ajout de nouvelles connaissances comme un moyen d'améliorer leur performance au travail.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Additionnez les résultats des cinq énoncés. Si la note obtenue est entre :

- **5 et 10** : Il semble que votre organisation n'ait pas ou très peu de mécanismes mis en place pour faciliter la génération de connaissances. Il est fortement recommandé qu'elle entame une réflexion sur cette capacité et qu'elle utilise les outils proposés à cet effet.
- **11 et 20** : Quelques mesures ont été prises pour faciliter la capacité de génération de connaissances. Vous devriez en faire une priorité de développement en adoptant quelques outils de la liste ici-bas.
- **21 et 30** : Votre organisation semble posséder certaines bases en matière de génération de connaissances. Il s'agit maintenant d'encadrer et consolider cette capacité en ajoutant un ou quelques outils proposés ici-bas.
- **31 et 40** : Votre organisation fait des efforts considérables. Elle pourrait diversifier son approche pour s'assurer de générer des connaissances pertinentes en s'inspirant de la liste d'outils ici-bas.
- **41 et 50** : Votre organisation semble avoir mis en place les éléments nécessaires au déploiement de la capacité de génération. Par curiosité, vous pouvez consulter la liste des outils pour renouveler vos pratiques si vous en ressentez le besoin. Vous pouvez passer à l'étape suivante et évaluer si la capacité de dissémination est également bien développée.

Voici les outils, allant du plus simple au plus élaboré, qui peuvent aider à développer la capacité de génération :

Outils	Définition	Langue
Remue-méninges	Le remue-méninges (<i>brainstorming</i>) permet de générer un nombre important d'idées lors de séance de discussion. Une dizaine de participants discutent dans un but de comprendre les besoins et les causes possibles sur un sujet donné et de recueillir les idées de solutions possibles. La présence d'un animateur est recommandée pour aider à mieux diriger les discussions.	Français/ Anglais
Comité paritaire	Comité paritairement constitué d'employés, de représentants syndicaux et de gestionnaires qui échangent, collaborent et participent au processus décisionnel en matière de performance et/ou prévention et promotion de la santé et de la sécurité du travail.	Français/ Anglais
Technique de groupe nominal	Technique structurée d'interaction conçue pour stimuler, en quelques heures, la production d'idées que les participants du groupe doivent classer par ordre de priorité pour en arriver à un consensus. Un animateur gère les étapes précises du processus dont la génération d'idées et les échanges entre les participants.	Français/ Anglais
Communauté de pratique	Groupes de personnes, partageant une passion ou une préoccupation commune à propos d'un thème, se réunissant afin d'échanger et approfondir leurs connaissances en interagissant sur une base régulière avec les autres membres de la CdP. Parfois appelée CoP, provenant de l'abréviation anglophone (<i>Communities of Practice</i>).	Français/ Anglais
Balissage	Démarche continue et systématique de recherche afin de trouver l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de manière plus performante un processus ou une tâche donnée, l'étudier, se comparer, s'inspirer et adapter ensuite ces pratiques et ces nouvelles connaissances à sa propre entreprise. Appelé parfois étalonnage ou encore « <i>benchmarking</i> » en anglais.	Français/ Anglais

CAPACITÉ DE DISSÉMINATION

Un aspect important et fort connu du TC est la capacité de dissémination qui repose principalement sur la diffusion des connaissances. Les employés doivent être en mesure de pouvoir **situer dans leur propre contexte, traduire en langage clair, adapter et diffuser les connaissances**, tout en **suscitant l’engagement des personnes concernées par ces connaissances**. Il s’agit par exemple de l’engagement des employés à partager leurs connaissances avec les parties prenantes, soit les autres départements, les personnes responsables de projets, etc.

- EN ACCORD +
←————→

1. <i>Il existe des outils et des moyens pour stimuler la diffusion des idées entre tous les membres de l’organisation.</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. <i>L’aménagement des postes de travail et l’organisation du travail facilitent le partage de connaissances.</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. <i>Les membres de l’organisation partagent régulièrement leurs expertises avec leurs collègues, leurs supérieurs et avec les personnes concernées.</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. <i>Les messages à diffuser sont adaptés au type de public à qui ils s’adressent et ils utilisent divers moyens pour les transmettre (ex. écrit, oral, web, etc.).</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. <i>L’information transférée et les changements apportés pour corriger ou améliorer des situations problématiques sont pratiques et simples à comprendre.</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Additionnez les résultats des cinq énoncés. Si la note obtenue est entre :

- **5 et 10** : Il semble que votre organisation n’ait pas ou très peu de mécanismes mis en place pour faciliter la dissémination de connaissances. Il est fortement recommandé qu’elle entame une réflexion sur cette capacité et qu’elle utilise les outils proposés à cet effet.
- **11 et 20** : Quelques mesures ont été prises pour faciliter la capacité de dissémination de connaissances. Vous devriez en faire une priorité de développement en adoptant quelques outils présentés ici-bas.
- **21 et 30** : Votre organisation semble posséder certaines bases en matière de dissémination. Il s’agit maintenant d’encadrer et de consolider cette capacité en ajoutant un ou quelques outils proposés ici-bas.
- **31 et 40** : Votre organisation fait des efforts considérables. Elle pourrait diversifier son approche pour s’assurer de disséminer des connaissances pertinentes en s’inspirant de la liste d’outils ici-bas.
- **41 et 50** : Votre organisation semble avoir mis en place les éléments nécessaires à une capacité de dissémination bien développée. Par curiosité, vous pouvez consulter la liste des outils pour renouveler vos pratiques si vous en ressentez le besoin. Vous pouvez passer à l’étape suivante et évaluer si la capacité d’absorption est également bien développée.

Voici certains outils, allant du plus simple au plus élaboré, qui peuvent aider à développer la capacité de dissémination :

Outils	Définition	Langue
Courtier de connaissances	Individu ou une organisation qui s'engage à connecter et transférer des connaissances entre deux parties et plus. Sert d'intermédiaire entre deux communautés. Son rôle inclut entre autres la facilitation des interactions, la communication des besoins de chaque partie et la vulgarisation et la contextualisation des connaissances à transférer.	Français/ Anglais
Mentorat/ coaching/ compagnonnage/ parrainage	Le mentorat est une forme de relation soutenue d'apprentissage entre un individu qui offre appui, défi et encouragement et partage son expérience, ses connaissances et sagesse avec un autre individu prêt à bénéficier de cet échange pour enrichir son cheminement professionnel. Le coaching, le parrainage et le compagnonnage sont d'autres exemples mettant l'emphase sur la création de relations dans un but d'apprentissage.	Français/ Anglais
Analyse de réseau social	Outil servant à identifier, analyser et présenter graphiquement à l'aide de cartes les relations et le flux de circulation des connaissances entre des personnes, des groupes, des organisations, afin de savoir qui consulte qui et qui partage avec qui ses connaissances. Appelé parfois « radiographie organisationnelle » parce que l'outil illustre les relations informelles ou « <i>social network analysis</i> » (SNA). Appelé également « sociogramme » dans le domaine de l'éducation.	Français/ Anglais
Récit historique	Technique utilisant des histoires (individuelles ou organisationnelles, réelles, tirées de fables ou créées) pour décrire des sujets complexes, expliquer des événements ou comprendre la difficulté du changement tout en aidant au transfert de connaissances. Traduction de « <i>storytelling</i> ».	Anglais

Vous retrouvez l'explication de ces outils sur leurs fiches sommaires accessibles sur le site Internet à l'adresse suivante : www.usherbrooke.ca/vers/LRDTC. La sélection de ces outils nécessite presque tout le temps l'interaction entre personnes. L'interaction favorise la dissémination et, par conséquent, un meilleur transfert de connaissances tacites, généralement les plus critiques. Cependant, continuez à utiliser vos canaux habituels de transmission, dits plus traditionnels, que vous connaissez déjà, tels que les journaux internes, les affiches, les sites intranet et Internet, les centres de documentations, l'apprentissage en ligne (*e-learning*), etc. Plus les employés seront en contact avec les connaissances à transmettre, meilleures seront les chances qu'ils les absorbent et les mettent en pratique.

Commentaires personnels

CAPACITÉ D'ABSORPTION

Enfin, pour qu'il y ait transfert et succès, il est **important que les connaissances soient utilisées**, d'où la nécessité pour les membres de l'organisation de reconnaître, de s'approprier et de mettre en pratique les nouvelles connaissances ou les connaissances améliorées. Le développement de la capacité d'absorption représente un défi de taille. Les organisations mettent parfois plus d'efforts sur la génération et la dissémination de connaissances, sans toutefois se préoccuper réellement de l'absorption. Ce n'est pas parce qu'il y a dissémination des connaissances qu'automatiquement les employés les ont absorbées. Un effort et un suivi doivent être constamment faits pour s'assurer que les travailleurs reconnaissent dans un premier temps la valeur des connaissances, qu'ils s'approprient dans leur contexte la connaissance transférée et qu'ils la mettent en pratique. **Le développement de cette capacité est essentiel** puisqu'elle traduit l'utilité de la connaissance. Sans absorption, il n'y a pas réellement de transfert. La condition facilitant généralement le développement de cette capacité est l'ouverture aux apprentissages et aux changements. Plus les gens sont aptes à apprendre et à changer, meilleures sont les chances qu'ils absorbent mieux les connaissances transférées. Voici quelques énoncés pour évaluer la capacité d'absorption.

	- EN ACCORD + ←—————→
1. La connaissance transférée et les changements apportés pour corriger les situations sont perçus crédibles et pertinents par les membres de l'organisation.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Les membres de l'organisation s'approprient et adaptent à leur contexte la connaissance transférée et les changements apportés.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Les membres de l'organisation mettent en pratique dans leur quotidien la connaissance transférée et les changements apportés.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Lors de réussites ou d'échecs, les membres de l'organisation essaient de comprendre ce qui s'est passé et ce qu'ils peuvent faire la prochaine fois pour maintenir ou améliorer la situation.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Les membres de l'organisation s'entraident pour faciliter un apprentissage mutuel.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Additionnez les résultats des cinq énoncés. Si la note obtenue est entre :

- **5 et 10** : Il semble que votre organisation n'ait pas ou très peu de mécanismes mis en place pour faciliter l'absorption de connaissances. Il est fortement recommandé qu'elle entame une réflexion sur cette capacité et qu'elle utilise les outils proposés à cet effet pour améliorer sa situation.
- **11 et 20** : Quelques mesures ont été prises pour faciliter l'absorption de connaissances. Vous devriez en faire une priorité de développement en adoptant quelques outils de la liste ici-bas.
- **21 et 30** : Votre organisation semble posséder certaines bases en matière d'absorption. Il s'agit maintenant d'encadrer et consolider cette capacité en ajoutant un ou quelques uns des outils proposés ici-bas.

- **31 et 40** : Votre organisation fait des efforts considérables. Elle pourrait diversifier son approche pour s'assurer du déploiement de sa capacité d'absorption et de mise en pratique des connaissances en s'inspirant de la liste d'outils ici-bas.
- **41 et 50** : Votre organisation semble avoir mis en place les éléments nécessaires à une capacité d'absorption bien développée. Par curiosité, vous pouvez consulter la liste des outils pour renouveler vos pratiques si vous en sentez le besoin. Vous pouvez passer à l'étape suivante et évaluer maintenant si le transfert de connaissances est bien intégré dans l'organisation.

Voici les outils, allant du plus simple au plus élaboré, qui peuvent aider à développer la capacité d'absorption :

Outils	Définition	Langue
Observation des comportements sécuritaires	Technique d'amélioration continue alliant l'observation, la formation et la communication. Selon la situation choisie, une personne observe, de façon positive et respectueuse, les comportements d'une autre personne et tente de répliquer les bons comportements et/ou corriger des pratiques non désirées. Un formateur guide l'observation et évalue l'apprentissage de l'employé-apprenti.	Français/ Anglais
Retour d'expérience	Processus visant à réfléchir et tirer des leçons à la fin d'un projet, d'étapes ou d'activités importantes. Les participants répondent à des questions visant à savoir ce qui s'est passé, ce qui a bien été et ce qui peut être amélioré. Peuvent parfois être appelés « la mémoire du projet » ou « compte-rendu après-action » (traduction de <i>after-action review</i>).	Français/ Anglais
Analyse du champ de forces	Outil analysant les forces motrices (positives, d'entraînement) qui favorisent l'atteinte d'une situation désirée et les forces restrictives (négatives, de rétention,) qui freinent l'atteinte de la situation désirée. Peut être appliqué au niveau personnel, départemental, organisationnel ou selon des situations spécifiques, telles un changement, l'implantation d'une nouvelle machine, etc.	Français/ Anglais
Parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO)	À partir d'entrevues réalisées auprès des personnes concernées par un changement ou un événement, le chercheur ou le consultant relate, dans un texte de 20 à 100 pages présenté en deux colonnes, l'expérience d'événements tel que vécus par les employés et exprimés dans leurs propres mots. La colonne de droite présente, via les citations des gens, une histoire des événements tandis que la colonne de gauche contient l'analyse des thèmes récurrents et les questions du chercheur/consultant. Une fois rédigé et validé, le PCAO (<i>learning history</i> en anglais) est diffusé au sein de groupes de discussion formés des interviewés et autres personnes susceptibles d'en tirer des leçons qui serviront à influencer des événements à venir.	Français/ Anglais
Apprentissage par l'action	Processus par lequel on jumelle des personnes possédant différentes connaissances et habiletés afin qu'elles travaillent ensemble à solutionner un problème réel. Le groupe propose un plan d'action et le met en place. Il examine les résultats afin d'apprendre et d'ajuster les solutions en cours de route. L'emphase est sur l'apprentissage en action. Un animateur peut diriger les réunions.	Anglais

3^e étape : L'intégration continue du TC à l'aide de la capacité d'adaptation et de remise en question

L'organisation doit être en mesure d'offrir en tout temps en TC des mécanismes pour faciliter l'adaptation et la remise en question des connaissances. Ceci constitue la capacité d'adaptation et de remise en question et représente l'habileté à apprendre et à renouveler continuellement le système de transfert de connaissances utilisé. Il consiste, par exemple, au fait que l'organisation ait des mécanismes mis en place pour faciliter la rétroaction afin qu'il devienne naturel pour les employés et les cadres d'adapter leurs connaissances. Cette capacité a pour **but ultime de faciliter l'adaptation des connaissances en fonction de leur contexte propre et de les intégrer dans une culture d'amélioration continue en TC**. Voici quelques énoncés pour évaluer cette capacité.

	- EN ACCORD + ←—————→
1. Il existe des moyens pour favoriser la comparaison et la rétroaction afin de stimuler l'adaptation et la remise en question des connaissances transférées (ex. TBG – tableau de bord de gestion).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Les membres de l'organisation prennent le temps d'adapter et de mettre à jour les différentes procédures (ex. formation continue).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Les membres de l'organisation concernés par le transfert de connaissances s'impliquent dans les différents comités et encouragent leurs collègues à en faire de même dans un but d'améliorer le transfert de connaissances.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Les membres de l'organisation notent leurs apprentissages individuels et les diffusent à l'organisation (collègues, supérieurs, direction, etc.).	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Les membres de l'organisation font du transfert de connaissances une priorité.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Additionnez les résultats des cinq énoncés. Si la note obtenue est entre :

- **5 et 10** : Il semble que votre organisation n'ait pas ou très peu de mécanismes mis en place pour faciliter l'adaptation et la remise en question du transfert de connaissances. Il est fortement recommandé qu'elle entame une réflexion sur cette pratique et qu'elle utilise les outils proposés à cet effet pour améliorer sa situation.
- **11 et 20** : Quelques mesures ont été prises pour faciliter la capacité d'adaptation et de remise en question. Vous devriez en faire une priorité de développement en adoptant quelques outils de la liste ici-bas.
- **21 et 30** : Votre organisation semble posséder certaines bases en matière d'adaptation et de remise en question. Il s'agit maintenant d'encadrer et de consolider cette capacité en ajoutant un ou quelques uns des outils proposés ici-bas.
- **31 et 40** : Votre organisation fait des efforts considérables. Elle pourrait diversifier son approche pour s'assurer du déploiement de sa capacité d'adaptation et de remise en question du TC en s'inspirant de la liste d'outils ici-bas.

CHAPITRE 3 – LES OUTILS DE TC

- **41 et 50** : Votre organisation semble avoir mis en place les éléments nécessaires à une capacité d'adaptation et de remise en question bien développée. Par curiosité, vous pouvez consulter la liste des outils pour renouveler vos pratiques si vous en ressentez le besoin. Vous pouvez poursuivre votre excellent travail, vous semblez disposer des conditions de succès pour le TC!

Voici les outils, allant du plus simple au plus élaboré, qui peuvent aider à développer la capacité d'adaptation et de remise en question :

Outils	Définition	Langue
Cinq questions	Le but est d'obtenir un ensemble d'informations pour comprendre quelles sont les causes, les sources et les aspects à ne pas oublier en répondant aux cinq questions suivantes lors de retour sur les projets : Qui? Quoi? Où? Quand? et Comment? À chaque question peut s'ajouter la question « Pourquoi »? pour compléter la réflexion.	Français/ Anglais
Plan de gestion des connaissances (PGC)	Processus servant à faire réfléchir sur les actions qu'un individu, une équipe, ou une organisation doit mettre en œuvre pour améliorer la gestion des connaissances et transférer celles-ci. Sous forme de plan d'action visant à suivre les performances individuelles, d'équipe ou d'organisation en TC, le PGC doit être intégré au processus d'évaluation de rendement et à la détermination des objectifs de travail.	Français/ Anglais
Matrice de recadrage	Technique qui aide les personnes et l'organisation à voir les problématiques qu'elles vivent de différents points de vue en questionnant différents acteurs du système pour favoriser la remise en question et la génération d'idées et de solutions possibles. La situation est vue selon les perspectives des 4 « p » (programme, planification, potentiel et personne) ou encore selon différents acteurs et spécialistes. Appelée « <i>reframing matrix</i> » en anglais.	Anglais
<i>Future search conference</i>	Réunion à laquelle participe un grand nombre de personnes de différents milieux et concernées par une même problématique. Les gens sont appelés à s'exprimer sur le passé, le présent et le futur et à participer à la construction d'une vision commune et d'un plan d'action impliquant les parties prenantes.	Anglais
<i>Kaizen</i>	Le <i>Kaizen</i> est une stratégie d'affaires qui nécessite la remise en question par l'observation et l'implication de tous les acteurs. La base du <i>Kaizen</i> en est l'observation de l'espace de travail, de l'individu dans son environnement et de la sécurité dans son ensemble. On axe sur le processus d'améliorations continues et concrètes réalisées dans un laps de temps relativement court.	Français/ Anglais
Tableau de bord de gestion	Sélection et présentation sommaire et ciblée d'indicateurs de performance orientés vers la prise de décision en fournissant une vision globale de l'entreprise. Il permet aux responsables d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions et de réagir dans des délais brefs. Présentés sous formes de tableaux ou chiffriers, on peut y intégrer des indicateurs de gestion des connaissances.	Français/ Anglais

3.3 AIDE-MÉMOIRE – TRANSFERT DE CONNAISSANCES

	1. DIAGNOSTIC		2. DÉVELOPPEMENT...
	État des connaissances	État des besoins	Capacité de génération
Personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les membres de l'organisation possédant les connaissances critiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins des membres de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et impliquer les champions de la génération.
Structures	<ul style="list-style-type: none"> • Répertorier systématiquement les connaissances. • Identifier les structures et les pratiques actuelles de transfert de connaissances. • Évaluer le climat de confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier systématiquement les besoins. • Identifier les écarts entre les besoins et les connaissances. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des communautés de pratique. • Fournir des structures favorisant l'émergence de nouvelles idées et la sollicitation de connaissances externes.
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des outils de diagnostic de connaissances. <p>(ex : centre de connaissances, audit gestion des connaissances, description de la main-d'œuvre, inventaire et cartographie des connaissances, entrevues, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des outils de diagnostic de besoins. <p>(ex : FFOM, sondage, matrice des besoins-objectifs, groupe de discussions, audit de la performance, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des outils facilitant la génération. <p>(ex : remue-méninges, comité paritaire, technique de groupe nominal, communauté de pratique, balisage, etc.)</p>
Culture	<p>Promouvoir et reconnaître le développement des connaissances.</p>	<p>Promouvoir et reconnaître l'expression des besoins.</p>	<p>Promouvoir et reconnaître la multidisciplinarité, la créativité, l'initiative, la collaboration et l'innovation.</p>

3.3 AIDE-MÉMOIRE – TRANSFERT DE CONNAISSANCES (suite)

... DES LEVIERS		3. INTÉGRATION DU TC
Capacité de dissémination	Capacité d'absorption	Capacité d'adaptation et remise en question
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et impliquer les champions de la dissémination. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et impliquer les champions de l'absorption. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et impliquer les champions de l'adaptation et de la remise en question.
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les audiences et adapter le contenu en conséquence (le format, les moyens, les responsables et les moments). • Rendre pratique et simple à comprendre la connaissance transférée. • Fournir des structures permettant d'échanger des connaissances entre départements (espaces physiques, virtuels, interactions, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des mécanismes évaluant l'absorption. • Fournir des structures permettant la reconnaissance, l'appropriation et la mise en pratique des connaissances transférées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des mécanismes permettant le transfert des résultats de l'adaptation des connaissances à travers l'organisation. • Fournir des structures favorisant l'implication des acteurs concernés dans les décisions subséquentes aux remises en question. • Le transfert de connaissances et l'amélioration continue sont des priorités.
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des outils facilitant la dissémination. (ex : courtier de connaissances, mentorat/coaching, analyse de réseau social, récit historique, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des outils facilitant l'absorption. (ex : observation des comportements sécuritaires, retour d'expérience, analyse du champ de forces, PCAO, apprentissage par l'action, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des outils facilitant la rétroaction, l'adaptation et la remise en question. (ex : cinq questions, PGC, matrice de recadrage, <i>future search conference</i>, <i>Kaizen</i>, tableau de bord de gestion, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir et reconnaître le partage et les échanges de connaissances dans un climat de confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir et reconnaître l'expérimentation sécuritaire, le droit à l'erreur, l'ouverture aux changements et l'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir et reconnaître la comparaison, l'évaluation, l'adaptation et la remise en question.

4.1 QUELQUES RECOMMANDATIONS FINALES

En somme, tout au long de ce document il a été démontré que l'organisation doit faire du transfert de connaissances une priorité et le lier aux objectifs généraux de l'entreprise et aux mesures prédictives de la performance. Amener l'organisation et ses employés à transférer des connaissances n'est pas un travail facile mais c'est possible et utile. Voici quelques recommandations :

- La patience est votre alliée la plus sûre pour atteindre d'excellents résultats en TC;
- commencez par de petits groupes et impliquez vos leaders/vos champions du transfert de connaissances et du changement organisationnel;
- développez chacune des capacités reliées à la dynamique de transfert de connaissances;
- n'hésitez pas et testez des outils pour aider votre entreprise à mieux performer en transfert de connaissances;
- faites des suivis constants et évaluez les impacts des nouvelles pratiques de transfert de connaissances;
- maximisez les occasions d'échanges et d'interactions entre les personnes afin de faciliter le transfert de connaissances tacites;
- la confiance doit être au cœur de vos apprentissages organisationnels; sans elle, point de salut.

Enfin, n'oubliez pas que l'engagement de la direction est essentiel. Les dirigeants et les cadres doivent montrer l'exemple, mettre en pratique ce qu'ils préconisent, transférer leurs connaissances, offrir du support et reconnaître les efforts.

Bon transfert, bon succès!

4.2 TESTEZ VOS CONNAISSANCES!

Voici un test pour mesurer les connaissances que vous avez absorbées à la lecture du coffre à outils sur le TC :

1. Les connaissances incluent :

- a) Les données
- b) Les informations
- c) L'expérience
- d) L'intuition
- e) Toutes ces réponses

2. Les connaissances tacites sont :

- a) Des connaissances dites avec tact
- b) Faciles à transférer
- c) Des connaissances objectives
- d) Des connaissances codées
- e) Dans la tête des gens

3. Le transfert de connaissances est :

- a) De la formation
- b) Synonyme de gestion documentaire
- c) La mise en place d'une culture et de stratégies, d'outils et de techniques pour favoriser le partage de connaissances
- d) La responsabilité des individus et de l'organisation

4. Le ou les buts du transfert de connaissances

- a) Passer le problème à un autre
- b) Faciliter les échanges de connaissances favorisant l'amélioration continue
- c) Ça ne concerne pas la production
- d) S'assurer que les connaissances transmises répondent à un réel besoin

5. Quels énoncés suivants favorisent le transfert de connaissances?

- a) Admettre ses erreurs
- b) Prendre l'initiative
- c) Avoir un climat de confiance
- d) L'interaction entre personnes
- e) Toutes ces réponses

6. Quelles sont les capacités nécessaires au transfert de connaissances?

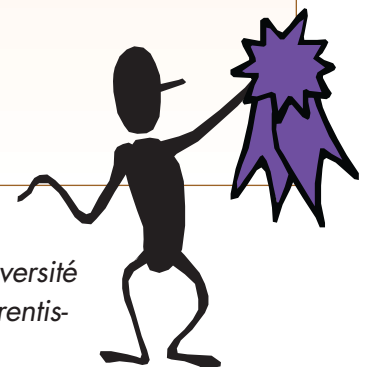
- a) Capacité de génération
- b) Capacité de dissémination
- c) Capacité d'absorption
- d) Capacité d'adaptation et de remise en question
- e) Toutes ces réponses

7. Vrai ou faux :

La capacité d'apprendre et la capacité de changer favorisent le développement de la capacité d'absorption.

Réponses : 1-e; 2-e; 3-c et d; 4-b et d; 5-e; 6-e; 7-Vrai

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à contacter le Laboratoire de recherche sur la dynamique de transfert de connaissances de l'Université de Sherbrooke. Nous vous invitons également à nous transmettre vos apprentissages et histoires à succès en transfert de connaissances.



4.3 PUBLICATIONS DU LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LA DYNAMIQUE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Articles publiés dans des revues avec comité de lecture

Desmarais, L., Parent, R., Leclerc, L., Raymond, L., MacKinnon, S., et Vézina, N. (2009). Knowledge transfer between two geographically distant action research teams. *Journal of Workplace Learning*, 21(3), 219-239.

Parent, R., Roy, M., et St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 81-93.

Béliveau, J., Parent, R., et Roch, J. (2006). Le Learning History ou historique formatif : une méthodologie qualitative porteuse pour l'étude du transfert des connaissances intra et inter-organisationnel. Revue électronique de méthodologie, *Recherches qualitatives, Hors série : Les Actes. Colloque de l'ARQ* (Association pour la recherche qualitative), UQTR. www.recherche-qualitative.qc.ca/hors_serie.html

Parent, R., Roch, J., et Béliveau, J. (2007). Learning History: Spanning the Great Divide. *Management Research News*, 30(4), 271-282.

Parent, R., et Béliveau, J. (2007). Organisational Knowledge Transfer: Turning Research into Action through a Learning History. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(1), 73-80. Available online at www.ejkm.com

Béliveau, J., Parent, R., et Roch, J. (2006). Parcours collectif d'apprentissage organisationnel : une stratégie de recherche qualitative porteuse pour l'étude du transfert des connaissances. *Recherches qualitatives*, 26(2), 40-65. www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html

Roy, M., Parent, R., et Desmarais, L. (2004). Knowledge Networking: A Strategy to Improve Workplace Health & Safety Knowledge Transfer. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2).

Ouvrages collectifs / Rapport de recherche (comité de lecture)

Parent, R., St-Jacques, D., et Béliveau, J. (2008). Knowledge Transfer: An Emerging Classification System. In El-Sayed Abou-Zeid (dir.), *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research* (p. 90-107). Hershey, PA: IGI Global.

Bergeron, S., Parent, R., Béliveau, J., et Raymond, L. (2007). L'utilisation du Learning History (ou historique formatif) : le cas d'un transfert de pratiques humanistes en soins de santé. In *Intervenir en entreprise : pratiques actuelles* (p. 233-237). Paris : Réseau Éditions ANACT.

Roy, M., Parent, R., et Desmarais, L. (2006). Knowledge Networking: A Strategy to Improve Workplace Health & Safety Knowledge Transfer. In *Occupational Health – Emerging Paradigm*. Editor: Dr S.K Singh. Publisher: ICFAI University Press.

Parent, R., Neis, B., Lajoie, A., Roy, M., Bornstein, S., Desmarais, L., et MacKinnon, S. (2006). Application des connaissances entre provinces en matière de santé et sécurité du travail. Dans le recueil de cas d'application des connaissances, *Les études de cas des ISPP et l'application des connaissances : mise en application des connaissances sur la santé publique et des populations*, Institut de la santé publique et des populations (ISPP) des IRSC. www.cihr-irsc.gc.ca/f/30750.html#d

Richard, J.-G., Vigneault, S., Desmarais, L., et Parent, R. (2006). Application des connaissances de recherche aux intervenants : le cas de la sécurité des chariots élévateurs. Dans le recueil de cas d'application des connaissances, *Les études de cas des ISPP et l'application des connaissances : mise en application des connaissances sur la santé publique et des populations*, Institut de la santé publique et des populations (ISPP) des IRSC. www.cihr-irsc.gc.ca/f/30750.html#e

Publications parues dans des actes de congrès scientifiques (comité de lecture)

Noblet, J.-P., Parent, R., et Simon, E. (2008). Tentative d'opérationnalisation du concept de capacité d'absorption. Dans les *Actes de la conférence annuelle de l'ASAC – Association des sciences administratives du Canada – Gérer l'entreprise responsable*, Halifax, Nouvelle-Écosse, 24-27 mai.

MacKinnon, S., Antle, D., Molgaard, J., Parent, R., Leclerc, L., Bornstein, S., et Vézina, N. (2008). Internal workplace communication in the participatory ergonomics process. Dans les *Actes du 9th International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management – ODAM 2008*, Sao Paulo, Brazil, 19-21 mars.

Parent, R., et Béliveau, J. (2006). Organizational Knowledge Transfer: Turning Research Into Action Through A Learning History. *7th European Conference on Knowledge Management (ECKM)*, Budapest, Hongary, 4-5 septembre.

Parent, R. R., MacKinnon, S. N., et Béliveau J. (2006). An appropriate model for knowledge transfer into industrially developing countries. In *Actes the 16th world congress of the International Ergonomics Association (IEA)*, Maastricht, The Netherlands, 10-14 juillet.

Béliveau, J., Parent, R., et Roch, J. (2006). Le Learning History ou historique formatif : une méthodologie qualitative porteuse pour l'étude du transfert des connaissances intra et inter-organisationnel. Dans les *actes du 1^{er} colloque international francophone sur les méthodes qualitatives*, Béziers, France, 27-29 juin.

MacKinnon, S., Parent, R., Bornstein, S., Molgaard, J., et Vézina, N. (2006). Assessing inter-provincial knowledge transfer within a participatory ergonomics research project. *Research on Workplace Health and Safety: From the Core to the Margins*. International conference hosted by SafetyNet and the Canadian Association for Research on Work and Health (CARWH), St-John's, Terre-Neuve et Labrador, 7-10 juin.

Roch, J., Parent, R., et Béliveau, J. (2006). Learning history as a Catalyst to Knowledge Transfer in health Care organizations. Dans les *Actes de la conférence annuelle de l'ASAC – Association des sciences administratives du Canada – Reaching New Heights*, Banff, Alberta, 3-6 juin, 15 p.

Prix du meilleur article, catégorie Gestion des soins de santé

Parent, R. (2006). Knowledge Transfer: An Emerging Taxonomy. *13th Annual Conference of American Society of Business and Behavioral Sciences (ASBBS)*. Las Vegas, 23-26 février.

Parent, R., et Béliveau, J. (2006). Learning History: A New Approach to Studying Knowledge Transfer in Context. *13th Annual Conference of American Society of Business and Behavioral Sciences (ASBBS)*. Las Vegas, 23-26 février.

Desmarais, L., Roy, M., Lajoie, A., Parent, R., St-Jacques, D., Fortier, L., Richard J.-G., et Gratton, L. (2004). An Exploratory Study of the Role of Advisory Committees in the Dynamics of Transfer to the Workplace of Knowledge Generated by Research. Dans les *actes du 5th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2004)*, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris, France, 30 septembre-1^{er} octobre 2004. p. 261-270.

Roy, M., Parent, R., et Desmarais, L. (2003). From knowledge transfer to knowledge-sharing: Virtual teaming at the Eastern Canada Consortium for Research on Workplace Health and Safety. *Actes du Fourth European Conference on Knowledge Management*, Oriel College, Oxford University, United Kingdom, 18-19 septembre, 759-766.

Parent, R. (2003). Superior-Subordinate Knowledge Transfer: What superior-subordinate knowledge transfer strategies are favoured by highly effective General Managers to create value for their organizations? Actes du *Fourth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, Barcelona, Spain, 13-14 avril.

Articles publiés dans une revue non-arbitrée

Parent, R., Béliveau, J., et Raymond, L. (2006). La dynamique de transfert de connaissances : le cas d'un transfert de pratiques humanistes en soins de santé. *Le Point*, 2(3), 32-34.

Parent, R., Bergeron, S., Béliveau, J., et Raymond, L. (2006). L'utilisation du learning history (ou historique formatif) : le cas d'un transfert de pratiques humanistes en soins de santé. *Revue ANACT*, Lyon, automne.

Publications non-arbitrées ou professionnelles

Raymond, L., Parent, R., Desmarais, L., et Leclerc, L. (2008). Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliqué à la SST. Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances, Université de Sherbrooke.

Raymond, L., Parent, R., Desmarais, L., et Leclerc, L. (2009). Occupational Health and Safety Knowledge Transfer Toolkit. Laboratoire de recherche sur la dynamique du transfert de connaissances, Université de Sherbrooke.

Communications scientifiques sans publications (comité de lecture)

MacKinnon, S., Massey, E., Neis, B., Bornstein, S., et Parent, R. (2008). Lessons from a "Quick Hits" Approach to Interprovincial OHS Knowledge Transfer. *Sixth International Symposium: Public Health and the Agricultural Rural Ecosystem – PHARE. Health and Safety in Rural and Remote Marine and Coastal Contexts*. Saskatoon, SK, 19-22 octobre.

Raymond, L., et Parent, R. (2008). L'influence de la capacité de dissémination sur la capacité d'absorption lors d'un transfert de connaissances au centre de réadaptation de l'Estrie. *15^e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française. Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?*, Québec, Québec, 19-22 août. www.ulaval.ca

Desmarais, L., Parent, R., Leclerc, L., et Raymond, L. (2008). La dynamique de transfert de connaissances entre deux équipes de recherche dispersées géographiquement : le cas d'un programme de formation de formateurs à l'aiguillage et l'affilage de couteaux. *Congrès SST CARWH/RRSTQ 2008 : Recherche en Santé et Sécurité du Travail en Action: Méthodes, Résultats et Applications*, Montréal, 15-17 juin.

Vézina, N., MacKinnon, S., Parent, R., Leclerc, L., Dupuis, J.-M., et Chaulk, G. (2008). Knowledge exchange and participatory research in OHS. *Congrès SST CARWH/RRSTQ 2008 : Recherche en Santé et Sécurité du Travail en Action : Méthodes, Résultats et Applications*, Montréal, 15-17 juin.

MacKinnon, S., Antle, D., Molgaard, J., Parent, R., Leclerc, L., Bornstein, S., et Vézina, N. (2008). Internal workplace communication in the participatory ergonomics process. *9th International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management – ODAM 2008*, Sao Paulo, Brazil, 19-21 mars.

Antle, D., MacKinnon, S., Molgaard, J., Parent, R., Desmarais, L., Leclerc, L., Vézina, N., et Bornstein, S. (2007). A participatory ergonomics approach to knowledge transfer in an industrial setting: case study of a poultry processing plant. *Sixth International Scientific Conference on Prevention of Work-Related Musculoskeletal Disorders – PREMUS*, Boston, Mass., 27-30 août.

Parent, R. (2007). Le transfert des apprentissages : moteur de richesse du 21^e siècle. *Journée d'étude SOFEDUC – Les compétences et le transfert des apprentissages*, HEC, Montréal, 22 novembre.

Desmarais, L., Parent, R., Leclerc, L., et Raymond, L. (2007). Dynamic knowledge transfer between two geographically dispersed research teams (Quebec and Newfoundland): The case of a "train the trainers" program in knife sharpening and steeling. *2^e conférence de l'Atlantic Networks for Prevention Research (ANPR): Assessment and Action for Healthy Settings*. Memorial University, St-John's, Newfoundland, 5-6 juillet.

Parent, R. (2007). Le Learning History ou historique formatif : une méthodologie qualitative porteuse pour l'étude et la pratique du transfert de connaissances en santé sécurité du travail, *13^e colloque sur la santé et la sécurité du travail*, Longueuil, 28 mars.

Parent, R. (2007). A Complex Adaptive Systems View: Second Order Knowledge Transfer. *14th annual conference of American Society of Business and Behavioral Sciences (ASBBS)*. Las Vegas, 23-26 février.

Parent, R. et Dumas, L. (2006). Quant le savoir être fait écho au savoir-faire. *7^e congrès québécois de réadaptation : la réadaptation, une symphonie au diapason des besoins*, Montréal, 9-10 novembre.

Parent, R. (2006). Knowledge transfer theory. Congrès organisé par INSPQ, IWH (Institute for Work and Health / Institut de recherche sur le travail et la santé), IRSST (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail). *Journées annuelles de santé publique, 10 ans de connaissances sans frontières (JASP)*. Palais des congrès, Montréal, 23-27 octobre.

Parent, R. (2006). Knowledge Transfer from the Theoretical to the Applied. International conference hosted by SafetyNet and the Canadian Association for Research on Work and Health (CARWH), *Research on Workplace Health and Safety: From the Core to the Margins*, St-John's, Terre-Neuve et Labrador, 7-10 juin.

Parent, P. (2006). Le défi du transfert en SST. *74^e Congrès de l'ACFAS. Le savoir trame de la modernité, Colloque du réseau québécois en SST*, Université McGill, Montréal, 15-19 mai.

Parent, R. (2006). Transfert des connaissances : un bref historique. *Premier atelier sur l'échange et le transfert des connaissances (ETC) de l'équipe de santé au travail de l'INSPQ*.

Parent, R. (2004). Modèle sur la dynamique de transfert des connaissances fondé sur les capacités. *Semaine de la recherche*, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 15-19 novembre.

Parent, R., Roy, M., et Desmarais, L. (2004). Dynamic Knowledge Transfer: A strategy to improve Knowledge Flow among Workplace Health and Safety Researchers in Eastern Canada. *ASAC 2004, Research agenda for the next decade*, 5-8 juin.

Parent, R., Roy, M., et Desmarais, L. (2004). Du transfert au partage des connaissances : Mise en place d'une équipe de travail virtuelle au sein du Consortium de l'Est du Canada en santé et en sécurité du travail. *72^e Congrès de l'ACFAS. La société des savoirs*. Montréal, 10-14 mai.

... (2009). La sagesse d'un établissement : le transfert des connaissances des infirmières chevronnées aux nouvelles recrues au moyen d'une stratégie de rétention éclairée par des données probantes. Pratiques prometteuses dans l'utilisation de la recherche, *Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé*, 21(mars). Saisie le 8 juin 2009, de http://28784.vws.magma.ca/pratiques/html/pp21_f.php

Argote, L., Ingram, P., Levine J.M., et Moreland L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.

Bou-Lusar, J.C., et Segarra-Ciprés, M. (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: An integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 100-112.

Davenport, T.H., et Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*, 199 p.

Desrosiers, É. (2005). Travail: le choc démographique – Les détenteurs du savoir tacite. *Le Devoir.com*. Saisie le 8 juin 2009, de <http://www.ledevoir.com/2005/05/11/81469.html>

Dougherty, D. (1992). A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 13, 77-92.

Earl, L. (2002). Gérons-nous nos connaissances?: Résultats de l'Enquête sur les pratiques de gestion des connaissances, 2001. *Statistiques Canada*, 88F0006XIF (06). Saisie le 8 juin 2009, de <http://www.statcan.gc.ca/pub/88f0006x/88f0006x2002006-fra.pdf>

Ermine, J.L. (2006). Comment gérer notre patrimoine de connaissances? *Colloque international sur la gestion du savoir*, CEFRIO, 30 octobre -1^{er} novembre.

Grant, R.M. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-454.

Grant, R.M., et Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration Best Paper Proceedings, *Academy of Management Journal*, 17-21.

Hewitt & Associés. (2006). La nouvelle main-d'oeuvre: défis et opportunités. *Bulletin d'information*, 22 juin. Saisie le 8 juin 2009, de http://www.hewittassociates.com/Lib/assets/NA/fr-CA/pdf/Bulletin_062206.pdf

Hoopes, D.G., et Postrel, S. (1999). Shared knowledge, 'glitches,' and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-65.

Levin, D.Z., Cross, R., Abrams, L.C., et Lesser, E.L. (2003). Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination. In Prusak, L. & Lesser, E. L. (Eds.), *Creating Value with Knowledge: Insights from the IBM Institute for Business Value*. Oxford: Oxford University Press.

Madhavan, R., et Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.

Nelson, R.R., et Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Parent, R., Roy, M., et St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 81-93.

Polanyi, M. (1966). The tacit Dimension, Garden City, NY: Doubleday & Co., 3-4.

Sherehiy, B., et Karwowski, W. (2006). Knowledge Management for Occupational Safety, Health, and Ergonomics, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16(3), 309-319.

Spender, J.C. (1996). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In Moingeon, B., Edmondson, A. (Eds), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage, London.

Thurrow, L. (1999). *Creating Wealth*, Brealey, 302 p.

Tsai, W., et Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-477.

Van Chestein, D.P. (2009). ABC de la Gestion des Connaissances (Knowledge Management) : tout est dans la tête! *Entreprise 2.0, Intelligence d'Affaires, Processus d'Affaires, Productivité*. Saisie le 8 juin 2009, de <http://blog.analystik.ca/2009/03/13/abc-de-la-gestion-des-connaissances-knowledge-management-tout-est-dans-la-tete/>

Von Krogh, G., Ichijo, K., et Nonaka, I. (2000). Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, Oxford University Press, 304 p.

Wiig, K. (1994). Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations. Schema Press, 284 p.

