



Capitalisation des apprentissages et gestion des connaissances

CHUM – INNOVE-ACTION 2021 – 15-17 JUIN 2021

Session Comment maximiser les apprentissages de la crise?

Dominique Maurel

Professeure agrégée

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information

Université 
de Montréal

CRISE, APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL, CONNAISSANCES

- Moment de rupture pour la société et les organisations
- Pratiques repensées
 - Réflexion et travail collectifs, collaboratifs
 - Innovations, apprentissages
- La mémoire est une faculté qui oublie
 - Que retenir de ces apprentissages ?
 - Quelles connaissances capter et partager ?
 - Gérer les connaissances pour mieux les capitaliser

CAPITALISER LES APPRENTISSAGES GRÂCE AUX CONNAISSANCES

Connaissances

- **Information** qui a le plus de **valeur**
- Forme d'information la plus difficile à gérer

D'où vient cette **valeur** ? ... quand quelqu'un

- Donne à l'information un **contexte**, une **signification**, une **interprétation spécifique**
- Fait la **synthèse** de multiples sources d'information à travers le temps
- Réfléchit sur les connaissances, leur ajoute sa propre **sagesse** (*wisdom*) basée sur son savoir expérientiel

CAPITALISER LES APPRENTISSAGES GRÂCE AUX CONNAISSANCES

DANS UNE ORGANISATION

Connaissances explicites $\pm 30\%$

Connaissances implicites $\pm 70\%$

Connaissances implicites

- Savoirs, savoir-faire, expérience, expertise
- DÉFI → les capter, les consigner, les faire connaître, les utiliser et les réutiliser

Connaissances explicites

- Connaissances consignées sur des supports : textes, bases de données, enregistrements audio ou audio-vidéo, etc.
- DÉFI → les rendre accessibles, les faire connaître, les utiliser et les réutiliser

Les vœux pieux → les technologies comme panacée

CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES

Où se trouvent les connaissances dans les organisations ?

- **Esprit** des individus
- **Mémoire organisationnelle**
- **Systemes, méthodes et routines de travail** développés pour réaliser les activités

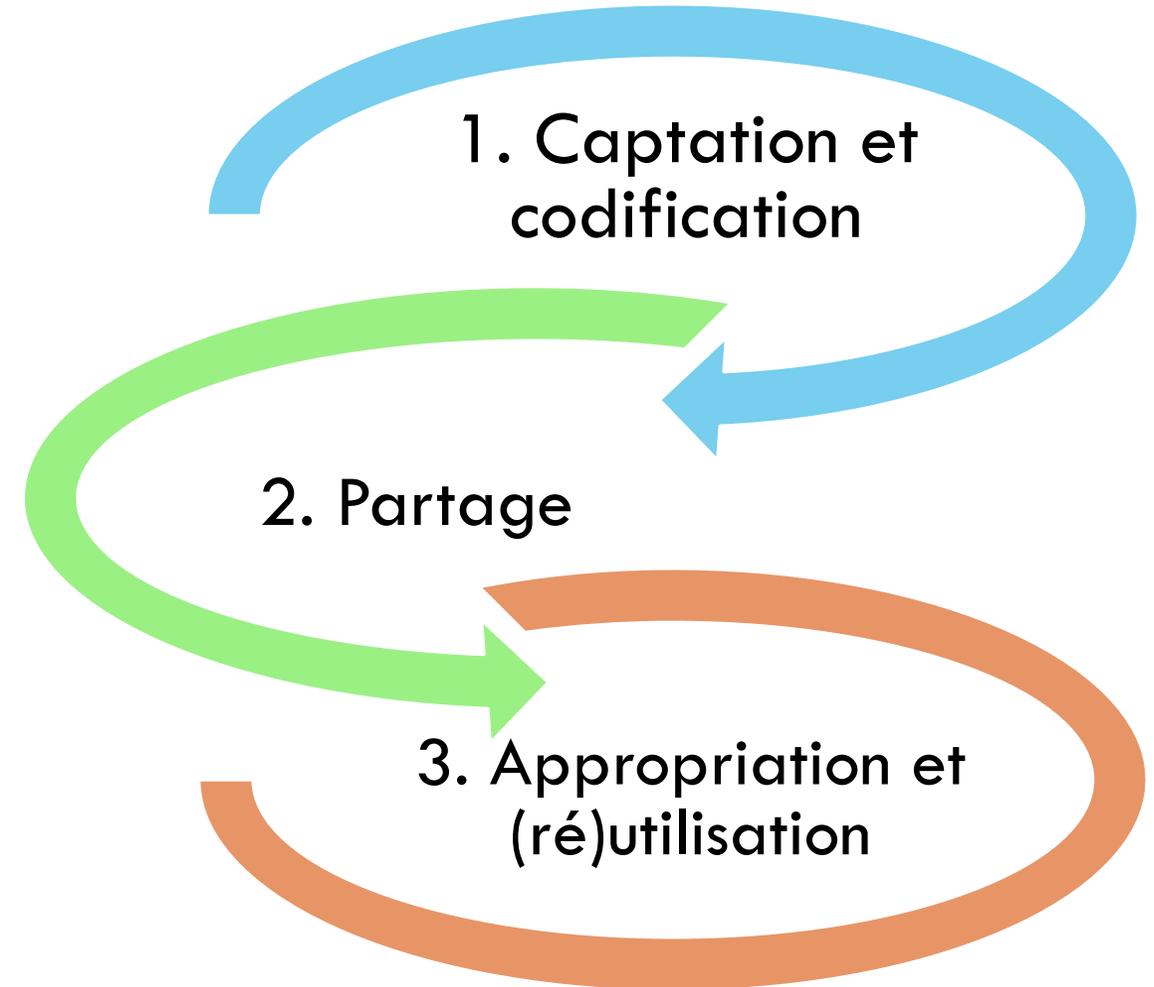
Connaissances sont aussi intrinsèquement sociales

- **Interaction** des individus dans la **co-construction** des pratiques de travail (corps d'emploi; unité administrative...)
- **Connaissances partagées** qui en résultent

PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES : PRINCIPALES ÉTAPES

Processus visant

- à « additionner les savoir-faire individuels (...) et à les capitaliser en une somme de compétences collectives partagées » (Ferchaud, 2001, p. 43)
- Afin « d'améliorer le rendement de l'organisation » (Jacob et Pariat, 2000, p. 23)



GÉRER LE CYCLE DES CONNAISSANCES

ACTIVITÉS

- **Documenter, évaluer, contextualiser** les connaissances
- **Rendre explicites** les savoirs, savoir-faire et savoir-être pour les intégrer à la mémoire organisationnelle formelle
- **Préserver et rendre accessibles** ces connaissances
- **Partager** le plus grand nombre de ces connaissances auprès du plus grand nombre d'employés dans l'organisation
- **S'approprier** les connaissances pour mieux les utiliser et réutiliser
- **Mettre à jour** les connaissances



Valeur ajoutée à la mémoire organisationnelle

Valeur ajoutée à la réalisation des activités



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 sur certaines personnes clés
- Pertes de connaissances et compétences individuelles et collectives
- Connaissances implicites oubliées
- Facteur humain

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 THÉMATIQUES	CRITÈRES	
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

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

FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

- Leadership
- Culture organisationnelle, culture informationnelle
- Structure organisationnelle, définition des rôles et responsabilités
- Structure de soutien
- Planification stratégique
- Mesure de la performance

GÉRER LES CONNAISSANCES POUR MIEUX LES CAPITALISER

La gestion des connaissances comme enjeu stratégique

- Potentiel stratégique des connaissances
- Leur gestion : déterminante dans le processus de croissance
- Meilleure capacité d'adaptation aux changements à venir
- Meilleure rationalisation de l'utilisation des ressources, la performance
- Impact sur l'innovation, l'avancée de la science, les pratiques
- Gestion des connaissances comme « moteur de l'innovation » (Jacob et Pariat, 2000, p. 9)

Merci !

Dominique Maurel
dominique.maurel@umontreal.ca

Professeure agrégée
École de bibliothéconomie et des
sciences de l'information

Université 
de Montréal

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- APQC & SINEQUA. (2021). *Knowledge isn't power when you can't find it*. Houston, TX: American Productivity and Quality Center.
- Choo, C.W. (2002). Knowledge management. In J.R. Schement (dir.). *Encyclopedia of communication and information*. New York, NY: Macmillan, p. 501-506.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. 3^e éd. Cambridge, MA: MIT Press.
- Davenport, T.H. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. New York, NY: Oxford University Press.
- Dudezert, A. (2013). *La connaissance dans les entreprises*. Paris: La Découverte.
- Ermine, J.-L., I. Boughzala et T. Tounkara. (2006). Critical knowledge map as a decision tool for knowledge transfer actions. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(2): 129-140.
- Ermine, J.-L. (2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs. *Télescope*, 16(1): 83-107.
- Ferchaud, B. (2001). De la gestion de l'information à la gestion des connaissances. *Documentaliste – Sciences de l'information*, 38(1): 43-45.
- Frush, K., G. Lee, S.H. Wald, M. Hawn, C. Krna, ... et Y. Maldonado. (2021). Navigating the COVID-19 pandemic by caring for our health care workforce as they care for our patients. *NEJM Catalyst – Innovations in Care Deliver*, 2(1): 34 p.
- Ihrig, M. et I. MacMillan. (2015). Managing your mission-critical knowledge. *Harvard Business Review*, 93(1-2): 80-87.
- Jacob, R. et L. Pariat. (2000). *Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du 21^e siècle – Information, interaction, innovation*. Québec: CEFRIO.
- Jacob, R. et S. 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, R. (2009). La gestion des connaissances et le transfert des savoirs. [Présentation PowerPoint]. Conférence, Louvain School of Management, 19 février 2009.
- Milton, N. et P. Lambe. (2020). *The knowledge manager's handbook*. New York, NY: Kagan Page.
- Puspitasari, I.M., L. Yusuf, R.K. Sinuraya, R. Abdulah et H. Koyama. (2020). Knowledge, attitude, and practice during the COVID-19 pandemic: a review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13: 727-733.
- Rivard, L. et M.-C. Roy (dir.). (2005). *Gestion stratégique des connaissances*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Tovstiga, N. et G. Tovstiga. (2020). COVID-19: a knowledge and learning perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, (early press).