



LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Rencontre des officiers et des cadres académiques
de l'Université de Montréal, 30 janvier 2020

Dominique Maurel
Professeure agrégée

École de bibliothéconomie et des
sciences de l'information

CONTEXTE ET ENJEUX DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Contexte

- Changements parmi les titulaires de postes

DANS UNE ORGANISATION
Connaissances explicites : $\pm 30\%$
Connaissances tacites : $\pm 70\%$

Enjeux

- Capter les connaissances tacites et les savoirs expérimentiels, les faits mais aussi le contexte des activités et projets
- Rendre explicites les connaissances tacites pour en assurer un meilleur partage et une meilleure utilisation à travers le temps
- Mettre en place des moyens adaptés pour partager ces connaissances auprès des personnes concernées
- Encourager une culture de transfert des connaissances

CONTEXTE ET ENJEUX DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Parmi les risques à l'absence du transfert des connaissances

- Bonnes pratiques qui ne se transmettent pas
- Duplication d'efforts
- Répétition d'erreurs
- Dépendance envers certaines personnes clés
- Perte de connaissances et de compétences individuelles et collectives
- Connaissances tacites oubliées
- ...

CRITICITÉ DES CONNAISSANCES

Aspect factuel des activités ➔ plus facile à documenter car le plus souvent consigné

- Connaissances consignées, documentées, organisées
- Documents de travail, notes informelles, dossiers de projets, documents officiels ...
 - Conservation en vertu des règles de gestion des documents de l'UdeM

Savoir expérientiel ➔ beaucoup plus difficile à consigner

- Savoir expérientiel sur le « pourquoi » et le « comment » de la conduite de projets; leçons apprises
- Connaissance fine des éléments de contexte politique, stratégique, économique, « diplomatique » qui font partie intégrante de la conduite des projets
- L'informel, le tacite qui n'est pas consigné dans des documents
- L'expérience des titulaires de postes, qui part avec eux lorsqu'ils quittent leurs fonctions

CRITICITÉ DES CONNAISSANCES

- Connaissances ou compétences nécessaires à la réalisation de la mission et à l'atteinte des objectifs organisationnels
- Critères d'évaluation de la criticité des domaines de connaissances :
 - Rareté sur le marché du travail (interne ou externe à l'organisation)
 - Utilité pour l'organisation
 - Difficulté à capter la connaissance
 - Difficulté d'usage de la connaissance, en lien avec la nature de celle-ci

CRITICITÉ DES DOMAINES DE CONNAISSANCES – EXEMPLE DE GRILLE D'ANALYSE DÉTAILLÉE

| AXE THÉMATIQUE | CRITÈRE | |
|--|---|--|
| Rareté | 1. Nombre et disponibilité des détenteurs 2. Externalisation 3. Leadership | 4. Originalité 5. Confidentialité |
| Utilité pour l'organisation | 6. Adéquation avec les missions 7. Création de valeur pour les parties 8. Émergence | 9. Adaptabilité 10. Utilisation |
| Difficulté à capter la connaissance | 11. Difficulté d'identification des sources 12. Mobilisation de réseaux 13. Caractère tacite de la connaissance | 14. Importance des sources de connaissances tangibles 15. Rapidité d'obsolescence |
| Difficulté d'usage de la connaissance | 16. Profondeur 17. Complexité 18. Difficulté d'appropriation | 19. Historique de la connaissance 20. Dépendance de l'environnement |

(Ermine, 2010)

PRATIQUES ET OUTILS POSSIBLES – QUELQUES EXEMPLES

- Cartographie des connaissances critiques
- Référentiels des meilleures pratiques
- Base de données des leçons apprises
- Récits organisationnels (*storytelling*)
- Forums d'échange d'expérience
- Communauté de pratique (par ex., par type de postes)
- Répertoire d'expertises / annuaire d'experts
- Contenus de formation (par ex., didacticiels pour de l'autoformation)
- Programme de mentorat

PRATIQUES ET OUTILS EXISTANTS À L'UdeM

■ **Outils institutionnels**

- « Donnez au suivant » dans le cadre du départ d'un employé (DRH)
- Guide des bonnes pratiques du courriel institutionnel (DGDA)
- Plateforme DOCUM (TI)

■ **Outils développés localement, selon les besoins de chacun**

- Liste semi-structurée des principaux projets / activités récurrents chaque année
 - Compléments d'information possibles pour chaque projet : nom d'une personne-ressource, date de réalisation, quelques éléments de contexte, etc.
- Autres outils ou pratiques développés dans vos unités ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Dalkir, Kimiz. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. 3^e éd. Cambridge, MA : MIT Press.
- Ermine, Jean-Louis, Imed Boughzala et Thiero Tounkara. (2006). Critical knowledge map as a decision tool for knowledge transfer actions. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(2) : 129-140.
- Ermine, Jean-Louis. (2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs. *Télescope*, 16(1) : 83-107.
- Ihrig, Martin et Ian MacMillan. (2015). Managing your mission-critical knowledge. *Harvard Business Review*, 93(1-2) : 80-87.
- Jacob, Réal et Sébastien Harvey. (2005). La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise. *Télescope*, 12(2) : 12-25.
- Jacob, Réal. (2009). La gestion des connaissances et le transfert des savoirs. [Présentation PowerPoint]. Conférence, Louvain School of Management, 19 février 2009.