



Boîte à outils de GC-TC

*Soutien des approches, méthodes,
outils et meilleures pratiques: Partie B*

**Gestion et transfert des connaissances
pour le secteur de l'électricité au Canada**

Table des matières	2
Introduction	4
avis de non-responsabilité pour l'utilisation du contenu	5
aperçu de la Boîte à outils GC–TC du CSÉ	6
1. Approches, ModÈLEs ET MéthodEs DE GC–TC	8
Introduction.....	8
Phase I : Pour commencer : Encadrer votre stratégie de GC et bâtir la proposition de valeur.....	10
Étape 1 : Concevoir le plan de mise en œuvre et la proposition de valeur de GC–TC.....	11
Étape 2 : Cerner les besoins et la vision en matière de GC–TC.....	14
Étape 3 : Examiner les catalyseurs opérationnels et les caractéristiques.....	16
Étape 4 : Dégager les activités et informations existantes de GC–TC.....	17
Étape 5 : Dégager les lacunes et faiblesses existantes de GC–TC.....	21
Étape 6 : Examiner la culture et la structure de l'organisation.....	22
Étape 7 : Élaborer le plan de mise en œuvre et la proposition de valeur.....	24
(Phase I) Soutenir l'inventaire des outils	25
Outil de soutien – Ressource 01 : rendement du capital investi (RCI).....	27
Vous pouvez obtenir plus d'information sur le RCI à la Phase I – Étape 1 et à la Phase III. Le RCI est un concept auquel on devrait se référer durant la planification, l'élaboration et l'implantation des phases de la stratégie de GC–TC, car il constitue l'une des composantes déterminantes du succès global de la stratégie.....	28
Outil de soutien – Ressource 02 : Aperçu du Processus de changement en GC–TC.....	28
Outil de soutien – Ressource 03 : Choses à éviter en entreprenant une initiative de GC–TC.....	30
Outil de soutien – Ressource 04 : Obstacles potentiels à la GC et au TC et façons possibles de les surmonter.....	32
Outil de soutien – Ressource 05 : Proposition de valeur pour investir dans la GC et le TC.....	33
Outil de soutien – Ressource 06 : Évaluation des besoins de connaissances.....	35
Outil de soutien – Ressource 07: Outil d'évaluation de la gestion des connaissances (OEGC).....	36
Outil de soutien – Ressource 08 : Cartographie des connaissances.....	39
Outil de soutien – Ressource 09 : Fiche de pointage équilibrée.....	40
Outil de soutien – Ressource 10 : Évaluation des risques liés aux connaissances.....	45
Outil de soutien – Ressource 11 : Analyse FFPM.....	47
Outil de soutien – Ressource 12 : Approches du contrôle des dépenses en TI.....	50
Outil de soutien – Ressource 13 : Leadership dans l'organisation de la GC et du TC.....	51
Phase II : Passer à l'étape suivante : Élaborer et implanter la stratégie de GC–TC.....	53
Étape 1 : Planifier la stratégie de GC–TC.....	55
Étape 2 : Définir la stratégie de GC–TC.....	57
Étape 3 : Élaborer la stratégie de GC–TC.....	58
Étape 4 : Implanter la stratégie de GC–TC.....	71
(Phase II) Soutenir l'inventaire des outils	72
Outil de soutien – Ressource 01 : Pages jaunes.....	73
Outil de soutien – Ressource 02 : Captage des connaissances.....	77
Outil de soutien – Ressource 03 : Dépôts de documents.....	80
Outil de soutien – Ressource 04 : Systèmes experts.....	82
Outil de soutien – Ressource 05 : Spectre de GC.....	84
Outil de soutien – Ressource 06 : Autocaptage des connaissances.....	87
Outil de soutien – Ressource 07 : Entrevues d'élicitation des connaissances.....	90
Outil de soutien – Ressource 08 : Remue-méninges.....	96
Outil de soutien – Ressource 09 : Entrevues de fin d'emploi.....	101
Outil de soutien – Ressource 10 : la capitalisation d'expériences.....	104
Outil de soutien – Ressource 11 : la distillation du savoir.....	110
Outil de soutien – Ressource 12 : les solutions de collaboration d'entreprise.....	114
Outil de soutien – Ressource 13 : la rotation d'emplois.....	116
Outil de soutien – Ressource 14 : le jumelage.....	119
Outil de soutien – Ressource 15 : Le Café du savoir.....	120

Outil de soutien – Ressource 16 : La foire du savoir.....	125
Outil de soutien – Ressource 17 : le réseau de connaissances.....	127
Outil de soutien – Ressource 18 : les blogues	129
Outil de soutien – Ressource 19 : La messagerie instantanée	132
Outil de soutien – Ressource 20 : L’approche Forum Ouvert.....	135
Outil de soutien – Ressource 21 : Les Podcasts (balados).....	140
Outil de soutien – Ressource 22 : Les wikis	142
Outil de soutien – Ressource 23 : L’accompagnement par les pairs (enseignement mutuel).....	144
Outil de soutien – Ressource 24 : Le récit.....	148
Outil de soutien – Ressource 25 : Atelier sur le changement de leadership.....	152
Outil de soutien – Ressource 26 : Mentorat	155
Outil de soutien – Ressource 27 : retraités sous contrat	165
Outil de soutien – Ressource 28 : programme structuré de formation en cours d’emploi.....	166
Outil de soutien – Ressource 29 : planification de la relève	169
Outil de soutien – Ressource 30 : Analyse après action.....	174
Outil de soutien – Ressource 31: Aide par les pairs et Examen par les pairs.....	178
Outil de soutien – Ressource 32 : Examens des incidents critiques.....	183
Outil de soutien – Ressource 33 : Communautés de pratique	185
Outil de soutien – Ressource 33 : Communautés de pratique	185
Outil de soutien – Ressource 34 : Transfert des connaissances en fonction des besoins de l’utilisateur.....	193
Outil de soutien – Ressource 35 : Le transfert des connaissances en fonction du niveau d’expérience.....	197
Outil de soutien – Ressource 36 : Mise en œuvre de la stratégie de GC–TC.....	201
Phase III : Suivi et évaluation – Mesurer votre RCI tiré de vos activités de GC–TC.....	204
Étape 1 : Revoir quels étaient les buts et les objectifs initiaux de la stratégie de GC–TC.....	206
Étape 2 : Sélection des données pertinentes et évaluation du degré de réussite.....	206
Étape 3 : Défis à relever dans la mesure effective du rendement.....	207
(Phase III) Soutien de l’inventaire des outils.....	209
Outil de soutien – Ressource 01 : Approches pour mesurer les résultats.....	210
Outil de soutien – Ressource 02 : mesures liées à la proposition de valeur	214
Outil de soutien – Ressource 03 : La rétrospective	215
Outil de soutien – Ressource 04 : Les leçons apprises.....	219
Outil de soutien – Ressource 05 : Programme d’analyse comparative APQC pour améliorer les processus administratifs.....	225
2. Pratiques nouvelles ou Innovatrices	227
Meilleures pratiques et Leçons apprises.....	227
Aperçu des meilleures pratiques générales.....	228
Meilleures pratiques de la gestion des connaissances	232
Industrie de l’énergie solaire	232
Industrie nucléaire.....	235
Tennessee Valley Authority (TVA).....	238
L’industrie de l’énergie éolienne.....	240
Programme d’énergies renouvelables des secteurs privés et publics du Mexique (Énergie éolienne) – Banque internationale de développement (BID).....	241
Les mines de charbon.....	242
Le Centre de recherche nucléaire belge.....	245
Banque asiatique de développement (BAD).....	248
Meilleures pratiques du transfert des connaissances	252
Meilleures pratiques de gestion et de transfert des connaissances.....	254
Meilleures pratiques en solutions et stratégies de collaboration en GC.....	255
Les meilleures pratiques en GC du programme d’analyse comparative de l’APQC	257
3. Études de CaS	259
Kinetrics	259
North Eastern Utilities (NEU).....	267
Agence internationale de l’énergie (AIE).....	272
Hydro-Québec (HQ)	284

INTRODUCTION

Le Conseil sectoriel de l'électricité constate que les organisations du secteur de l'électricité doivent maîtriser et mieux employer leurs connaissances critiques afin d'améliorer leurs économies d'exploitation; l'identification des débouchés et un meilleur processus de prise de décision sont essentiels au succès futur du secteur. Mais les recherches menées par le CSÉ montrent que près du tiers des organisations du secteur n'ont pas adopté d'approches en matière de gestion des connaissances (GC) et de transfert des connaissances (TC). Évidemment, toutes les organisations n'ont pas les moyens d'élaborer une approche intégrée et systémique de gestion et de transfert des connaissances, pas plus qu'elles ne doivent toutes adopter la même approche de GC-TC. Les approches de GC-TC sont aussi diverses que les organisations qui les emploient, de même que les problèmes qu'elles rencontrent.

Le CSÉ, appuyé par un comité d'orientation représentant le secteur, a développé cette Boîte à outils de GC-TC dans le but de soutenir les organisations souhaitant introduire et perfectionner leur approche de GC-TC. Il est important que les organisations du secteur aient accès à des outils, des approches et des expériences vécues qui peuvent être adaptés à la culture organisationnelle, aux risques des travailleurs et à la stratégie d'entreprise qui leur sont propres.

C'est à vous d'utiliser, d'adapter et d'actualiser la Boîte à outils de GC-TC, un document vivant qui sera appuyé et mis à jour par le CSÉ mais qui devra être axé sur l'utilisateur. Cela signifie que pour maintenir la pertinence de la Boîte à outils, le CSÉ comptera sur les utilisateurs du secteur qui diront ce qu'ils en pensent et fourniront des mises à jour, en plus de partager de nouvelles pratiques et d'adopter les meilleures pratiques au profit du secteur.

Le secteur de l'électricité canadien est diversifié, présentant différents cycles de vie et approches pour capter et distribuer l'électricité grâce à une variété de technologies et de systèmes, certains traditionnels et d'autres à la fine pointe. Les catalyseurs opérationnels et les besoins des organisations de chaque sous-secteur seront différents, comme pourront l'être les solutions à leurs problèmes de gestion et de transfert des connaissances. Nous encourageons les organisations à mettre au point des approches correspondant à leurs propres exigences opérationnelles et cadres de fonctionnement, et à inclure une combinaison de tactiques pour satisfaire aux exigences de GC-TC. Nous espérons que la Boîte à outils de GC-TC du CSÉ aidera les organisations à élaborer des solutions et des approches adaptées à leurs risques et défis en matière de GC-TC.

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ POUR L'UTILISATION DU CONTENU

Le Conseil sectoriel de l'électricité (CSÉ) ou ses collaborateurs, employés et entrepreneurs ne sauraient être tenus responsables de toute utilisation inappropriée ou incorrecte de l'information décrite et contenue dans les présentes et n'assument aucune responsabilité pour toute utilisation par quiconque de l'information apparaissant dans la Boîte à outils de GC-TC, la théorie d'appui de GC-TC et le rapport final en matière de GC-TC.

Le Conseil sectoriel de l'électricité (CSÉ) a recueilli cette information en utilisant du contenu gratuit publié sur le Web et fourni les données à titre de conseils et d'indications, spécifiquement et exclusivement pour des fins d'éducation. Tous les faits, nombres, concepts et principes apparaissant dans les présentes concernent uniquement le projet sur la gestion et le transfert des connaissances pour le secteur de l'électricité au Canada comprenant la Boîte à outils de GC-TC, la théorie d'appui GC-TC et le rapport final en matière de GC-TC. Les faits, nombres et données peuvent être inexacts, obsolètes et sujets à révision sans préavis. En aucun cas les données fournies (où leurs données dérivées) ne devraient servir en tout ou en partie pour quelque projet que ce soit, sauf dans un environnement purement théorique. Les utilisateurs devraient consulter les auteurs d'origine ou trouver la source des documents pour confirmer l'exactitude de l'information. Le Conseil sectoriel de l'électricité (CSÉ) fournit des liens hypertextes vers plusieurs sites externes, mais n'assume aucune responsabilité quant à l'information qu'on y trouve.

Ni le Conseil sectoriel de l'électricité (CSÉ) ni ses collaborateurs, employés et entrepreneurs ne sont responsables pour le contenu des pages hors-site qui renvoient au site Web du Conseil sectoriel de l'électricité (CSÉ) ou auxquelles pages le site renvoie. L'utilisateur reconnaît spécifiquement que ni le Conseil sectoriel de l'électricité (CSE) ni ses collaborateurs, employés et entrepreneurs n'assument quelque responsabilité que ce soit pour toute conduite diffamatoire, offensante, trompeuse ou illégale de la part d'autres utilisateurs, liens ou tierces parties et que le risque de préjudice découlant de ladite conduite demeure la seule responsabilité de l'utilisateur.

Les liens du site Web du Conseil sectoriel de l'électricité menant vers d'autres sites Web, ou les liens d'autres sites menant vers celui du Conseil sectoriel de l'électricité (CSÉ), ne constituent pas une approbation par le Conseil sectoriel de l'électricité (CSÉ). Ces liens ne sont offerts que pour des raisons de commodité. C'est à l'utilisateur qu'il appartient d'évaluer le contenu et l'utilité de l'information obtenue dans les autres sites.

Cet avis de non-responsabilité vise tout dommage ou préjudice, qu'ils soient fondés sur une allégation de rupture de contrat, comportement tarabiscoté, négligence ou toute autre cause d'action, y compris mais non de façon limitative les dommages ou préjudices résultant d'une inexécution, une erreur, une omission, une interruption, une suppression, un défaut, un retard d'exécution ou de transmission, un virus informatique, une panne de la ligne de transmission et le vol, la destruction ou l'accès non autorisé, l'altération ou l'utilisation de tout document.

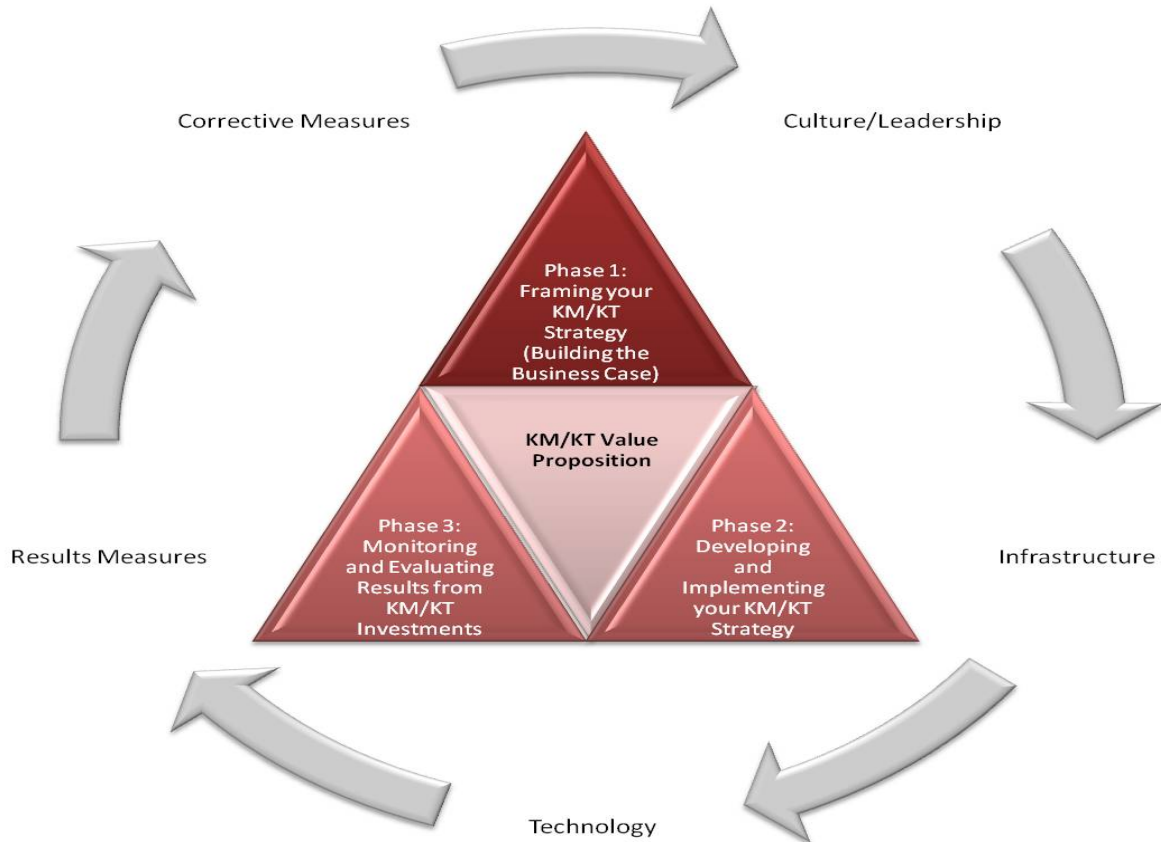
APERÇU DE LA BOÎTE À OUTILS GC-TC DU CSÉ

La Boîte à outils repose sur une approche en trois phases. Chaque phase dégage plusieurs étapes comprenant des suggestions, des ressources et des outils. Des outils de soutien, des ressources et des meilleures pratiques supplémentaires sont associés à chaque phase pour les personnes qui aimeraient se pencher sur d'autres exemples et concepts.

Un aperçu de la Boîte à outils apparaît ci-dessous.

Figure 1 :

**Aperçu de l'approche en trois phases de l'implantation de la GC et du TC de la boîte à outils du CSÉ
(Entourée des ressources essentielles du milieu)**



Corrective measures = Mesures correctives
Culture/Leadership = Culture et Leadership
Infrastructure = Infrastructure
Technology = Technologie
Results Measures = Mesures des résultats

Phase 1: Framing your KM/KT strategy (Building the Business Case) = Phase 1 : Encadrer votre stratégie de GC-TC (bâtir le plan de mise en œuvre)

KM/KT Value Proposition = Proposition de valeur de GC-TC

Phase 2: Developing and Implementing your KM/KT = Phase 2 : Élaborer et implanter votre GC-TC

Phase 3: Monitoring and Evaluating Results from KM/KT Investments = Phase 3 : Surveiller et évaluer les résultats de vos investissements en GC-TC

Phase 1 : Encadrer votre stratégie GC et bâtir la proposition de valeur

En élaborant votre approche GC–TC au sein de votre organisation, il est important d’en jeter les bonnes bases. La phase 1 vous offre divers conseils et des outils pour vous aider à cerner les besoins de votre organisation ainsi que des conseils pour élaborer la proposition de valeur ou le plan de mise en œuvre pour obtenir l’appui de l’administration. Les étapes suivantes vous aideront à élaborer le plan de mise en œuvre de la gestion et du transfert des connaissances dans votre organisation :

1. Concevoir le plan de mise en œuvre et la proposition de valeur GC–TC
2. Cerner les besoins et énoncer la vision de GC–TC
3. Examiner les catalyseurs opérationnels et les caractéristiques
4. Dégager les activités et informations existantes de GC–TC
5. Dégager les lacunes et faiblesses existantes de GC–TC
6. Examiner la culture et la structure de votre organisation
7. Élaborer le plan de mise en œuvre et la proposition de valeur

Phase 2 : Élaborer votre stratégie de GC–TC – Emmagasiner et transférer des connaissances

Dans cette phase, il est important de comprendre où se situe votre organisation par rapport aux activités et approches actuelles en matière de GC–TC et où elle doit se positionner pour atteindre ses objectifs opérationnels et pour élaborer une stratégie (et un plan d’action) de GC–TC qui lui permettra de réaliser sa vision d’avenir. Les étapes-clés de cette phase comprennent ce qui suit :

- ⇒ Planifier la stratégie
- ⇒ Définir votre stratégie de GC–TC
- ⇒ Élaborer votre stratégie de GC–TC
- ⇒ Gestion des connaissances (emmagasinage)
- ⇒ Transfert des connaissances (partage)

Phase 3 : Surveillance et évaluation – Examiner votre rendement du capital investi dans l’implantation GC–TC

Dans la phase 3, il est important d’examiner les attentes initiales et les résultats souhaités de vos efforts en matière de GC–TC, de surveiller et recueillir les données de base et d’évaluer le succès de vos activités et de votre stratégie de GC–TC. Les étapes-clés de cette phase comprennent ce qui suit :

- ⇒ Revoir les buts et objectifs de la stratégie de GC–TC initiale
- ⇒ Sélectionner l’information et évaluer le succès
- ⇒ Obstacles à l’évaluation efficace

La Boîte à outils GC–TC du CSÉ explorera les approches de conception, d’élaboration, d’implantation et d’amélioration de la stratégie de GC–TC pour assurer qu’elle atteigne ses buts et objectifs. L’approche en trois phases fait ressortir les étapes essentielles à l’élaboration d’une stratégie de GC–TC ciblée et significative qui peut être à la fois modifiable et durable au cours de l’exercice.

1. APPROCHES, MODÈLES ET MÉTHODES DE GC–TC

INTRODUCTION

Les organisations dégagent, emmagasinent et transfèrent les connaissances de plusieurs manières. Certaines fonctionneront mieux dans une organisation que dans une autre. Cette section de la Boîte à outils devrait fournir une carte routière détaillée de certaines étapes-clés que votre organisation voudra peut-être envisager pour élaborer sa stratégie et ses programmes de GC–TC. Plus précisément, elle décrit les approches et activités associées qui sont importantes pour commencer à établir une approche de GC–TC et soutenir celle-ci à mesure qu'elle progressera. Chaque sous-section de la Boîte à outils inclut plusieurs questions auxquelles vous devriez réfléchir en définissant l'approche de GC–TC de votre organisation ou division.



Conseil pour commencer

Choisir la meilleure approche pour votre organisation nécessitera de comprendre ce qui suit :

- Besoins;
- Proposition de valeur, c.-à-d. les problèmes opérationnels que vous tentez de résoudre;
- Catalyseurs opérationnels et caractéristiques;
- Culture et structure de l'organisation (y compris les processus);
- Activités de GC–TC existantes;
- Nature des connaissances utilisées et technologie associée;
- Utilisateurs finaux.

Pour une vue d'ensemble de la GC et le TC, y compris la théorie, veuillez consulter l'**Annexe A** du présent document.

QU'EST-CE QU'UNE STRATÉGIE DE GESTION DES CONNAISSANCES (GC) ET DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES (TC)?

Une stratégie de GC–TC est tout simplement un plan qui décrit comment une organisation peut commencer à examiner ses connaissances et son expertise de façon stratégique et la façon dont elle pourra les partager. Bien que l'élaboration d'une stratégie de GC–TC soit recommandée, il n'est pas nécessaire d'attendre d'en avoir une en place avant de vous lancer dans l'aventure. Plus souvent qu'autrement, les initiatives de GC–TC commencent avant l'existence d'une stratégie, alors qu'elle est une façon de consolider, améliorer et systématiser les activités existantes.

QUELS SONT LES AVANTAGES D'ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE GC–TC?

Une stratégie efficace et limpide peut aider à :

- Augmenter la sensibilisation et la compréhension d'une bonne pratique de GC;
- Vous donner un plan limpide et communicable sur votre position actuelle, la position que vous visez et la manière dont vous comptez y arriver;
- Obtenir l'engagement de la haute direction;
- Intégrer la GC dans la culture de l'organisation;
- Attirer les ressources d'implantation;
- Créer un étalon contre lequel vous pouvez mesurer les progrès.

Aperçu des autres secteurs

Les sociétés de conseil en gestion ont été parmi les premières entreprises à assimiler la gestion des connaissances et à y investir massivement, et les premières à explorer l'emploi des TI pour les capturer et les diffuser. Des sociétés ont adopté des stratégies différentes : Andersen, Ernst & Young, KPMG ont poursuivi une stratégie de codification employant des dépôts électroniques globaux internes de l'entreprise tels les connaissances du secteur, propositions, projets, solutions antérieures, outils et pratiques. En revanche, des sociétés comme Boston Consulting et McKinsey ont décidé de personnaliser les stratégies de GC en créant des réseaux humains pour partager l'information en personne, par téléphone, courriel et vidéoconférence. Il est plus probable que ces sociétés résoudre un problème en trouvant dans leur base de renseignements personnels les experts qu'ils contacteront directement pour ce faire.

Les facteurs les plus importants guidant une stratégie de GC–TC sont la stratégie et les buts généraux de l'organisation. Une stratégie de GC–TC devrait également s'aligner sur les stratégies de ressources humaines et de technologies de l'information. À ce titre, il existe deux grandes stratégies de GC–TC¹ :

- **Codification** : les connaissances, soigneusement codifiées et triées dans des bases de données, peuvent être extraites et utilisées par n'importe quel employé de l'organisation.
- **Personnalisation** : les connaissances sont étroitement liées à la personne qui les a développées et sont le plus souvent partagées dans le cadre de contacts directs en personne.

Les organisations devraient implanter les deux stratégies, alors que l'une d'elles serait la stratégie principale et que l'autre servirait de stratégie de soutien, c'est-à-dire qu'il est recommandé d'aller de l'avant avec une solution axée sur les gens appuyée par la technologie pour promouvoir le dialogue (collaboration) et pour cataloguer le savoir-faire (dépôt).

Par exemple, les sociétés de financement se concentreront vraisemblablement sur la GC et le TC analytiques, étant donné qu'elles dépendent fortement de l'information et qu'elles sont très réglementées; les services professionnels opteront probablement pour la GC et le TC mobilisateurs, parce que les gens sont leurs principales sources de connaissances; et les secteurs des processus et de l'électricité pourront plutôt jeter leur dévolu sur la GC et le TC pour la gestion des processus et les transactions, afin de soutenir les meilleures pratiques et l'innovation.

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, les modèles organisationnels pour chaque stratégie diffèrent selon le type d'organisation, en particulier par ses produits, ses services et sa culture :

Modèles organisationnels	Cabinets d'experts-conseils	
	Stratégie de codification	Stratégie de personnalisation
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements importants uniques dans un ou plusieurs capitaux de connaissances • Employer des équipes avec un taux élevé d'associés par rapport aux partenaires • S'efforcer de générer des recettes globales importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Charger des frais élevés pour des solutions personnalisées à des problèmes uniques • Employer des petites équipes avec un faible taux d'associés par rapport aux partenaires • Maintenir des marges de profit élevées
Connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Des gens aux documents • Développer des systèmes de documents électroniques qui codifient, emmagasinent, diffusent et permettent la réutilisation des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • De personne à personne • Établir des réseaux pour connecter les gens entre eux afin qu'ils puissent partager les connaissances tacites
Technologies de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Investir massivement dans les technologies de l'information • Le but est de connecter les gens aux connaissances codifiées réutilisables 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir modérément dans les technologies de l'information • Le but est de faciliter le dialogue et l'échange de connaissances tacites
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Embaucher des diplômés universitaires capables de réutiliser les connaissances et d'implanter ces solutions • Récompenser les gens qui utilisent et contribuent aux bases de données documentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Embaucher des détenteurs de maîtrise en administration qui aiment résoudre des problèmes et peuvent tolérer l'ambiguïté • Récompenser les gens qui partagent des connaissances avec d'autres

¹ Hanson, Nohria, Tierney (2007).

PHASE I : POUR COMMENCER : ENCADRER VOTRE STRATÉGIE DE GC ET BÂTIR LA PROPOSITION DE VALEUR

	ETAPES DE LA PHASE	LISTE DES OUTILS ET RESSOURCES PAR ÉTAPE
<p>Phase 1</p> <p><i>Pour Commencer -</i></p> <p><i>Encadrer la stratégie de GC-TC et bâtir la proposition de valeur</i></p>	<p>ÉTAPE 1 : Concevoir le plan de mise en œuvre et la proposition de valeur de GC-/TC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Rendement du capital investi (RCI) ● Aperçu du processus de changement de GC-TC ● Étapes pour implanter une stratégie de TC axée sur les gens (incluses dans l'étape 1) ● Choses à éviter en entreprenant un projet de GC-TC ● Obstacles possibles à la GC et au TC ● Proposition de valeur pour investir dans la GC et le TC ● Questions-clés à se poser (incluses dans l'étape 1)
	<p>ÉTAPE 2 : Cerner les besoins et la vision de GC-TC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation des besoins de connaissances
	<p>ÉTAPE 3 : Examiner les catalyseurs opérationnels et les caractéristiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Outils inclus dans l'étape 3
	<p>ÉTAPE 4 : Dégager les activités et informations existantes de GC-TC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Outil d'évaluation de la gestion des connaissances ● Analyse des connaissances (incluse dans l'étape 4) ● Cartographie des connaissances Spectre de GC (inclus dans l'étape 4)
	<p>ÉTAPE 5 : Dégager les lacunes et faiblesses existantes de GC-TC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation des risques liés aux connaissances) ● Analyse FFPM ● Analyse des lacunes (incluse dans l'étape 5)
	<p>ÉTAPE 6 : Examiner la culture et la structure de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Culture et grille d'évaluation (incluses dans l'étape 6) ● Identifier les utilisateurs et connaître votre environnement (inclus dans l'étape 6) ● Leadership de GC-TC
	<p>ÉTAPE 7 : Élaborer le plan de mise en œuvre et la proposition de valeur</p>	<p>Approche en 10 étapes pour bâtir une proposition de valeur (incluse dans l'étape 7)</p> <p>Fiche de pointage équilibrée</p> <p>Lier les mesures à la proposition de valeur (Phase III)</p> <p>Approches de la mesure des résultats</p>

ÉTAPE 1 : CONCEVOIR LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE ET LA PROPOSITION DE VALEUR DE GC–TC

LA PROPOSITION DE VALEUR OU CIBLE

Pour extraire la valeur des connaissances, vous devez définir clairement leurs *propositions de valeur* – ce que vous souhaitez réaliser grâce à une gestion et un transfert efficaces des connaissances. La proposition de valeur fournit une cible et un lien clair entre les actions et les résultats de GC–TC; elle fournit en outre un plan de mise en œuvre pour l'action en GC–TC (participation). Elle aide à assurer que les ressources précieuses sont appliquées à des domaines rentables et à garantir le transfert des « bonnes » connaissances, en plus de capter l'attention et obtenir le financement de l'administration. Les organisations ont habituellement une cible générale, certaines en ayant deux.

Pour trouver la proposition de valeur de votre organisation, vous devrez définir « ce qui compte », puis comprendre la culture de l'organisation et habiliter les gens grâce à des équipes et à des technologies normalisées. Comme nous l'avons déjà vu, il est recommandé que vous alliez de l'avant avec une solution axée sur les gens supportée par la technologie pour promouvoir le dialogue (collaboration) et pour cataloguer le savoir-faire (dépôt).



Conseil

Pour réussir à implanter la GC et le TC, il faut vous assurer que vos efforts correspondent bien aux objectifs opérationnels de votre organisation et qu'ils se focalisent sur une ou deux priorités. À ce titre, la GC et le TC doivent être plus qu'une aspiration générale. Une équipe ou organisation voulant entreprendre des projets de GC–TC doit comprendre le rôle stratégique des connaissances qu'elle gère et leur rapport avec les décisions et processus de l'administration. (Skyrme and Amidon, 1999). Le message critique est qu'il doit y avoir un lien solide avec l'impératif opérationnel et qu'il doit aligner (ou modifier) la culture de l'organisation et être supporté par une infrastructure TI bien développée.

Les propositions de valeur appartiennent habituellement à trois catégories de base :

- **Intimité avec le client ou la cible** – axée sur : la domestication des connaissances organisationnelles pour mieux vendre et fournir des services aux clients en capturant les connaissances qui les concernent; le développement et le transfert des connaissances et la compréhension des besoins, des préférences et des opérations des clients afin d'augmenter les ventes; et appliquer les connaissances de l'organisation pour solutionner les problèmes des clients, ce qui pourrait nécessiter d'investir dans des systèmes de cueillette d'information sur les clients, comme la gestion de la clientèle, le forage de données, les renseignements d'entreprise, etc.
- **Excellence du produit vers le marché (ou cible de leadership du produit ou service)** – axée sur l'accélération du cycle de développement des produits (par la créativité, l'innovation et la présentation rapide de nouvelles idées au marché). Cette proposition concerne deux stratégies de transfert : (1) assurer que les nouvelles idées et la nouvelle conception à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sont incorporées dans les produits et services offerts; et (2) accélérer le processus de développement des produits en réutilisant les leçons apprises lors des tentatives précédentes. Les stratégies GC–TC pourraient comprendre la collaboration, les communautés, les forums de discussion, etc.
- **Excellence opérationnelle** – axée sur l'emploi des meilleures pratiques pour améliorer le rendement interne d'une entreprise. Plus particulièrement, cette proposition de valeur se focalise sur le transfert des processus administratifs et du savoir-faire, allant des unités et processus administratifs les plus performants aux opérations les moins performantes, améliorant en bout de ligne le rendement global de l'organisation, réduisant les dépenses, minimisant les frais généraux, éliminant les étapes intermédiaires de production, optimisant les processus administratifs et augmentant les recettes. Il est recommandé d'investir dans des systèmes comme le transfert des meilleures pratiques, la GQT, la réingénierie des processus administratifs, l'amélioration des processus, etc.

Chaque proposition de valeur peut nécessiter une approche globale unique. La notion à retenir de ces propositions de valeur est simplement qu'une initiative de GC-TC doit être conçue pour aider à résoudre les problèmes opérationnels importants.

QUESTIONS-CLÉS À SE POSER EN ÉLABORANT UNE PROPOSITION DE VALEUR :

- Quel est votre principale cible ou proposition de valeur – clientèle, produits, efficacité opérationnelle?

Intimité avec le client ou la cible – tout savoir sur votre client

- Votre société devrait-elle fermer ses portes sans une information solide et approfondie sur vos clients?
- Pouvez-vous penser à des domaines où de meilleurs rapports avec l'information sur vos clients permettraient d'améliorer votre rendement opérationnel?
- Offrez-vous des produits et services standardisés ou personnalisés?
- Offrez-vous des produits et des services standardisés ou personnalisés?
- Avez-vous un produit ou un service mature ou novateur?
- Pouvez-vous penser à des produits ou des services sur le marché qui devancent les vôtres?

Excellence du produit vers le marché (ou cible de leadership du produit ou service) – ultramoderne – nouvelles idées sur le marché – créatif

- Votre société devrait-elle fermer ses portes si elle n'offrait pas des produits d'avant-garde?
- Avez-vous un produit ou un service mature ou novateur?
- L'un ou l'autre de vos concurrents a-t-il des produits sur le marché qui devancent les vôtres?

Excellence opérationnelle – économies et efficacités internes

- Votre organisation devrait-elle fermer ses portes si ses processus étaient exécutés de manière inefficace?
- Pouvez-vous penser à des fonctions internes qui doivent être améliorées?

La grille d'évaluation de la stratégie de GC ci-dessous permettra d'évaluer et de classer selon le niveau de pertinence chacun des principaux critères et questions dans l'étape d'élaboration de la proposition de valeur. Cette évaluation permettra de comprendre le ou les domaines ciblés de la proposition et de mettre en relief les domaines d'importance pour l'administration.

Grille d'évaluation de la stratégie de GC²

NIVEAU 5 (ÉLEVÉ)	Les connaissances et l'apprentissage sont des parties intégrantes de la stratégie organisationnelle globale. Un ensemble d'outils est disponible et bien communiqué et la capacité d'appliquer la stratégie est activement renforcée.
NIVEAU 4	Il existe une stratégie sur les connaissances et l'apprentissage, mais elle n'est pas incorporée dans les grands objectifs. Un ensemble d'outils pour les connaissances et l'apprentissage est disponible et compris par la plupart des employés.
NIVEAU 3	On parle constamment d'élaborer une stratégie sur les connaissances et l'apprentissage. Des outils très variés sont utilisés à travers l'organisation.
NIVEAU 2	Beaucoup de gens disent que le partage des connaissances est important pour le succès de l'organisation. Quelques-uns utilisent certains outils pour faciliter l'apprentissage et le partage.
NIVEAU 1 (DE BASE)	Quelques personnes disent que les connaissances sont importantes pour l'organisation. Des individus isolés commencent à parler de leur importance et de leur difficulté.

² Matrice d'évaluation du transfert des connaissances, Commission européenne, Direction générale de la recherche (juin 2007).

Les points suivants sont importants à évaluer en concevant la stratégie pour une organisation. Ils guideront vers des buts et objectifs opérationnels précis qui pourront servir de leviers pour soutenir le plan de mise en œuvre et la proposition de valeur de la stratégie de GC–TC.

POINTS-CLÉS À CONSIDÉRER DANS LA CONCEPTION DE VOTRE STRATÉGIE DE GC–TC :

- **Comparer le captage à la connexion** : autrement dit, voulez-vous surtout vous concentrer sur la collecte d'information ou préférez-vous connecter les gens entre eux? Comme nous l'avons déjà évoqué, il n'est pas nécessaire de trancher en faveur de l'une ou l'autre option, alors que la plupart des stratégies de GC sont une combinaison des deux.
- **Faire l'équilibre entre la vision à long terme et les gains rapides** : choisissez quelques activités centrales à gains rapides où vous pouvez contribuer et faites-en une priorité. Il peut s'agir d'activités faciles à planifier et à tenir, mais qui contribueront à un environnement positif pour le partage des connaissances (par exemple, des réunions mensuelles pour discuter des leçons apprises). Pendant ce temps, continuez à entretenir votre vision à long terme.
- **Accumuler les données probantes à l'aide de pilotes** : les pilotes vous permettent de tester une approche avec un groupe d'utilisateurs restreint pour voir ce qui fonctionne et ce qui cloche et affiner celle-ci avant de la mettre en œuvre.
- **Donner de la vie à la stratégie** : évitez les palabres théoriques et gardez votre stratégie dynamique avec des exemples vécus dans la pratique de la GC.

La Boîte à outils GC–TC, notamment pour la **Phase I**, contient des outils, des ressources et des questions-clés à se poser pouvant aider et guider les personnes qui entreprennent la conception d'une stratégie de GC–TC, y compris mais non de façon limitative ce qui suit :

- ❖ Rendement du capital investi (RCI)
- ❖ Aperçu du processus de changement de GC–TC
- ❖ Étapes d'implantation d'une stratégie de TC axée sur les gens (*incluses dans l'étape 1*)
- ❖ Choses à éviter en entreprenant un projet de GC–TC
- ❖ Obstacles possibles à la GC et au TC
- ❖ Proposition de valeur pour investir dans la GC et le TC
- ❖ Questions-clés à se poser (*incluses dans l'étape 1*)

AUTRES LIENS ET RESSOURCES UTILES :

Élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances, en anglais, par R. James, KM Column (en ligne) :
http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy/index.html

Élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances (en anglais), bibliothèque de GC en ligne de la NeLH :
http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/strategy_toolkit.asp

Stratégie de gestion des connaissances du PNUD au Timor oriental (en anglais) :
http://content.undp.org/go/km/Country-Office-KM---Experiences-from-the-Field/download/?d_id=147357

Le cube – visualisation des processus administratifs du PNUD (en anglais) :
http://content.undp.org/go/bcpr/BCPR-Documents/download/?d_id=1146079

Liens vers l'intégration de la GC dans les processus administratifs :
<http://km4dev.org/index.php/articles/307>

Modèle de GC du Plan d'action du programme de pays, élaboré par le Bureau des ressources sous-régionales du PNUD pour les États arabes :
<http://www.surf-as.org/FocusAreas/KM/Tools/ActionPlan.xls>

Technologies de gestion des connaissances (en anglais), bibliothèque de GC en ligne de la NeLH :
http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/technology.asp

Vous savez quand la GC se produit dans votre organisation lorsque... (en anglais) :
http://content.undp.org/go/bcpr/BCPR-Documents/download/?d_id=1145955

Ce document a d'abord été affiché dans une liste de discussion animée par Bellanet sur la gestion des connaissances pour le développement des organisations. Veuillez vous rendre à www.bellanet.org pour obtenir plus d'information.

ÉTAPE 2 : CERNER LES BESOINS ET LA VISION EN MATIÈRE DE GC-TC

ÉVALUATION DES BESOINS / ANALYSE DES CONNAISSANCES

QU'EST-CE QU'UNE ÉVALUATION DES BESOINS / UNE ANALYSE DES CONNAISSANCES?

Il existe plusieurs approches et définitions de la GC, alors que différentes situations requièrent différentes approches en la matière. Ce qui distingue les diverses approches c'est qu'elles se concentrent sur des aspects distincts de la GC, y compris ceux qui suivent :

- ⇒ Créer des dépôts de connaissances en établissant des bases de données ou des filières de connaissances externes, des connaissances internes structurées comme les rapports de recherche et des connaissances internes informelles comme les leçons apprises.
- ⇒ Faciliter l'accès aux connaissances.
- ⇒ Améliorer l'environnement des connaissances.
- ⇒ Gérer les connaissances comme un actif.
- ⇒ Rendre les connaissances et l'information à la fois visibles et accessibles par l'emploi d'une variété d'outils.
- ⇒ Créer une culture organisationnelle qui exploite les connaissances dans le cadre d'un partage de l'information et créer des connaissances à partir des données et de l'information recueillies par l'organisation.
- ⇒ Mettre en place une infrastructure de soutien qui inclut la TI, mais aussi des mécanismes servant à connecter les gens entre eux.

Le vaste éventail d'approches disponibles peut laisser perplexe, même s'il existe des similitudes entre les principales approches. On peut recourir à plus d'une approche selon le besoin opérationnel et le type de connaissances requises par différents services, unités ou emplacements régionaux et implanter une combinaison d'approches diverses. Les meilleurs gestionnaires portent une attention particulière au rapport qui existe entre les enjeux humains, organisationnels, techniques et stratégiques.³

Il existe de nombreuses techniques pour évaluer les besoins fondamentaux. En voici quelques-unes :

- observation directe
- questionnaires
- consultation de personnes occupant des postes-clés et possédant des connaissances particulières
- examen de la documentation pertinente
- entrevues
- groupes de réflexion
- tests
- dossiers et études de rapports
- échantillons d'activités

QUELS SONT LES AVANTAGES DE MENER UNE ÉVALUATION DES BESOINS / UNE ANALYSE DES CONNAISSANCES?

³ Prusak, 2001, D'où vient la gestion des connaissances? (en anglais) <http://www.conservationcommons.org/media/document/docu-44l8p7.pdf>

Une évaluation des besoins ou une analyse des connaissances (souvent appelée vérification des connaissances) peut révéler les besoins, forces, faiblesses, opportunités, menaces et risques en matière de gestion des connaissances de l'organisation. Elle fournit des données probantes permettant de savoir où concentrer vos efforts de GC–TC.

La Boîte à outils de GC–TC, notamment pour la **Phase I**, contient des outils, des ressources et des questions-clés à se poser pouvant aider et guider les personnes qui entreprennent de définir les besoins et la vision en matière de GC–TC, y compris mais non de façon limitative ce qui suit :

❖ Évaluation des besoins de connaissances

LA VISION

Pour motiver les employés à collaborer au partage et à la création des connaissances, il est crucial que l'organisation jette un regard neuf sur elle-même. Elle doit adopter stratégiquement une nouvelle vision où elle se reconnaît comme une organisation fondée sur le savoir. Négliger cette étape ne fera que répéter l'expérience de plusieurs organisations où l'engagement de l'administration envers la GC et le TC se résume à modifier l'architecture TI. C'est pourquoi un changement stratégique de vision de l'organisation où celle-ci se voit comme une organisation fondée sur le savoir devrait être mis en valeur par l'administration et communiqué à tous les niveaux de l'organisation dès le début. À cette fin, une organisation devra peut-être se soumettre à une vérification de sa culture et de ses valeurs pour s'assurer que la nouvelle vision axée sur les connaissances ne soit pas étouffée par une culture inhospitalière. Bien que le changement culturel soit l'une des premières étapes d'implantation de la GC et du TC, c'est un changement qui doit intervenir sur le plan opérationnel, ce dont nous traiterons plus loin dans le présent chapitre.

Pour cultiver la vision d'une organisation fondée sur le savoir, les dirigeants et la haute direction doivent reconnaître le rôle que jouent les connaissances et l'apprentissage dans la réalisation de la mission de leur organisation.

QUESTIONS-CLÉS À SE POSER EN EFFECTUANT UNE ÉVALUATION DES BESOINS DE GC–TC :

- Quel est votre besoin? Que souhaitez-vous réaliser avec la GC et le TC?
- Où sommes-nous présentement? Comment les pratiques actuelles de GC–TC (ou leur absence) affectent-elles la capacité de votre organisation ou de votre équipe d'atteindre ses buts? Quels obstacles se dressent devant les bonnes pratiques de GC–TC?
- Où voulons-nous être? Il est important de décrire ce que la GC et le TC fera pour votre organisation et la façon dont elle l'aidera à atteindre ses objectifs.
- Comment y arriverons-nous? Décrivez les mesures spécifiques qui seront prises pour vous rendre là où vous voulez être. Idéalement, un plan d'action devrait comporter les trois volets suivants :
 - **Les gens** : comment motiverez-vous les gens et réorienterez-vous la culture de votre organisation pour qu'elle devienne accueillante pour les connaissances?
 - **Le processus** : quels outils et processus spécifiques de GC utiliserez-vous?
 - **La technologie** : comment développerez-vous l'infrastructure technologique de soutien?

LIENS ET RESSOURCES UTILES :

Guide de RH : Analyse des besoins – Comment déterminer les besoins de formation (en anglais) :
<http://www.hr-guide.com/data/G510.htm>

Introduction à l'analyse des besoins de formation – Façons d'identifier les besoins de formation des employés (en anglais) :
http://human-resources-management.suite101.com/article.cfm/introduction_to_training_needs_analysis

BMJ – Évaluation des besoins d'apprentissage (en anglais) :

ÉTAPE 3 : EXAMINER LES CATALYSEURS OPÉRATIONNELS ET LES CARACTÉRISTIQUES

CATALYSEURS OPÉRATIONNELS

On trouve différents catalyseurs opérationnels pour différents secteurs et entreprises. Le tableau ci-dessous⁴ est un outil fournissant des exemples de catalyseurs opérationnels pour divers secteurs qui ont influencé la façon dont les organisations de ces secteurs ont approché la GC et le TC.

Secteur	Catalyseurs
Finance	Axés sur l'information; très réglementés; gestion des risques; très compétitifs; faibles temps de réaction. Cible GC : probablement l'analyse.
Services professionnels	Connaissances en tant que produits; les gens sont la principale ressource; main-d'œuvre mobile; fusions. Cible GC : probablement la croissance.
Droit	Les gens créent les connaissances; concurrence croissante; nouveaux marchés et pratiques; main-d'œuvre mobile. Cible GC : probablement l'innovation, la création et les meilleures pratiques de soutien.
Énergie	Globaux; fragmentés; R-D; réglementés. Cible GC : probablement la gestion des processus et la GC ponctuelle ou la GC innovante si on cible fortement la R-D.
Secteur public	Optimisation des ressources; contrôle des coûts; objectifs politiques; axés sur la clientèle; modernisation des processus et des structures.

CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR DES ENTREPRISES

Cette approche utilise également un cadre d'affaires pour sélectionner une stratégie de GC reposant sur une connexion explicite entre la caractéristique d'une organisation, par exemple, sa compétitivité et une stratégie de GC qui aide l'organisation à maintenir ou établir son avantage concurrentiel (Zack, 1999). Dans ce modèle, on ne peut utiliser l'approche de GC sans référence aux concurrents; plus exactement, les connaissances concurrentielles reposent sur une échelle d'innovation par rapport au secteur industriel : élémentaires, avancées et innovantes.

- ⇒ **Connaissances élémentaires** : niveau de connaissances de base requis par les entreprises d'un secteur, c'est-à-dire les connaissances nécessaires pour fonctionner dans le secteur.
- ⇒ **Connaissances avancées** : connaissances particulières distinguant une organisation de ses concurrentes, qu'elles aient davantage de connaissances ou qu'elles appliquent leurs connaissances de façons différentes.
- ⇒ **Connaissances innovantes** : permettent à une entreprise de dominer le marché et peuvent changer le mode de fonctionnement d'un secteur (par exemple, RIM lorsqu'elle a lancé les Blackberrys).

En employant cette approche, les organisations se situent par rapport aux connaissances concurrentielles, en plus de faire une Analyse FFPM pour dégager les lacunes indiquant les domaines où elles devront approfondir leurs connaissances ou améliorer leur position concurrentielle sous l'un des deux respects suivants :

1. Exploitation c. exploration – la mesure dans laquelle une organisation doit accroître ses connaissances par rapport à l'opportunité de miser sur ses connaissances existantes.

⁴ Adapté de Abell et Oxbrow.

2. Interne c. externe – la proportion de connaissances internes de l'organisation par rapport aux connaissances qu'elle puise à l'extérieur (publications, conseillers, etc.). Les organisations orientées vers l'intérieur développent des connaissances uniques que leurs concurrentes peuvent difficilement égaler (p. ex. KPMG).

Les organisations davantage orientées vers l'intérieur et l'exploitation des connaissances adopteront peut-être une stratégie de GC–TC conservatrice, tandis que les organisations orientées vers l'extérieur sont plus innovatrices et tendent à employer une stratégie de GC–TC plus audacieuse.

QUESTIONS-CLÉS À SE POSER :

- Quels sont les principaux catalyseurs dans votre secteur?
- Quelles sont les caractéristiques de votre secteur des entreprises – est-il très réglementé? Innovation et capacités technologiques; compétitivité; facteurs de risque; etc.?
- Ciblez-vous l'application des meilleures pratiques internes; la création d'une norme externe; l'encouragement de l'innovation et de la créativité; ou l'apprentissage des connaissances à partir des données?

ÉTAPE 4 : DÉGAGER LES ACTIVITÉS ET INFORMATIONS EXISTANTES DE GC–TC

Il est essentiel de cartographier les flux de connaissances internes (au sein de l'organisation) et externes (avec les clients et autres partenaires) pour bien comprendre votre environnement opérationnel et la manière dont les connaissances sont utilisées et véhiculées à travers l'organisation. On dresse les cartes en recueillant des informations sur qui consulte quoi (bases de données) et qui consulte qui (experts), afin de détecter comment les connaissances sont générées et appliquées. On illustre ensuite les résultats dans un graphique montrant comment les connaissances circulent entre les individus et les services de l'organisation, de même qu'entre l'organisation et le monde extérieur. Les lacunes de cette approche sont définies comme des obstacles aux flux de connaissances ou comme des faibles flux de connaissances qui nuisent au processus de création des connaissances.

Suivent ici certaines questions-clés que vous devriez vous poser en dégageant les activités de GC–TC qui prennent déjà place dans votre organisation.

QUESTIONS-CLÉS À SE POSER :

- Quels genres de choses votre organisation fait-elle déjà pour soutenir la création, la gestion et le transfert des connaissances et qu'elle pourrait améliorer?
- Quels systèmes et processus existants et planifiés peuvent soutenir le partage des connaissances et la stratégie d'apprentissage, et comment devrait-on les déployer?
- Quelles initiatives organisationnelles existantes et planifiées peuvent influencer et soutenir la génération, le partage, le stockage et l'application des connaissances?
- Faites-vous des enregistrements vidéo ou sonores des réunions, événements et présentations importants?
- Des systèmes et séries de dossiers sont-ils en place pour assurer que l'information utile sur les événements ou décisions importants est sauvegardée pour le moment opportun et accessible aux personnes qui en ont besoin?
- Des systèmes et séries de dossiers sont-ils en place pour archiver l'information critique à la documentation de l'histoire de votre organisation?
- Avez-vous documenté les méthodes et procédures du travail accompli?


DÉTERMINER ET CLASSIFIER LA NATURE DES CONNAISSANCES ET DES TECHNOLOGIES

Beaucoup de gens voient la GC et le TC comme un spectre où les connaissances explicites et tacites sont considérées comme des types de connaissance occupant les extrémités opposées du spectre. Un tel continuum reconnaît qu'il y a des types de connaissances entre les deux extrémités, soit les « connaissances implicites » et les

« connaissances explicites » comme les connaissances procédurales.⁵ (Pour plus de détails sur les divers types et définitions des connaissances, veuillez consulter l'**Annexe A** – survol de la théorie de GC et de TC).

Le spectre de GC a d'abord été créé pour aider les organisations à évaluer leurs capacités en matière de GC et à adopter l'approche qui leur convenait le mieux. Les activités de GC sont regroupées dans six catégories, dont chacune est appuyée par des systèmes particuliers d'approches de la GC. Voici les catégories de GC :

1. Ponctuelle – les connaissances sont incorporées dans la technologie (p. ex. en codifiant et intégrant les connaissances dans les applications servant aux centres d'assistance, aux centres d'appels, aux systèmes basés sur des cas, etc.).



Règle pratique pour sélectionner des applications de GC-TC
 Plus les connaissances sont utiles, moins la technologie qui les soutient est sophistiquée. Les connaissances tacites sont les mieux partagées entre les gens, alors que les connaissances explicites peuvent être partagées par des machines. Les connaissances tacites nécessitent habituellement des technologies moins évoluées.
Avertissement : une stratégie de GC doit privilégier les gens.
 O'Dell et Grayson (1998)

2. Analytique – les connaissances sont dérivées de sources de données externes (p. ex. information provenant des clients).
3. Gestion des actifs – gestion explicite des actifs de connaissances pouvant être réutilisés de différentes manières.
4. Axée sur les processus – la codification et l'amélioration des pratiques commerciales ainsi que le partage des améliorations au sein de l'entreprise.
5. Mobilisatrice – renforcer les capacités des employés de l'entreprise avec la formation et le développement.
6. Innovation et création – cultive un milieu propice à la création des connaissances (p. ex. favoriser le transfert des connaissances en facilitant, en partageant et en créant de nouvelles connaissances que les gens retiennent sous forme tacite – approche du Centre MaRS de Toronto).

Les six catégories forment une progression allant de la gestion des connaissances explicites à une extrémité du spectre et des connaissances tacites à l'autre. Pour chaque élément du spectre, des technologies habilitantes sont énumérées et servent à implanter les sortes d'applications de GC. Cette information permet de cerner l'activité de GC déjà en cours dans une organisation, même si on ne la percevait pas en tant que telle auparavant (Binney, 2001).

Le tableau ci-dessous évoque des approches servant à classifier la GC et les technologies pertinentes utilisées pour capturer et emmagasiner les connaissances. Par exemple, si l'entreprise est surtout axée sur les services à la clientèle, il est vraisemblable que l'organisation privilégie la ponctualité : elle pourrait donc examiner les types de solutions dans la catégorie « *ponctuelle* ». S'il s'agit d'une société d'experts-conseils spécialisée dans l'étude et la recherche, ses activités principales pourraient ainsi être « *analytiques* » et elle devrait chercher des solutions dans cette catégorie. Si l'organisation s'occupe surtout d'améliorer les processus internes, ce sont donc les solutions de GC axées sur les « *processus* » qui lui conviendraient le mieux. Si vous appartenez à une entreprise de technologies émergentes comme RIM, Apple, etc., dont vous considérez que ses innovations lui confèrent un avantage concurrentiel, vos solutions GC-TC se trouveraient dans la catégorie « *innovation/création* ».

Tableau 1 : Spectre de GC, applications et technologies habilitantes

Ponctuelle	Analytique	Gestion / amélioration des actifs	Processus	Mobilisatrice	Innovation / Création
Applications					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raisonnement sur les cas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreposage de données 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propriété intellectuelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GQT ▪ Étalonnage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfectionnement des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communautés ▪ Collaboration

⁵ Binney, 2001; Nickols, 2000; Beckman, 1999.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Applications de centres d'assistance ▪ Applications de service à la clientèle ▪ Applications d'entrée des commandes ▪ Applications de service d'agent gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forage de données ▪ Renseignements d'entreprise ▪ Systèmes d'information de gestion ▪ Systèmes d'aide à la décision ▪ Gestion des relations avec la clientèle ▪ Veille à la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des documents ▪ Évaluation des connaissances ▪ Dépôt de connaissances ▪ Gestion de contenu ▪ Gestion de la chaîne logistique ▪ Allocation de ressources ▪ Études des temps et mouvements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleures pratiques ▪ Gestion de la qualité ▪ Réingénierie des processus administratifs ▪ Automatisation des processus ▪ Leçons apprises ▪ ISO. Sigma Six, Standards, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences du personnel ▪ Apprentissage ▪ Formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forums de discussion ▪ Réseautage ▪ Équipes virtuelles ▪ R-D ▪ Équipes multi-disciplinaires
Technologies habilitantes					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systèmes experts ▪ Technologies cognitives ▪ Systèmes experts à base de règles ▪ Arbre décisionnel d'induction de règles ▪ Systèmes d'information géospatiale ▪ Réseaux de probabilités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agents intelligents ▪ Moteurs de recherche Web ▪ SGBD relationnel ▪ Neuroinformatique ▪ Technologies du pousser ▪ Outils d'analyse de données et de production de rapports 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outils de gestion des documents ▪ Moteurs de recherche ▪ Cartes des connaissances ▪ Systèmes de programmation ▪ Modèles logiques ▪ Techniques de recherche opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion électronique de processus ▪ Outils de modélisation de processus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation en ligne ▪ Apprentissage en ligne ▪ Formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logiciels de groupes ▪ Courrier électronique ▪ Salons de clavardage ▪ Vidéoconférences ▪ Moteurs de recherche ▪ Messagerie vocale ▪ Babillards ▪ Technologies du pousser ▪ Technologies de simulation

Source : Binney, 2001

Le tableau reproduit ci-dessous est utile pour comprendre les similitudes et les nuances que présentent les différentes approches et offre des liens vers divers auteurs qui ont écrit au sujet du spectre de GC.

Tableau 2 : Spectre de GC mis en correspondances avec d'autres classes de GC (Haggie et Kingston, 2003, p. 9)

Spectre de GC	Ponctuelle	Analytique	Gestion des actifs	Processus	Mobilisatrice	Innovation / Création
Accessibilité de la GC	Explicite		Implicite		Tacite	
Conversion de la GC	Combinaison		Externalisation		Internalisation	Socialisation
Cycle d'apprentissage social (Boisot)	Résolution de problème	Abstraction de scannage	Impact		Diffusion	Absorption
Type de GC	Surtout procédural	Surtout déclaratif	Déclaratif	Procédural	L'un ou l'autre	L'un ou l'autre
Disciplines de valeur (Treacy & Wiersema, O'Dell & Grayson)	Excellence opérationnelle	Intimité avec le client	N'importe laquelle	Excellence opérationnelle	N'importe laquelle	Leadership du produit
Stratégies GC (Wiig, APQC)	Transfert des connaissances	Connaissances sur la clientèle	Gestion des biens	Transfert des connaissances	Gestion des actifs de connaissances	Création des connaissances

			intellectuels			
Stratégies GC (Day & Wendler)	Élaborer et transférer les meilleures pratiques	Créer une nouvelle industrie avec les connaissances incorporées	Créer une norme en diffusant le savoir-faire privatif	Élaborer et transférer les meilleures pratiques	Transférer les meilleures pratiques	Stimuler et commercialiser l'innovation
Type de stratégie GC (Zack)	Conservatrice (exploitant les connaissances existantes)			Audacieuse (créant de nouvelles connaissances)		

Pour une liste de facteurs touchant la GC, y compris la technologie et ses limites, veuillez consulter l'**Annexe A – Survol de la théorie de GC–TC**.

QUESTIONS-CLÉS À SE POSER :

Nature des connaissances

- Vos collègues comptent-ils sur les connaissances explicites ou tacites pour résoudre leurs problèmes?
- Quels sont les principaux actifs de connaissances de l'organisation? Qui les possède? Qui les utilise? Sont-ils disponibles dans le format convenable, au bon endroit, au bon moment et d'une qualité adéquate?
- À quels types de tâches ces actifs-clés correspondent-ils? Classification, diagnostic, évaluation, configuration, ordonnancement?
- Les connaissances utilisées sont-elles surtout symboliques, numériques, géométriques ou perceptuelles?
- Les connaissances sont-elles disponibles?

Technologie

- De quelles applications pensez-vous avoir besoin?
- De quelles technologies pensez-vous avoir besoin? Dans quelles technologies possédez-vous des compétences actuellement?
- Quelles ressources servent au processus opérationnel? Systèmes d'information, équipements, documents, technologies, brevets, etc.?
- Comptez-vous analyser les connaissances existantes ou créer de nouvelles connaissances?
- Croyez-vous que vos activités principales entrent dans l'un ou plusieurs des types de tâches suivants?
 - Classification
 - Diagnostic
 - Évaluation
 - Surveillance
 - Optimisation
 - Configuration / conception

La Boîte à outils GC–TC, notamment pour la **Phase I**, contient des outils, des ressources et des questions-clés à se poser pouvant aider et guider les personnes qui entreprennent de définir les activités courantes ou existantes de GC–TC, y compris mais non de façon limitative ce qui suit :

- ❖ Outil d'évaluation de la gestion des connaissances
- ❖ Analyse des connaissances (*incluse dans l'étape 4*)
- ❖ Cartographie des connaissances
- ❖ Spectre de GC (*inclus dans l'étape 4*)

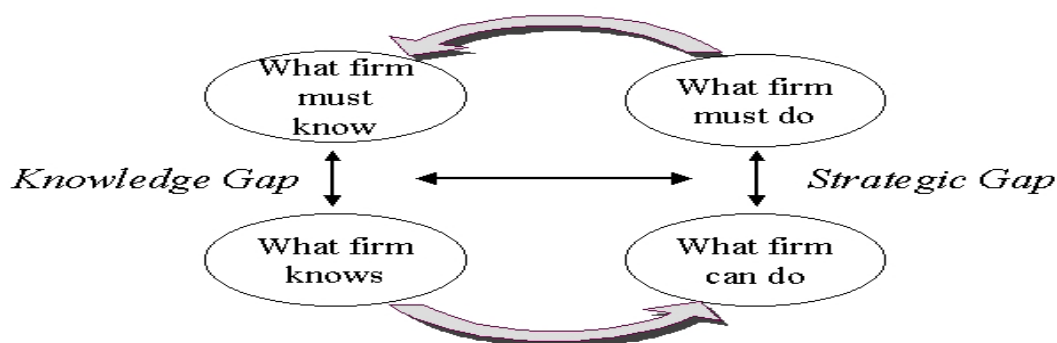
ÉTAPE 5 : DÉGAGER LES LACUNES ET FAIBLESSES EXISTANTES DE GC–TC

Après avoir créé la vision et l'état d'esprit souhaité, l'administration doit porter la GC vers la prochaine étape stratégique, où elle fixe les stratégies en matière de connaissances qui lui permettront d'atteindre ses buts. On ne peut franchir cette étape avec succès sans procéder d'abord à une vérification des connaissances et une analyse des lacunes pour découvrir les ressources de connaissance dont dispose l'organisation et celles qui lui manquent. Pour trouver ses lacunes, l'organisation devrait être en mesure d'évaluer ses faiblesses, tant pour les ressources de connaissances explicites que tacites, qui entraveront sa marche jusqu'à la position concurrentielle visée. Ces lacunes peuvent aussi être dégagées en référence aux produits qu'une organisation espère mettre sur le marché comparativement aux produits de ses concurrentes utilisés comme bancs d'essai.

Plusieurs approches ont évolué pour la vérification des connaissances et l'analyse des lacunes : prise d'inventaire; cartographie des flux de connaissances internes et externes; et cartographie des ressources de connaissances. Pour la première approche, la prise d'inventaire, l'organisation regarde les ressources de connaissance qu'elle possède (p. ex. bases de données, information, experts et meilleures pratiques), puis évalue celles-ci à la lumière des besoins de connaissances qu'elle a dégagés. L'organisation vérifie parfois ses connaissances par rapport aux compétences et aux domaines de connaissances où elle exerce ou compte exercer sa concurrence.

ANALYSE DES LACUNES EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES

L'analyse des lacunes est un outil pratique pour aider une entreprise à demeurer centrée sur les stratégies plus globales. En trouvant la position qu'elle occupe présentement et celle qu'elle désire atteindre, l'entreprise pourra plus facilement déterminer comment atteindre le niveau de connaissances visé dans tous ses services. L'analyse des lacunes de connaissances est une façon de découvrir quelles ressources possède une entreprise ou un individu. On compare les connaissances existantes au niveau cible et on dresse un plan pour atteindre ce niveau. L'analyse des lacunes de connaissance sert à jauger les connaissances que l'on possède. En effectuant ce type d'analyse, l'entreprise peut mieux comprendre la base de connaissances dont elle dispose présentement et les connaissances dont elle a besoin pour atteindre ses buts.



What firm must know = Ce que l'entreprise doit savoir	What firm must do = Ce que l'entreprise doit faire
Knowledge Gap = Écart de connaissances	Strategic Gap = Écart stratégique
What firm knows = Ce que l'entreprise sait	What firm can do = Ce que l'entreprise peut faire

AVANTAGES

L'analyse des lacunes en matière de connaissances présente l'avantage d'être très simple à exécuter et à comprendre. Qui plus est, en fixant le but par rapport au niveau actuel de connaissances au sein de l'entreprise, il est plus facile d'élaborer et d'instaurer un plan. Les connaissances sont des ressources tangibles que l'on peut tester et contrôler, alors que leur utilité équivaut à la qualité des méthodes utilisées pour les enregistrer.

La Boîte à outils de GC–TC, notamment pour la **Phase I**, contient des outils, des ressources et des questions-clés à se poser pouvant aider et guider les personnes qui entreprennent de cerner les lacunes et les faiblesses courantes et existantes de GC–TC, y compris mais non de façon limitative ce qui suit :

- ❖ Évaluation des risques liés aux connaissances
- ❖ Analyse FFPM
- ❖ Analyse des lacunes (*incluse dans l'étape 5*)

ÉTAPE 6 : EXAMINER LA CULTURE ET LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Il est vital de déterminer le pouls des connaissances de l'organisation pour comprendre les principaux obstacles, défis et pièges que l'on pourra rencontrer dans l'élaboration de la stratégie de GC–TC.

DÉTERMINER QUI SONT VOS UTILISATEURS

Chaque personne absorbe les connaissances à sa façon; un indicateur-clé sur la façon dont une personne apprend est son âge. De nombreuses recherches montrent comment différentes générations absorbent l'information, utilisent les connaissances et communiquent. La main-d'œuvre actuelle se compose de quatre générations distinctes – personnes matures ou vétérans, enfants de l'après-guerre, génération X et génération Y ou post-boomers – dont chacune apprend différemment (Greenes et Piktialis, 2008b). Comme les individus de chaque génération ont été exposés à des événements et à des technologies différents à des âges différents (produisant des cohortes appelées natifs numériques et immigrants numériques), les différences générationnelles peuvent influencer le succès des efforts déployés pour transférer les connaissances, surtout lorsque les émetteurs et les récepteurs appartiennent à des générations différentes. En outre, chaque personne est unique quand il s'agit de choisir sa façon de partager ses connaissances et de recevoir les connaissances et l'apprentissage d'autrui. Comprendre ces choix et sélectionner la méthode de GC–TC qui convient le mieux aux « émetteurs et récepteurs » est la clé de l'efficacité pour adopter la méthode la plus utile pour votre organisation. Le défi à relever consiste ainsi à trouver et à développer une approche globale ou des moyens complémentaires de gérer et transférer les connaissances dans une organisation afin de combler ses besoins particuliers de GC–TC, de même que les besoins des équipes et des individus.

QUESTIONNEMENTS-CLÉS À SE POSER :

- Quels sont les auditoires et utilisateurs primaires de GC–TC?
- Quels sont les principaux décideurs, fournisseurs, utilisateurs ou bénéficiaires des connaissances?

Vous trouverez ci-dessous des outils et des guides qui peuvent aider à évaluer la culture des « connaissances » au sein de votre organisation :

Une culture pro-partage	Une culture anti-partage
Apprentissage par l'enseignement et le partage	Il n'y a pas d'incitatifs ou de sanctions pour promouvoir le partage de l'information et des aperçus. Plusieurs incitatifs et systèmes de soutien vont à l'encontre de cette notion.
Compréhension commune par les récits	Les employés sentent peut-être qu'ils se battent toujours contre la montre. Ils passent peu de temps ou accordent peu d'attention à l'identification des leçons apprises des projets.
Échange et création constants de nouvelles	Les hypothèses au sujet des projets ou des activités ne

connaissances – à mesure qu'ils expérimentent, les gens partagent et apprennent.	sont pas remises en question.
Domaines d'intérêt et d'expertise communs	Les individus sont embauchés et promus en fonction de leur expertise technique.
Enjeux et problèmes communs; bonne éthique professionnelle	L'administration et les employés sont réticents à parler des projets qui n'ont pas bien fonctionné (« partager notre échec »).
Relations personnelles	Les différentes missions et visions de chaque division ou service produisent différentes cultures qui gênent le transfert des connaissances et des leçons apprises.

Grille pour appuyer l'évaluation culturelle⁶

NIVEAU 5 (ÉLEVÉ)	Les gestionnaires et les dirigeants reconnaissent et renforcent le lien entre les connaissances, l'apprentissage et le rendement. Les gestionnaires utilisent régulièrement les outils et techniques pertinents et agissent comme modèles d'apprentissage. Les attributions du personnel contiennent des références sur le partage et l'apprentissage des connaissances.
NIVEAU 4	L'administration considère que les connaissances et l'apprentissage sont la responsabilité de tous les employés. Les gestionnaires demandent et exhibent de plus en plus des approches d'apprentissage. L'emploi de ces approches entraîne des récompenses et des incitatifs.
NIVEAU 3	Les connaissances et l'apprentissage sont considérés comme la responsabilité d'un ou plusieurs rôles spécifiques. Certains gestionnaires enseignent la bonne parole, mais ne prêchent pas toujours par l'exemple!
NIVEAU 2	Certains gestionnaires donnent aux gens le temps de partager et d'apprendre, mais l'administration montre très peu de solidarité envers cette initiative.
NIVEAU 1 (DE BASE)	On est sceptique face aux connaissances et à l'apprentissage. L'administration pense que l'apprentissage mène à l'absence de responsabilité. Dans les échelons supérieurs de l'organisation, on croit que « savoir, c'est pouvoir ».

En évaluant et en comprenant le désir culturel de l'organisation d'entreprendre et de participer à une initiative de GC-TC, l'administration sera en mesure de prévoir les obstacles et de miser sur ses forces et ses opportunités.

QUESTIONS-CLÉS À SE POSER :

- Quelle est la structure (hiérarchique, organique ou libre) et la culture de votre organisation par rapport à la création et au partage des connaissances? Est-ce une culture reposant sur l'ouverture et le partage (équipes) de l'information, ou est-ce qu'on accumule l'information dans certaines parties de l'organisation (individus)?
- Comment les dirigeants et la gouvernance pourraient-ils supporter la stratégie de GC?
- Comment les structures institutionnelles en place pourraient-elles supporter la stratégie de GC?
- Disposez-vous dans votre organisation d'un système de communication favorisant le partage de l'information dans toutes les facettes des opérations et des expériences de part et d'autre des limites organisationnelles?
- Quelles sont les « règles » de l'organisation en ce qui concerne les façons de travailler, les structures d'autorité, ainsi que les modes et les réseaux de communication?
- Quel rôle peut ou doit jouer le personnel des ressources humaines dans une initiative de GC-TC?

⁶ Matrice d'évaluation du transfert des connaissances, Commission européenne, Direction générale de la recherche (juin 2007).

LIENS ET RESSOURCES UTILES :

Créer une culture des connaissances (en anglais) :

http://www.mckinseyquarterly.com/Creating_a_knowledge_culture_991

Les trois C du partage des connaissances : Culture, Coopération et se Commettre (en anglais) :

http://www.skyrme.com/updates/u64_f1.htm

Établir une culture des connaissances – Un plan d'action pour l'éducation et la formation en matière d'économie de l'information (en anglais) :

http://www.curriculum.edu.au/verve/_resources/Building_a_Knowledge_Culture.pdf

La Boîte à outils GC–TC, notamment pour la **Phase I**, contient des outils, des ressources et des questions-clés à se poser pouvant aider et guider les personnes qui entreprennent de cerner l'ouverture culturelle d'une organisation aux activités de GC–TC, y compris mais non de façon limitative ce qui suit :

- ❖ Culture et grille d'évaluation (*incluses dans l'étape 6*)
- ❖ Définir les utilisateurs et connaître votre environnement (*inclus dans l'étape 6*)
- ❖ Leadership de GC–TC

ÉTAPE 7 : ÉLABORER LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE ET LA PROPOSITION DE VALEUR

Ce qui suit est une approche en 10 étapes pour élaborer une proposition de valeur GC–TC, tant pour les stratégies à petite échelle (ciblées) que pour les stratégies à grande échelle (entreprise) :

1. Quelque problème faut-il régler?
 - ⇒ Quelles données possédez-vous qui confirment l'existence d'un problème?
2. Quelle est l'opportunité en présence et comment l'organisation peut-elle la mettre à profit?
3. Aperçu de la situation actuelle
 - ⇒ Comment en sommes-nous arrivés là?
 - ⇒ Que pourrait-il survenir si le projet n'allait pas de l'avant?
4. Décrire la solution proposée.
 - ⇒ Comment le projet ou l'initiative proposée réglerait-elle le problème?
 - ⇒ Quels sont les objectifs du projet ou de l'initiative proposé(e)?
 - ⇒ Qui devra participer à l'élaboration et à l'implantation du projet ou de l'initiative proposé(e)?
 - Emplacements; locaux; services impliqués
 - Fonctions-clés engagées
 - Intervenants-clés impliqués ou touchés
 - ⇒ Les restrictions du projet doivent être respectées.
 - Qu'est-ce qui dépasse le cadre du projet?
 - ⇒ Alignement stratégique
 - Quelles seront les retombées du projet?
5. Que font nos concurrents?
6. Décrire les résultats des évaluations des besoins ou Analyses FFPM.
7. Examiner les options de GC–TC.
 - ⇒ Les options devraient comprendre : statu quo; votre projet; et peut-être une autre option.
 - ⇒ Les options devraient comprendre les évaluations suivantes :
 - Risques;

- Coûts et bénéfices (tant quantitatifs que qualitatifs) :
 - Joindre une liste détaillée des exigences pour les coûts ponctuels et permanents;
- Atteinte des objectifs-clés de la GC et du TC et impact global :
 - L'impact global devrait comprendre une évaluation du RCI concernant les répercussions sur les opérations stratégiques à long terme ou procédurales détaillées à court terme.

8. Recommander l'option de choix.

⇒ Dégagez les principales considérations pour l'implantation de l'option de choix.

9. Présenter une stratégie d'implantation de haut niveau.

10. Dégager les étapes pour appliquer le plan de mise en œuvre.

⇒ Rédigez le sommaire du plan de mise en œuvre.

⇒ Déterminez qui doit réviser le plan de mise en œuvre.

⇒ Déterminez qui approuvera en bout de ligne le plan de mise en œuvre.

- ❖ Approches de la mesure des résultats
- ❖ Approches du contrôle des dépenses en TI
- ❖ Fiche de pointage équilibrée
- ❖ Lier les mesures à la proposition de valeur (*Phase III, Outil 02*)

(PHASE I) SOUTENIR L'INVENTAIRE DES OUTILS

REMARQUE : La Boîte à outils de GC–TC sera structurée en fonction des outils, conseils, questions et approches. La Phase 1 ciblera particulièrement les fondements de la GC et du TC, aidant les organisations à voir où elles en sont dans ce domaine, comment elles peuvent obtenir et utiliser l'appui de l'administration à travers la proposition de valeur et le rendement du capital investi (le RCI) et commencer à encadrer une approche et une stratégie de GC–TC pour la Phase 2.

Plusieurs outils, conseils, questions et approches sont incorporés dans le contenu de la Phase 1 et ne seront pas réaffichés ci-dessous.

Phase 1

Pour Commencer -

Encadrer la stratégie de GC-TC et bâtir la proposition de valeur

ÉTAPES DE LA PHASE

LISTE DES OUTILS ET RESSOURCES PAR ÉTAPE

ÉTAPE 1 : Concevoir le plan de mise en œuvre et la proposition de valeur de GC-TC

- Rendement du capital investi (RCI)
- Aperçu du processus de changement de GC-TC
- Étapes pour implanter une stratégie de TC axée sur les gens (incluses dans l'étape 1)
- Choses à éviter en entreprenant un projet de GC-TC
- Obstacles possibles à la GC et au TC
- Proposition de valeur pour investir dans la GC et le TC
- Questions-clés à se poser (incluses dans l'étape 1)

ÉTAPE 2 : Cerner les besoins et la vision de GC-TC

- Évaluation des besoins de connaissances

ÉTAPE 3 : Examiner les catalyseurs opérationnels et les caractéristiques

- Outils inclus dans l'étape 3

ÉTAPE 4 : Dégager les activités et informations existantes de GC-TC

- Outil d'évaluation de la gestion des connaissances
- Analyse des connaissances (incluse dans l'étape 4)
- Cartographie des connaissances Spectre de GC (inclus dans l'étape 4)

ÉTAPE 5 : Dégager les lacunes et faiblesses existantes de GC-TC

- Évaluation des risques liés aux connaissances
- Analyse FPPM
- Analyse des lacunes (incluse dans l'étape 5)

ÉTAPE 6 : Examiner la culture et la structure de l'organisation

- Culture et grille d'évaluation (incluses dans l'étape 6)
- Identifier les utilisateurs et connaître votre environnement (inclus dans l'étape 6)
- Leadership de GC-TC

ÉTAPE 7 : Élaborer le plan de mise en œuvre et la proposition de valeur

Approche en 10 étapes pour bâtir une proposition de valeur (incluse dans l'étape 7)
Fiche de pointage équilibrée
Lier les mesures à la proposition de valeur (Phase III)
Approches de la mesure des résultats

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 01 : RENDEMENT DU CAPITAL INVESTI (RCI)

Les résultats ont permis de conclure que le RCI dépassait souvent de 10 fois l'investissement initial. Les modèles financiers traditionnels ne permettent pas de calculer la valeur réelle d'une entreprise lorsque sa valeur n'est pas fondée seulement sur les biens matériels, mais aussi sur les connaissances que possèdent ses employés, que ce soit en mémoire ou en filière; la propriété intellectuelle représente souvent l'avantage concurrentiel de l'entreprise. De nouvelles techniques sont nécessaires pour mesurer les connaissances et exprimer celles-ci en termes financiers. Cette expression est fondamentale pour l'élaboration d'un argument en faveur de la mise en œuvre de la GC et pour obtenir l'appui et l'engagement de la haute direction, que ce soit en temps et en argent.

Sharp et d'autres ont répertorié les méthodes suivantes que certaines entreprises ont adoptées :

- ⇒ Le volume de courrier électronique est un indicateur de partage des connaissances.
- ⇒ L'efficacité du capital humain est le revenu et le profit par employé.
- ⇒ Shell International (*voir la vignette*) a calculé son coefficient de RCI avec un échantillonnage aléatoire d'employés n'intervenant pas dans les activités de partage des connaissances. On a analysé les questions posées par les ingénieurs du forage et de la production du groupe affecté aux puits, avant de demander à un échantillonnage aléatoire de ces ingénieurs d'estimer la valeur des réponses qu'ils ont reçues dans le cadre de la solution de GC. On a par la suite extrapolé ces valeurs au groupe entier selon le nombre total de questions posées.
- ⇒ Protéger et miser sur les brevets – génère des revenus en percevant des redevances de concession de licences et en payant moins de taxes sur les factures d'entretien après avoir trouver les brevets non utilisés que l'on peut laisser expirer (méthode employée par Monsanto, Dow Chemical).
- ⇒ Fournir des connaissances déjà présentes dans l'organisation pour appuyer une meilleure prise de décision et réduire les coûts d'assurance.
- ⇒ Réutiliser des meilleures pratiques internes pour améliorer la productivité (méthode employée par Xerox).
- ⇒ Le temps économisé grâce à la gestion des documents se traduit en nombre d'heures économisées par semaine (méthode utilisée par Ontario Power Generation).
- ⇒ Modèles de maturité de la gestion des connaissances élaborés par l'American Productivity and Quality Center.
- ⇒ Enquêtes auprès des employés et des clients
- ⇒ Groupes de réflexion / tables rondes / entrevues
- ⇒ Définir le RCI en termes de pertes dues à une défaillance critique. Cette méthode étudie les techniques permettant d'éviter le risque et les économies réalisées en éliminant et en réduisant le risque. Par exemple, une entreprise pourrait économiser des millions de dollars sur une période de cinq ans en réduisant le nombre d'incidents critiques lorsqu'on ne parvient pas à résoudre un problème ou qu'on perd des connaissances. Si donc une entreprise a perdu d'importantes sommes d'argent en trois ans en raison de défaillances liées aux connaissances qui auraient pu être évitées, une initiative de GC qui pourrait réduire ces défaillances de seulement 20 % permettrait de réaliser des économies substantielles. L'entreprise doit examiner les présentes possibilités de risque, à quel niveau la GC peut réduire ce risque et les véritables coûts qu'entraînerait une défaillance critique de la GC.

Source :

La gestion des connaissances aujourd'hui : Défis et opportunités [*Knowledge Management Today: Challenges and Opportunities*] – Duane Sharp, 2004.

Vous pouvez obtenir plus d'information sur le RCI à la Phase I – Étape 1 et à la Phase III. Le RCI est un concept auquel on devrait se référer durant la planification, l'élaboration et l'implantation des phases de la stratégie de GC–TC, car il constitue l'une des composantes déterminantes du succès global de la stratégie.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 02 : APERÇU DU PROCESSUS DE CHANGEMENT EN GC–TC

Le Processus de changement de GC–TC est un outil qui fournit une approche d'implantation en quatre phases dans une organisation. Il est un exemple de plusieurs méthodes pouvant servir à instituer le changement.

Suit ici la description d'un processus de changement supportant l'introduction de la GC et du TC dans une organisation.

1. **Planification** – concerne l'autoévaluation (où sommes-nous aujourd'hui?) et une liste de propositions de valeurs clairement définies (que voulons-nous devenir?).

Objectifs de la Phase 1 :

- Évaluer vos opportunités actuelles de partage des connaissances
 - Les questions-clés de cette évaluation sont les suivantes :
 1. Savez-vous quelles connaissances vous possédez maintenant? Qui les possède? Comment pouvez-vous les obtenir et, le plus critique, quelles parties sont les plus utiles?
 2. Est-ce que les cadres supérieurs comprennent et appuient la GC en tant que stratégie d'entreprise?
 3. Transférez-vous systématiquement les connaissances dans votre organisation?
 4. Acquérez-vous systématiquement des connaissances externes? Comment? De qui? Partout? Les utilisez-vous?
 5. Mettez-vous sur les connaissances en tant que produits?
 6. Avez-vous recours à la technologie pour acquérir, diffuser et transférer les connaissances? À tout le monde? Partout? En tout temps?
 7. Encouragez-vous où découragez-vous le partage des connaissances? Les gens partagent-ils? Sinon, pourquoi?
- Découvrir votre proposition de valeur
 - Liste des tâches
 - Commencer avec la stratégie d'entreprise :
 - Revoyez la stratégie concurrentielle de l'organisation.
 - Dégagez les principaux processus et « catalyseurs » influençant le succès de la stratégie.
 - Comprendre l'état actuel des choses :
 - Quels processus souffrent le plus des lacunes de connaissances aujourd'hui?
 - Y a-t-il des projets en cours maintenant pour améliorer ces processus? Si l'organisation travaille déjà à des projets pour appuyer la proposition de valeur, la GC pourra peut-être permettre de les améliorer.
 - Essayez de comprendre les améliorations possibles (avec l'étalonnage interne et externe).
 - Existe-t-il des connaissances et des informations utiles qui pourraient être converties en connaissances permettant d'améliorer ce processus si elles étaient accessibles ou utilisées d'une façon différente?
 - Dégagez, à un haut niveau, les éléments présents dans le paysage de l'administration, de la culture et des techniques qui favoriseront ou qui nuiront à une initiative GC.
 - Élaborer un cadre de GC :
 - Développez un modèle conceptuel sur la façon dont la GC favoriserait ce processus ou projet. Vous utiliserez ce cadre pour expliquer aux gens pourquoi la GC pourrait produire de meilleurs résultats.

Faire des choix réalistes :

- Choisissez quelque chose (projet, processus ou problème) que l'administration s'engage à améliorer. Rédigez une proposition de valeur décrivant comment la GC et le TC aideraient à améliorer celui-ci.

- Trouver un champion

Il est critique de trouver un champion ou un parrain qui : (1) comprend le besoin; et (2) a de l'influence et des ressources à consacrer aux initiatives de GC-TC. La nature de la proposition de valeur et des projets dégagés devrait permettre de trouver facilement le ou les champions requis. Sans l'appui d'un champion influent, l'initiative risque de perdre son impulsion et de s'enliser. Une fois qu'elle a trouvé un champion, l'équipe peut mettre au point un plan de mise en œuvre conceptuel pour l'initiative. Par la suite, elle pourra obtenir de l'organisation l'autorisation de procéder et les ressources pour entreprendre la phase de conception avec une équipe formée à cette fin.

- Informier et préparer l'organisation

- Définir le plan de mise en œuvre

2. **Conception** – une phase de conception détaillée décrivant les rôles et les fonctions des gens et des technologies et, si nécessaire, superposée à la structure organisationnelle et aux mesures du rendement.

Objectifs de la Phase 2 :

- Déterminer l'échelle de l'initiative
- Utiliser les apprentissages d'autrui dans la « conception des meilleures pratiques »
- Dresser un plan d'action et rassembler les ressources (incluant les technologies, les gens et les communications)

3. **Implantation** – concerne habituellement un programme pilote (à savoir une validation de principe) qui mettra à l'épreuve les nouvelles idées et apportera des leçons sur ce qui fonctionne et ce qui cloche. Tout aussi critique, le stade d'implantation donnera probablement lieu à des histoires de succès des plus nécessaires pour répandre l'enthousiasme à travers l'organisation.

Objectifs de la Phase 3, axés sur l'action :

- Lancer le projet
- Appuyer le contenu et le processus
- Observer et apprendre
- Obtenir des résultats

4. **Extensibilité** – le pilote d'un processus étendu à l'échelle de l'entreprise pour capturer tous les avantages d'un transfert efficace.

Objectifs de la Phase 4 :

- Consigner les histoires de succès et publier les premiers résultats
- Employer les connaissances acquises pour augmenter l'échelle
- Créer une nouvelle structure organisationnelle pour superviser le processus permanent

Source : O'Dell, C.S., Essai, N. et C. Jackson Grayson, Jr. (1998) – Si seulement nous savions ce que nous savons : Le transfert des connaissances internes et des meilleures pratiques [*If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*]

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 03 : CHOSES À ÉVITER EN ENTREPRENANT UNE INITIATIVE DE GC–TC

Les organisations rencontreront peut-être des problèmes et obstacles en implantant la GC. Laurence Prusak et Liam Fahey ont dressé une liste des plus grandes erreurs commises dans l'élaboration et l'implantation de la GC. Ces écueils sont subdivisés en 11 erreurs courantes que devraient éviter les organisations qui se lancent dans l'aventure :

1. Ne pas développer une définition ad hoc des connaissances :
Il est important de reconnaître que les connaissances sont différentes des données et de l'information.
2. Privilégier le stock de connaissances au détriment du flux des connaissances :
Les individus doivent développer, transmettre et miser sur les connaissances essentielles au travail de tous les jours. Chaque composante de la GC, soit le captage, l'emmagasinage, l'extraction et la transmission des connaissances est importante.
3. Penser que les connaissances existent en dehors des individus :
Les organisations tombent souvent dans le piège de croire que les connaissances ont une vie propre. Le problème réside dans l'emmagasinage des connaissances des individus dans un système de connaissances.
4. Ne pas comprendre qu'un but fondamental de la gestion des connaissances est de créer un contexte partagé :
Les connaissances sont dynamiques et toujours changeantes. Elles doivent être transmises à chaque génération et les dépôts de connaissances tenus à jour. Une organisation doit corriger les erreurs survenant dans la génération, le développement et l'emploi des connaissances comme levier.
5. Réfléchir très peu à l'importance des connaissances tacites.
6. Dissocier les connaissances de leurs utilisations :
Les informations sur les clients, par exemple, deviennent des connaissances quand les décisionnaires se demandent comment mettre à profit de ces informations. De nos jours, la majorité des entreprises exploitent des entrepôts de données, mais ces derniers doivent faire l'objet de mesures pour développer les connaissances. La collecte, le raffinement et le perfectionnement ne créent pas en soi des connaissances et peuvent en fait ne pas être bénéfiques à la stratégie concurrentielle d'une entreprise.
7. Minimiser la réflexion et le raisonnement :
Les organisations devraient résoudre les problèmes de plusieurs angles et avec plusieurs travailleurs du savoir plutôt que standardiser les solutions. La génération et l'emploi des connaissances ont lieu de façon permanente.
8. Cibler le passé et le présent, mais pas l'avenir :
Si le but des connaissances est d'éclairer et influencer la prise de décision, elle doit donc être tournée vers l'avenir. Mais beaucoup d'organisations utilisent les connaissances pour comprendre les défis qu'elles ont relevé auparavant et qu'elles relèvent aujourd'hui, parce qu'il est plus facile de recueillir des données sur le passé.
9. Ne pas reconnaître l'importance de l'expérimentation :
Les expériences sont une source cruciale de données et d'informations nécessaires pour créer des connaissances. Les organisations doivent veiller à ce que les technologies servant à standardiser les approches et les processus ne limitent pas les possibilités d'expérimentation.

10. Remplacer le contact humain par le contact technologique :

Comme la TI a amélioré la transmission des données et des informations, on tend généralement à considérer ces outils TI comme des développeurs de connaissances. Le contact technologique est assimilé au dialogue en personne, mais les gens apprennent et créent dans le cadre d'expériences, observations et discussions directes.

11. Ne pas élaborer de mesures directes des connaissances :

Beaucoup d'entreprises mesurent les connaissances avec une variété de méthodes, comme le nombre de brevets, les nouveaux produits développés, le maintien de la clientèle, etc.

Source : Les onze péchés capitaux de la gestion des connaissances [*The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management*]
– Liam Fahey et Laurence Prusak, Knowledge Management Program, Texas A&M University, 1998

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 04 : OBSTACLES POTENTIELS À LA GC ET AU TC ET FAÇONS POSSIBLES DE LES SURMONTER

Manque de confiance

Différences de culture, langage et vocabulaire, modèles mentaux / cadres de référence

Pas de temps ni de lieux de réunion; étroitesse d'esprit concernant le travail productif

Prestige et récompenses aux détenteurs des connaissances

Aucune capacité d'absorption chez les récipiendaires

Croyance que les connaissances sont le fief de groupes particuliers, syndrome « cela n'a pas été inventé ici »

Intolérance devant les erreurs ou le besoin d'aide

- Établir les rapports et la confiance dans des réunions en personne
- Créer des terrains d'entente avec l'éducation, les discussions, les publications, les équipes et la rotation des tâches
- Favoriser l'appréciation des différences existant entre les cultures de travail
- Réserver du temps et des endroits pour présenter des foires de production et de prise de décision, des salons de discussion et des comptes-rendus de conférence en matière de GC
- L'évaluation du rendement offre des incitatifs basés sur le partage
- Éduquer les employés sur la flexibilité; réserver du temps pour l'apprentissage; embaucher pour l'ouverture aux idées
- Favoriser l'approche non hiérarchique des connaissances; la qualité des idées importe plus que le prestige de la source
- Accepter et récompenser les erreurs créatives et la collaboration; on ne perd pas son prestige si on ne sait pas tout

Source : O'Dell, C.S., Essaides, N. et C. Jackson Grayson, Jr. (1998) – Si seulement nous savions ce que nous savons : Le transfert des connaissances internes et des meilleures pratiques [*If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*]

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 05 : PROPOSITION DE VALEUR POUR INVESTIR DANS LA GC ET LE TC

La GC et le TC sont importants pour toutes les entreprises, en particulier dans les secteurs qui génèrent, recueillent et utilisent beaucoup d'informations et de données pour éclairer les stratégies d'entreprise et obtenir un avantage concurrentiel. Les produits et services de GC servent autant à combler les besoins organisationnels qu'à dégager ces besoins et opportunités.

- ⇒ **Comblent les besoins** – répondre à un besoin de GC requiert que l'on détecte dans l'organisation les « endroits douloureux » ou les irritants permanents.
- ⇒ **Dégager les besoins et opportunités** – les organisations doivent être en mesure d'utiliser et analyser les données et informations émanant de sources multiples pour déceler les nouveaux problèmes à solutionner et identifier les opportunités qui peuvent bénéficier à l'organisation et à ses intervenants.

Lier les mesures à la proposition de valeur⁷

En mesurant l'impact des efforts de transfert, gardez votre but original dans l'équation. Chaque proposition de valeur comporte une série de « mesures » logiques qui vous aident à suivre vos progrès vers le but que vous vous êtes fixé. Ces mesures pourraient comprendre :

Intimité avec le client

- ⇒ Taux de maintien de la clientèle
- ⇒ Nombre d'appels reçus par jour
- ⇒ Nombre d'appels résolus à la première « séance »
- ⇒ Pénétration transversale
- ⇒ Plus de revenus des clients existants

Leadership du produit

- ⇒ Revenus de commercialisation d'un nouveau produit ou service
- ⇒ Pourcentage des revenus des nouveaux produits ou services
- ⇒ Cycles de mise en marché
- ⇒ Rapport entre les lancements de produits réussis et ratés
- ⇒ Nombre de lancements par année

Excellence opérationnelle

- ⇒ Coût unitaire
- ⇒ Productivité et rendement
- ⇒ Nombre de défauts/piètre qualité
- ⇒ Durée du cycle de production
- ⇒ Inventaire des frais d'entreposage
- ⇒ Conformité environnementale
- ⇒ Dossiers de sécurité

Source : O'Dell, C.S., Essaiques, N. et C. Jackson Grayson, Jr. (1998) – Si seulement nous savions ce que nous savons : Le transfert des connaissances internes et des meilleures pratiques [*If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*]

⁷ O'Dell, C.S., Essaiques, N. & C. Jackson Grayson, Jr. (1998) – Si seulement nous savions ce que nous savons : Le transfert des connaissances internes et des meilleures pratiques [*If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*].

Liens et ressources concernant l'évaluation et la surveillance

Lignes directrices du PNUD sur les résultats des évaluations de carrière (en anglais) :

<http://rca.undp.org/index.cfm>

Boîte à outils du PNUD pour l'implantation du guide de gestion des résultats (en anglais) :

<http://stone.undp.org/system2/managingresults/index.cfm>

Mesurer la valeur de la gestion des connaissances (en anglais), bibliothèque de GC en ligne de la NeLH :

http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/measurement.asp

Évaluer les avantages de la gestion des connaissances de la Financial Services Authority (en anglais),

par R. Jones, Financial Services Authority, gouvernement du R.-U. : <http://km4dev.org/index.php/articles/307>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 06 : ÉVALUATION DES BESOINS DE CONNAISSANCES

Questions-clés à se poser :

- ⇒ Quel est votre besoin en matière de GC–TC?
- ⇒ Qu’espérez-vous réaliser en investissant dans la GC et le TC?
- ⇒ Où sommes-nous présentement?
- ⇒ Comment les pratiques actuelles de GC–TC (ou leur absence) affectent-elles la capacité de votre organisation ou de votre équipe d’atteindre ses buts?
- ⇒ Quels obstacles se dressent devant les bonnes pratiques de GC–TC?
- ⇒ Où voulons-nous positionner notre organisation pour l’avenir?
- ⇒ Quels rôles les connaissances et l’innovation jouent-elles dans cette vision?
- ⇒ Comment y arriverons-nous? Idéalement, un plan d’action devrait comporter les trois volets suivants :
 - **Les gens** : Comment motiverez-vous les gens et réorienterez-vous la culture de votre organisation pour qu’elle devienne accueillante pour les connaissances?
 - **Le processus** : Quels outils et processus spécifiques de GC utiliserez-vous?
 - **La technologie** : Comment développerez-vous l’infrastructure technologique de soutien?

Définir votre besoin particulier de GC–TC est essentiel pour savoir comment aborder et résoudre le problème. Voici quelques exemples de la façon dont on pouvait s’y prendre :

- ⇒ Créer des dépôts de connaissances en établissant des bases de données ou des filières de connaissances structurées;
- ⇒ Faciliter l’accès aux connaissances;
- ⇒ Améliorer l’environnement des connaissances;
- ⇒ Gérer les connaissances comme un actif;
- ⇒ Faire des connaissances un actif de l’organisation;
- ⇒ Créer une culture organisationnelle qui favorise le captage et la conservation des connaissances dans le cadre d’un partage de l’information;
- ⇒ Mettre en place une infrastructure de soutien qui inclut la TI, mais aussi des mécanismes servant à connecter les gens entre eux.

Source :

Évaluation des besoins organisationnels (en anglais) :

http://www.hrsdc.gc.ca/eng/workplaceskills/essential_skills/pdfs/assessment/ona.pdf

http://www.worlded.org/docs/Publications/training/jia_human_resources_management_trainer_guide.pdf

http://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Asedp/pdf/066_1.pdf

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 07: OUTIL D'ÉVALUATION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES (OEGC)

L'outil comporte cinq parties : processus de GC; leadership; culture; technologie; et mesure. Ce qui suit est un sous-ensemble des articles et informations contenus dans l'OEGC, accompagné d'un système de pointage simplifié.

Instructions : Lisez les énoncés ci-dessous et évaluez le rendement de votre association. L'échelle va comme suit :

1 = non, 2 = pauvre, 3 = moyen, 4 = bon, et 5 = excellent

Énoncés	1	2	3	4	5
I. Le processus de gestion des connaissances					
P1. Les lacunes de connaissances sont systématiquement trouvées et des processus bien définis servent à les combler.					
P2. Un mécanisme de collecte de renseignements sophistiqué et éthique a été élaboré.					
P3. Tous les employés et bénévoles de l'association participent à la chasse aux idées dans des domaines traditionnels et non traditionnels.					
P4. L'association a officialisé le processus de transfert des meilleures pratiques, employant entre autres les documents et les leçons apprises.					
P5. Les connaissances « tacites » (ce que les employés et bénévoles savent comment faire, sans pouvoir l'exprimer) sont utiles et diffusées à travers l'association.					
Total des articles P1 à P5 : _____					
II. Leadership en gestion des connaissances					
L1. La gestion des connaissances organisationnelles est au centre de la stratégie de l'association.					
L2. Reconnaissant que les actifs de connaissances peuvent générer des revenus, l'association élabore des stratégies pour les commercialiser et les vendre.					
L3. L'association utilise l'apprentissage pour soutenir les compétences de base existantes et en créer d'autres.					
L4. Les individus sont embauchés, évalués et récompensés pour leurs contributions au développement des connaissances organisationnelles.					
Total des articles L1 à L4 : _____					
III. Culture de gestion des connaissances					
C1. L'association encourage et facilite le partage des connaissances.					
C2. Un climat d'ouverture et de confiance règne au sein de l'association.					
C3. La création de la valeur de la clientèle est reconnue comme un objectif majeur de la gestion des connaissances.					
C4. La flexibilité et le désir d'innover entraînent le					

processus d'apprentissage.					
C5. Les membres du personnel assument la responsabilité de leur propre apprentissage.					
Total des articles C1 à C5 : _____					
IV. Technologie de gestion des connaissances					
T1. La technologie connecte tous les membres de l'association entre eux et avec tous les publics pertinents de l'extérieur.					
T2. La technologie engendre une mémoire institutionnelle accessible à toute l'entreprise.					
T3. La technologie rapproche l'association de ses membres.					
T4. L'association cultive le développement d'une technologie de l'information « axée sur la personne ».					
T5. La technologie supportant la collaboration est rapidement confiée au personnel.					
T6. Les systèmes d'information fonctionnent en temps réel, sont intégrés et « intelligents ».					
Total des articles T1 à T6 : _____					
V. Mesure de la gestion des connaissances					
M1. L'association a trouvé des moyens de lier les connaissances aux résultats financiers.					
M2. L'association a mis au point une série d'indicateurs spécifiques pour gérer les connaissances.					
M3. L'ensemble des mesures de l'association s'équilibre exactement et approximativement, de même que les indicateurs financiers et non financiers.					
M4. L'association consacre des ressources à des initiatives qui augmentent de façon mesurable sa base de connaissances.					
Total des articles M1 à M4 : _____					
Total de points : _____ sur une possibilité de <u>120</u>					
Notation =					
<u>Commentaires pour les actions futures :</u>					

Exemple 2 :

Avec la même échelle de pointage qu'à l'exemple 1, évaluez votre organisation selon questions suivantes :

Sujet examiné	Note
1. Leadership Votre organisation nourrit-elle une vision et une stratégie convaincantes en matière de connaissances, promues activement par votre exécutif et articulant clairement la façon dont la gestion des connaissances contribue à atteindre les objectifs de l'organisation?
3. Processus Votre organisation emploie-t-elle des processus systématiques pour recueillir, organiser, exploiter et protéger les actifs de connaissances-clés, y compris les actifs provenant de l'extérieur?
4. Connaissances explicites Existe-t-il un catalogue de connaissances rigoureusement tenu, accompagné d'un arbre de connaissances structuré ou d'une taxonomie, identifiant clairement les détenteurs des connaissances et facilement accessible dans toute l'organisation?
5. Connaissances tacites Connaissez-vous vos meilleurs experts dans différents domaines de connaissances-clés et disposez-vous de mécanismes pour capturer leurs connaissances tacites sous forme explicite?
6. Carrefours et centres de connaissances Y a-t-il des libraires ou des employés affectés à la gestion de l'information qui coordonnent les dépôts de connaissances et agissent comme points de convergence pour la prestation de l'information appuyant la prise des décisions-clés?
7. Force du marché Vos connaissances et vos capacités de gestion des connaissances sont-elles incorporées dans les produits et services et promues dans le marketing externe de votre organisation?
8. Mesures Est-ce que votre organisation mesure et gère son capital intellectuel (CI) de façon systématique et publie périodiquement des rapports de CI à ses parties intéressées externes?
9. Personnes et compétences Des rôles spécifiques en matière de connaissances ont-ils été dégagés et assignés et tous les cadres supérieurs et professionnels ont-ils été formés aux techniques de gestion des connaissances de base?
10. Infrastructure technologique Les nouveaux utilisateurs peuvent-ils trouver rapidement toute l'information importante sur votre réseau intranet, portail (ou réseau similaire) en trois clics de souris ou moins?

Source :

American Productivity and Quality Center et Arthur Andersen :

<http://www.apqc.org/km-capability-assessment-tool>

Tout savoir en 10 questions – Une évaluation rapide de la GC (en anglais) :

<http://www.skyrme.com/tools/know10.htm>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 08 : CARTOGRAPHIE DES CONNAISSANCES

La carte des connaissances est un outil qui montre leur nature et leur emplacement (p. ex. gens, médias, unités organisationnelles et sources de connaissances externes de l'organisation) ainsi que leur façon de circuler (accès, distribution, apprentissage). La cartographie des connaissances est la première étape dans la création d'un inventaire des connaissances (c.-à-d., base de connaissances) et l'élaboration et l'amélioration des processus de partage des connaissances. Son but principal et son avantage le plus évident sont d'aiguiller très rapidement les gens d'une organisation, d'un réseau ou d'une chaîne d'approvisionnement vers l'expertise dont ils ont besoin. Elle aide aussi à comprendre les connaissances qui sont essentielles ou qui risquent d'être perdues et qui doivent être réutilisées ou « sécurisées ». S'appuyant sur leurs cartes des connaissances, les organisations peuvent élaborer de nouveaux modèles pour améliorer le partage et le flux des connaissances et réaliser leur mission et leurs buts. Les cartes des connaissances peuvent également permettre d'organiser les activités de recherche et d'analyser le flux pertinent et l'impact des connaissances. La carte des connaissances prend le plus souvent la forme d'un simple graphique comptant habituellement 60-100 nœuds représentant les dépôts ou sources de connaissances et les connexions représentant le flux des connaissances (au propre ou au figuré).

Exemple 1 :

- Met en relief les domaines spécialisés de connaissances et d'expertise
- Favorise l'utilisation de l'information et des connaissances et réduit le besoin de « réinventer la roue »
- Sauve du temps pour chercher des experts dans un domaine donné
- Sauve le temps des experts en aidant les autres à trouver rapidement l'information qu'ils cherchent

Évaluer les catégories de connaissances :

- Qu'est-ce que les employés *ont besoin de savoir*?
- Qu'est-ce que les employés *savent déjà*?
- Qu'est-ce que les employés *savent déjà dont l'organisation n'a pas besoin*?
- Mesurez l'écart qui existe entre *le besoin de savoir et ce qu'on ne sait pas déjà*.

POUR COMMENCER

1. Dans une série d'entrevues, demandez aux gens de donner de l'information sur la structure ou la nature des connaissances dans le domaine visé (ce qui est lié aux autres éléments et comment).
2. Laissez-les estimer leur importance pour l'entreprise, la difficulté de les remplacer, si elles sont acquises principalement par l'étude ou la pratique ainsi que la proportion de travailleurs du savoir qui en seraient également conscients.
3. Tracez les résultats sur une carte des connaissances.
4. Analysez la carte des connaissances et intégrez les résultats dans une stratégie de gestion des connaissances, en vous rappelant que la carte des connaissances est le portrait d'une situation qui pourrait changer.

Exemple 2 :

Voici plusieurs étapes à suivre pour implanter une stratégie de GC–TC axée sur les gens :

Étape 1 – Prioriser les postes où les connaissances doivent être sauvegardées

Il s'agit de définir les postes où les connaissances détenues sont d'une haute importance stratégique et le taux d'attrition prévu est élevé. Une façon courante d'évaluer leur importance est que l'on remarquerait rapidement l'absence d'une personne ou d'un groupe donné(e) en milieu de travail. D'autres facteurs rendant une personne ou un groupe utile incluent : leur compréhension des procédures et méthodes critiques de l'organisation; les connaissances spécialisées qu'ils possèdent sur les principaux équipements et outils opérationnels; leurs relations avec les intervenants-clés; le rôle qu'ils jouent pour faciliter l'échange des connaissances existantes de l'organisation; leur expérience particulière des conditions locales; et d'autres variables.

Étape 2 – Dégager les connaissances critiques à risque pour chaque poste

Une fois que vous avez défini les postes, les personnes ou les groupes pour lesquels déployer vos efforts de conservation des connaissances, vous devrez peut-être dégager les types spécifiques de connaissances que possèdent ces personnes et l'impact que pourrait avoir la disparition des connaissances, par exemple sur leur capacité de remplir toutes les tâches associées à la gestion budgétaire, leurs relations avec les principaux clients, leur connaissance des raccourcis système, leur capacité spécialisée de chercher de nouvelles informations, et ainsi de suite.

Étape 3 – Prioriser les techniques servant à transférer et gérer les connaissances

La gestion des connaissances est essentiellement la capacité de l'entreprise de créer, partager et utiliser les connaissances collectives provenant de ses produits, processus et employés pour accroître la productivité en milieu de travail et réduire les activités où l'on doit « réinventer la roue ».

Une stratégie de gestion des connaissances peut englober un éventail d'activités spécifiques comme l'élaboration coordonnée de systèmes codifiés tels des bases de données, sur l'Internet ou en réseau intranet, les logiciels experts et la description des processus. Plus important pour les gestionnaires de la main-d'œuvre, la stratégie pourrait inclure les activités axées sur les gens comme le mentorat, la formation, l'observation au poste de travail, la planification de la relève, l'inclusion de l'engagement à partager les connaissances dans les accords de rendement, la création de communautés de pratique, l'analyse des réseaux sociaux et la création de cartes des connaissances.

Étape 4 – Élaborer un plan d'action pour chaque initiative potentielle

Pour chaque activité dégagée de transfert et de conservation des connaissances, il est important de dresser un plan de mise en œuvre ou rédiger un énoncé des besoins organisationnels, de réfléchir à ce qu'il en coûterait de ne rien faire et de trouver un moyen de mesurer les résultats des projets qui doivent aller de l'avant.

Vous trouverez plus d'information sur la cartographie des connaissances et les outils associés à la Phase II – Étape 1 : Planifier la stratégie de GC–TC. Les outils de cartographie des connaissances peuvent servir dans plusieurs étapes d'élaboration de la stratégie.

Source : Ministère de l'Emploi et des Relations industrielles : « Guide de la fonction publique du Queensland – Gérer une main-d'œuvre vieillissante » (octobre 2008), en anglais : <http://www.psc.qld.gov.au/library/document/catalogue/mature-age/managing-an-ageing-workforce.pdf>

Liens et ressources utiles :

http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Toolkit/media/Knowledge%20Map/Knowledge%20Structure%20MaPS.pdf

Applied Knowledge Research Institute (<http://www.akri.org/papers/pdf/es2000.pdf>)

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 09 : FICHE DE POINTAGE ÉQUILIBRÉE

La fiche de pointage équilibrée (FPE) est un outil de planification stratégique et de gestion permettant à une organisation de mettre sa stratégie en action. La FPE aide l'organisation à aligner ses activités sur sa vision et ses buts stratégiques afin d'améliorer sa communication interne et externe et de surveiller son rendement par rapport à ces mêmes buts. L'outil s'articule autour d'une grille, que l'on appelle fiche de pointage équilibrée. La grille illustre les buts stratégiques subdivisés en objectifs pour les quatre dimensions d'une organisation. Elle inclut également les activités concrètes nécessaires à l'atteinte des objectifs, leurs résultats escomptés ainsi que les responsabilités

assignées correspondantes. Ce qui est spécial au sujet de la FPE, c'est qu'elle cible non seulement les finances de l'organisation, mais aussi le personnel, l'apprentissage et la croissance, les processus administratifs et la satisfaction des clients. Elle permet donc de brosser un portrait intégré et équilibré de l'organisation et d'observer et orienter plus facilement son rendement.

Pour commencer :

Les étapes suivantes servent habituellement à implanter les fiches de pointage équilibrées :

- Formuler la mission, la vision et le but stratégique de l'organisation.
- Élaborer la grille de la fiche de pointage équilibrée.
- Décomposer le but stratégique en objectifs et en activités concrètes dans les dimensions correspondantes (p. ex., perception de la clientèle, processus administratifs internes, apprentissage, croissance et innovation, finances).
- Concevoir et choisir des initiatives et activités stratégiques (but, action, indicateur).
- Réunir les initiatives dans des projets stratégiques.
- Instaurer des projets stratégiques (assignation claire des responsabilités !).
- Communiquer les activités et résultats planifiés à l'aide d'une fiche de rendement.
- Organiser le processus d'apprentissage – réflexion, ajustements et nouveaux projets.

Méthodologie originale

Les premières fiches de pointage équilibrées comportaient de simples tableaux à quatre sections, des « perspectives » habituellement intitulées « Finances », « Clientèle », « Processus administratifs internes » et « Apprentissage et croissance ». En concevant ces fiches, on sélectionnait cinq ou six bonnes mesures pour chaque perspective.

Plusieurs auteurs ont depuis proposé de rebaptiser ces perspectives et d'en ajouter ou d'en réduire le nombre. Ces suggestions découlaient clairement du fait que des titres différents mais équivalents produiraient d'autres séries de mesures.

Le principal défi posé par la conception de ce type de fiche de pointage équilibrée est de justifier le choix des mesures prises. « De toutes les mesures que vous auriez pu choisir, pourquoi avez-vous choisi celles-là? » Il est difficile de poser cette question commune avec ce type de processus de conception. Si les utilisateurs croient que les mesures de la fiche de pointage équilibrée ne sont pas appropriées, ils feront moins confiance à l'information qu'elle fournit. Même si elles sont moins répandues, ces anciennes fiches de pointage équilibrées sont encore conçues et utilisées aujourd'hui.

En résumé, les anciennes fiches de pointage équilibrées sont difficiles à concevoir de façon à ce que l'on s'en remette entièrement à leur conception. C'est pourquoi plusieurs fiches tombent dans l'oubli peu après leur création.

Méthodologie améliorée

Au milieu des années 90, on a vu apparaître une meilleure méthode de conception. Dans cette nouvelle méthode, on sélectionne les mesures en fonction d'une série d'« objectifs stratégiques » tracés dans un « modèle de liens stratégiques » ou un « schéma stratégique ». Avec cette approche modifiée, les objectifs stratégiques sont habituellement répartis dans un ensemble similaire de « perspectives », tel qu'on le voit dans les anciens concepts, mais la question de la conception devient un peu moins abstraite.

Les gestionnaires doivent dégager cinq ou six buts dans chacune des perspectives, puis démontrer une certaine interconnexion entre ces buts en reportant les liens de cause à effet dans le diagramme. Après avoir atteint un certain consensus sur les objectifs et sur la façon dont ils interagissent, on crée la fiche de pointage équilibrée en choisissant les mesures appropriées à chaque objectif. Ce type d'approche permet de mieux justifier le contexte des mesures choisies, alors qu'il est généralement plus facile à employer pour les gestionnaires.

Les quatre perspectives

On considère que le regroupement des mesures du rendement en catégories (perspectives) générales aide à réunir et sélectionner les mesures du rendement appropriées à l'entreprise. La fiche de pointage équilibrée propose quatre grandes perspectives :

La **perspective financière** vérifie si l'implantation et l'exécution de la stratégie de l'organisation contribuent à améliorer cette dernière de façon générale. Elles représentent les objectifs stratégiques de l'organisation à long terme, traduisant donc les résultats tangibles de la stratégie en termes financiers traditionnels. Les trois stades possibles, tels que décrits par Kaplan et Norton (1996), sont la croissance rapide, la subsistance et la récolte. Les objectifs financiers et les mesures du stade de croissance découleront du développement et de la croissance de l'organisation, ce qui permettra d'augmenter les ventes, le nombre de clients, les revenus, etc. Par ailleurs, le stade de la subsistance sera caractérisé par des mesures qui évaluent l'efficacité de l'organisation dans la gestion de ses opérations et de ses coûts, en calculant le rendement du capital investi, le rendement des capitaux engagés, etc. Enfin, le stade de la récolte sera fondé sur l'analyse de l'encaisse avec des mesures comme les périodes de récupération et le volume de revenus. Certaines des mesures financières les plus courantes incorporées dans la perspective financière sont la croissance des revenus, les coûts, les marges de profit, l'encaisse, le revenu net d'exploitation, etc.

La **perspective de la clientèle** définit la proposition de valeur qu'appliquera l'organisation pour satisfaire les clients et ainsi générer plus de ventes aux groupes de clients les plus convoités (c.-à-d. les plus profitables). Les mesures sélectionnées pour la perspective de la clientèle devraient cibler la valeur livrée au client (proposition de valeur) – pouvant comprendre le temps, la qualité, le rendement et le service –, de même que le coût et les résultats de cette proposition de valeur (p. ex. satisfaction du client, part de marché). La proposition de valeur peut être centrée sur l'un de trois éléments, soit l'excellence opérationnelle, l'intimité avec le client ou le leadership du produit, tout en maintenant des seuils pour les deux autres.

La **perspective des processus internes** concerne les processus qui servent à créer et livrer la proposition de valeur au client. Elle se focalise sur toutes les activités et processus-clés requis pour que l'entreprise excelle à fournir la valeur à laquelle s'attendent ses clients, de manière productive et efficace. Ils peuvent comprendre à la fois des objectifs à court et à long terme, en plus d'incorporer l'élaboration de processus innovants afin de stimuler les améliorations. Pour dégager les mesures correspondant à la perspective des processus internes, Kaplan et Norton proposent d'utiliser certaines grappes qui regroupent des processus de création de valeurs similaires dans une organisation. Les grappes de la perspective des processus internes sont la gestion des opérations (en améliorant l'utilisation des actifs, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, etc.), la gestion de la clientèle (en étendant et approfondissant les relations), l'innovation (par de nouveaux produits et services), ainsi que les règles et la civilité (en établissant de bonnes relations avec les parties intéressées externes).

La **perspective d'apprentissage et de croissance** est à la base de toute stratégie et vise les actifs intangibles d'une organisation, principalement les compétences et capacités internes requises pour supporter les processus internes de création de valeurs. La perspective d'apprentissage et de croissance concerne les emplois (capital humain), les systèmes (capital informationnel) et le climat (capital organisationnel) de l'entreprise. Ces trois facteurs se rapportent à ce que Kaplan et Norton affirment être l'infrastructure nécessaire pour atteindre des objectifs ambitieux dans les trois autres perspectives. Il faudra bien sûr être patient, étant donné que l'amélioration de la perspective d'apprentissage et de croissance exigera certaines dépenses qui diminueront peut-être les résultats financiers à court terme, mais qui contribueront au succès à long terme.

POUR COMMENCER :

Les étapes suivantes servent habituellement à implanter les fiches de pointage équilibrées :

1. Formuler la mission, la vision et le but stratégique de l'organisation.
2. Élaborer la grille de la fiche de pointage équilibrée :

- a) Décomposer le but stratégique en objectifs et en activités concrètes dans les dimensions correspondantes (p. ex., perception de la clientèle, processus administratifs internes, apprentissage, croissance et innovation, finances);
 - b) Concevoir et choisir des initiatives et activités stratégiques (but, action, indicateur).
3. Réunir les initiatives dans des projets stratégiques.
 4. Instaurer des projets stratégiques (assignation claire des responsabilités!).
 5. Communiquer les activités et résultats planifiés à l'aide d'une fiche de rendement.
 6. Organiser le processus d'apprentissage – réflexion, ajustements et nouveaux projets.

Grille de la fiche de pointage équilibrée

Vision and Strategy				
	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial Perspective				
Customer Perspective				
Internal Process Perspective				
Learning and Growth Perspective				

Vision and Strategy = Vision et stratégie

Objectives = Objectifs

Measures = Mesures

Targets = Cibles

Initiatives = Initiatives

Financial Perspective = Perspective financière

Customer Perspective = Perspective de la clientèle

Internal Process Perspective = Perspective des processus internes

Learning and Growth Perspective = Perspective d'apprentissage et de croissance

Indicateurs de rendement-clés (IRC)

Pour chaque perspective de la fiche de pointage équilibrée on peut utiliser plusieurs IRC, par exemple :

- ⇒ **Finances** : encaisse, rendement du capital investi (RCI), résultat financier, rendement des capitaux engagés, rendement des capitaux propres
- ⇒ **Clientèle** : rendement de livraison au client – par date, rendement de livraison client – par qualité, taux de satisfaction de la clientèle, loyauté de la clientèle, maintien de la clientèle
- ⇒ **Processus administratifs internes** : nombre d'activités, taux de réussite des opportunités, taux d'accidents, efficacité globale de l'équipement
- ⇒ **Apprentissage et croissance** : taux d'investissement, taux de maladie, pourcentage de promotion interne, roulement du personnel, proportions des genres/ethnies

Vous trouverez plus d'information sur la fiche de pointage équilibrée à la Phase III (Mesure des résultats).

Source : The Balanced Scorecard Institute (<http://www.balancedscorecard.org/>)

LIENS ET RESSOURCES UTILES :

Douglas W. Hubbard – Comment mesurer n'importe quoi : Trouver la valeur des intangibles en affaires [*How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*], John Wiley & Sons (2007), ISBN 978-0470110126.

Cobbold, I., et G. Lawrie (2002a) – L'élaboration d'une fiche de pointage équilibrée comme outil de gestion stratégique [*The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool*].

Performance Measurement Association (2002).

Kaplan, R.S, et D.P. Norton (1996) – La fiche de pointage équilibrée : Mettre les stratégies en action [*Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*], Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R.S., et D.P. Norton (2004) – Schémas stratégiques : Convertir les actifs intangibles en résultats tangibles [*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*]. Harvard Business School Press, Boston.

Niven, Paul R. (2006) – La fiche de pointage équilibrée, étape par étape : Maximiser le rendement et maintenir les résultats [*Balanced Scorecard. Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results*].

Examen de la gestion du rendement des entreprises : Portail de ressources (anglais) – <http://www.epmreview.com>
http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Toolkit/media/Balanced%20Scorecard/BalancedScorecardFullTextE.pdf

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 10 : ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AUX CONNAISSANCES

ÉVALUER LE BESOIN DE GC–TC – ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUE

Facteur 1 : Horizon de retraite des experts

0pt <input type="checkbox"/>	1pt <input type="checkbox"/>	2pts <input type="checkbox"/>	3pts <input type="checkbox"/>
3 ans+	2-3 ans	1-2 ans	Moins d'un an

Risque plus faible

Facteur 4 : Rareté externe des connaissances

0pt <input type="checkbox"/>	1pt <input type="checkbox"/>	2pts <input type="checkbox"/>	3pts <input type="checkbox"/>
Vaste bassin de recrutement	Bassin de recrutement suffisant	Bassin de recrutement limité	Bassin de recrutement et très limité

Risque plus faible

Facteur 2 : Importance des connaissances

0pt <input type="checkbox"/>	1pt <input type="checkbox"/>	2pts <input type="checkbox"/>	3pts <input type="checkbox"/>
Importantes pour une équipe de travail spécifique	Importantes pour l'emploi spécifique	Importantes pour une composante du secteur, p. ex. solaire	Critiques pour tout le secteur

Risque plus faible

Facteur 5 : Rareté externe des connaissances

0pt <input type="checkbox"/>	1pt <input type="checkbox"/>	2pts <input type="checkbox"/>	3pts <input type="checkbox"/>
Formation et documentation à jour et complètes	Formation et documentation systématisées en cours et seront finies en moins d'un an	Formation et documentation ad hoc, mais peuvent être mises en place ou en cours	Connaissances non documentées; se trouvent dans la tête des experts

Risque plus faible

Facteur 3 : Rareté interne des connaissances

0pt <input type="checkbox"/>	1pt <input type="checkbox"/>	2pts <input type="checkbox"/>	3pts <input type="checkbox"/>
Grand nombre potentiel de transferts	Nombre suffisant de transferts	Nombre limité de transferts	Pas de transfert ou nombre très limité de transferts

Risque plus faible

Facteur 6 : Courbe d'apprentissage de l'emploi

0pt <input type="checkbox"/>	1pt <input type="checkbox"/>	2pts <input type="checkbox"/>	3pts <input type="checkbox"/>
Les nouveaux employés externes/ internes ont les connaissances de l'emploi	1-2 ans	2-3 ans	3 ans+

Risque plus faible

Pointage

12-18	Prioritaire	Mesure immédiate requise
6-11	Très important	Élaborer plans et stratégie maintenant
0-5	Important	Surveiller activement état et exigences changeants

Votre pointage :

L'information contenue dans les tableaux ci-dessus doit servir à remplir la grille qui suit. En fonction de la priorité ou de la cible opérationnelle dégagée, la grille aidera à définir celles dont il faut s'occuper immédiatement, celles dont on s'occupera ensuite et celles qui ne demandent pas beaucoup d'intervention.

GRILLE DE CONSERVATION DES CONNAISSANCES

Temps de départ estimé	Moins de 12 mois		Cible prioritaire	Cible urgente
	1-2 ans		Cible prioritaire	Cible prioritaire
	2 ans+			
		Important (0-5 pts)	Très important (6-11pts)	Prioritaire (12-18 pts)

Impact des connaissances (de l'analyse des facteurs de risque)

Inspré de la source : <http://www.thelearningcafe.net/downloads/KTInteractiveDemo.pdf>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 11 : ANALYSE FFPM

L'Analyse FFPM est un outil de planification stratégique servant à évaluer les forces, faiblesses, possibilités et menaces que présente un projet ou toute autre situation d'une organisation qui doit prendre une décision pour atteindre un objectif donné. Elle surveille l'environnement de l'organisation, en tentant de dégager les facteurs internes et externes-clés qui permettront d'atteindre les objectifs. Elle peut servir à élaborer un plan tenant compte des nombreux facteurs différents et maximisant le potentiel des forces et des possibilités, tout en réduisant l'impact des faiblesses et des menaces.

Une séance FFPM permet également d'obtenir de l'information de la part des participants. Ces derniers peuvent prendre du recul, porter un jugement et partager leur vision des quatre piliers mentionnés ci-dessus afin d'enrichir la perception collective concernant la façon dont on poursuit les objectifs.

Pour commencer :

- Assurez-vous que tous les participants comprennent bien les objectifs poursuivis.
- Confectionnez la grille FFPM (passé/futur; positif/négatif).
- Remplissez la grille FFPM dans l'ordre suivant :
 - a) Forces;
 - b) Faiblesses;
 - c) Possibilités;
 - d) Menaces.
- Assurez-vous que l'on prend au sérieux toutes les expériences vécues.
- Demandez à chaque acteur de commenter ses contributions et d'apporter les précisions nécessaires.
- Notez les aspects communs d'abord et discutez des opinions contradictoires par la suite.

AVANTAGES DE LA FFPM :

L'expérience a montré que la FFPM est une méthode flexible qui peut s'adapter. La procédure permet d'enregistrer différentes perceptions et oriente l'attention des personnes appliquant des mesures conjointes. C'est en outre une procédure simple qui a l'avantage d'être facile à comprendre, même en situation interculturelle. La FFPM facilite :

- ⇒ Le rendu des diverses expériences vécues par différents groupes d'acteurs. Elle permet aux participants d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et craintes en vue des changements futurs.
- ⇒ L'évaluation et l'analyse participatives des expériences et des perceptions.
- ⇒ Le respect des expériences, opinions et estimations des groupes marginaux. Elle met au jour les visions diverses caressées par les différents acteurs et aide tout le monde à les comprendre.
- ⇒ La création d'un langage commun et la résolution de problème étape par étape. Elle facilite la quête de valeurs et d'intérêts communs.
- ⇒ L'approche d'autoévaluation et l'élaboration d'un système d'évaluation intégré qui renforce le pilotage indépendant des personnes impliquées.
- ⇒ Le lien de l'évaluation (examen) avec l'ajustement des objectifs et de la planification.

L'application de la méthode FFPM repose sur les valeurs suivantes :

- ⇒ Nous fondons le projet sur ce que les acteurs savent et font et leur demandons d'utiliser leurs capacités et intérêts pour guider et évaluer eux-mêmes leur travail.
- ⇒ Nous créons des possibilités permettant aux acteurs de constater l'effet de leur travail sur l'atteinte des objectifs du projet.
- ⇒ Nous les laissons déterminer si la dépense d'énergie et l'investissement matériel sont efficaces et rentables.

⇒ Nous donnons aux acteurs la possibilité de voir le projet dans un contexte spatial et temporel plus large et de regarder au-delà des objectifs pressants d'aujourd'hui.

⇒ Nous développons et renforçons la sensibilisation aux responsabilités conjointes.

En bref, la FFPM convertit les personnes touchées en partenaires et favorise la conduite responsable. Que pourrait-on désirer de plus d'une méthode d'autoévaluation participative?

POUR COMMENCER :

La méthode FFPM repose sur notre capacité fondamentale de rappeler le passé et d'anticiper l'avenir de façon répétée, et pose quatre questions universelles dans ces deux dimensions :

1. Assurez-vous que les objectifs du projet sont limpides pour tous les participants. Si l'Analyse FFPM ne commence pas en définissant un état ou objectif final souhaité, elle risque alors d'être inutile.
2. Confectionnez la grille FFPM :
 - i. D'abord et avant tout, la grille FFPM invite les participants à éclairer une expérience ou activité passée. Elle situe l'expérience dans le temps;
 - ii. Le retour dans le passé (examen) et le regard vers l'avenir (anticipation) sont complétés par un simple critère d'évaluation (positif/négatif) créant la grille FFPM en quatre parties.



Review Past = Examiner le passé

Anticipation Future = Anticiper l'avenir

positive = positif

Strengths = Forces

Opportunities = Possibilités

today = aujourd'hui

negative = négatif

Weaknesses = Faiblesses

Threats = Menaces

3. Remplissez la grille FFPM dans l'ordre suivant :

- a) **Forces** : réussites (qualité et quantité), buts atteints, forces, plaisir, jeu;
- b) **Faiblesses** : échecs, faiblesses, difficultés, congestionnements, anxiété, découragement;
- c) **Possibilités** : potentiels, idées, souhaits, tendances, habiletés non exploitées; et
- d) **Menaces** : obstacles, résistance, conditions défavorables du cadre de travail.

- 4. Assurez-vous que toutes les expériences trouvent leur place dans la FFPM et sont prises au sérieux.
- 5. Demandez à chaque acteur de commenter ses contributions et d'apporter les précisions nécessaires.
- 6. Notez les aspects communs (consensus) d'abord et discutez des opinions contradictoires (désaccords) plus tard.

La **FFPM** sera référencée à travers chacune des trois phases de la Boîte à outils, car c'est un outil ou une ressource qui peut et devrait servir dans tout le processus de planification, conception et implantation de la stratégie de GC–TC pour assurer que tous les aspects de la stratégie globale d'une organisation sont aussi alignés et capturés.

Source :

Schall, Nikolaus, et Michael Becker – Recherche de méthodes, guide du praticien : Forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) [*Method Finder, Practitioner's guide: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)*], Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Wikipédia : Analyse FFPM.

KEK/CDC Consultants, SDC, *SWPO*, Zürich, Bern.

Liens et ressources utiles :

Un exemple d'Analyse FFPM dans l'évaluation de la dimension de genre dans les programmes de développement (en anglais) : <http://www.ifad.org/gender/tools/gender/swot.htm>

Site Web offrant gratuitement une feuille de travail pour l'Analyse FFPM (en anglais) :

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Exemples d'Analyse FFPM, études de cas dans le secteur privé (Wal-Mart, Starbucks, Nike) (en anglais) :

http://marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 12 : APPROCHES DU CONTRÔLE DES DÉPENSES EN TI

Faites l'épreuve décisive « employez moins du tiers des ressources » pour faire en sorte que la TI ne devienne pas la « fin des fins » de la GC et du TC. On trouve entre autres deux règles pratiques à cet égard :

- *Plus les connaissances sont « utiles », moins la technologie qui les soutient est sophistiquée.* Les bases de données et les outils de forage de données, par exemple, occupent les échelons supérieurs de la sophistication technologique. Mais les connaissances qu'ils contiennent sont vraiment de qualité inférieure. En fait, les bases de données ne contiennent aucune connaissance. Elles ne contiennent que des données. En revanche, les centres d'assistance, équipés seulement avec des êtres humains et des téléphones, emploient une faible technologie mais offrent une valeur de connaissances très élevée. Ainsi donc, plus la qualité des connaissances augmente, moins la solution est sophistiquée sur le plan technologique. Les deux sont inversement proportionnelles.
- *Les connaissances tacites sont les mieux partagées entre les gens, alors que les connaissances explicites peuvent être partagées par des machines. En d'autres mots, plus les connaissances sont tacites, moins la solution est sophistiquée.* Si vous prenez le continuum entre les connaissances tacites et explicites (de complètement tacites, mal organisées et peu documentées à complètement explicites, très documentées et organisées), plus les connaissances sont explicites, plus elles se prêtent aux solutions technologiquement évoluées. De son côté, le savoir-faire tacite est le plus souvent mieux transmis par des personnes ou « centres d'assistance ». Par exemple, lorsque la Banque mondiale a commencé à développer un mécanisme de partage pour ses connaissances tacites et pour ses connaissances explicites mal organisées, elle a mis sur pied des groupes de discussion et des centres d'assistance pour aider à transmettre les meilleures pratiques au lieu d'essayer de les documenter dans une base de données gigantesque.

Une entreprise n'a peut-être pas besoin de la TI la plus récente et exhaustive pour lancer ses initiatives de transfert. Mais les entreprises auront besoin d'une architecture *standardisée* dans tous leurs services pour assurer la durabilité et l'extensibilité des initiatives. Possiblement comme dans nul autre domaine de la conception technologique, le partage des connaissances et des meilleures pratiques ne peut avoir lieu si les entreprises ne permettent pas à des systèmes distincts et des « archipels de TI » de proliférer, à savoir des programmes pour chaque service. Si une entreprise ne songe pas à créer une architecture d'appel uniformisé en concevant des solutions GC–TC–TI locales, elle rencontrera éventuellement des problèmes d'intégration et d'extensibilité; par la suite, elle risque de perdre une grande partie de l'effet de levier que la GC peut engendrer. Somme toute :

- La TI et la GC ont une relation symbiotique;
- Les entreprises doivent veiller à ne pas confondre bases de données et la GC. Les nouvelles technologies sont sans nul doute habilitantes et catalytiques, mais elles ne constituent pas des solutions en soi;
- La technologie n'est pas nécessairement la partie la plus importante de la GC et du TC, mais si vous essayez de vous en passer vous découvrirez rapidement les limites des clubs lunch et des réunions informelles; et
- Enfin, il faut utiliser la TI intelligemment, apparier les types de connaissances et donner du mordant aux applications TI pertinentes.

Source : Davenport et Prusak (2000), Une enquête sur les facteurs environnementaux influençant le transfert des connaissances [*An Investigation Of Environmental Factors Influencing Knowledge Transfer*].

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 13 : LEADERSHIP DANS L'ORGANISATION DE LA GC ET DU TC

Leadership de GC–TC

Une monographie analysant les valeurs et la satisfaction des employés dans 26 grandes organisations a révélé que le leadership était le plus important facteur de réussite dans les pratiques de GC. La raison en est que les comportements des employés reflètent habituellement ceux de l'administration. La monographie a découvert qu'au moins deux des facteurs de réussite suivants doivent être présents pour qu'une initiative de GC ait du succès :

- Communication dans l'organisation
- Engagement de la haute direction
- Collaboration et travail d'équipe
- Engagement des employés envers le concept et la pratique de GC
- Culture de l'organisation innovante
- Application de la technologie appropriée

On a dégagé d'autres « principes durables » :

- Les valeurs d'entreprise entraînent les avantages du transfert.
- Le transfert des meilleures pratiques est la stratégie GC la plus courante et la plus efficace.
- La GC doit se fondre dans l'infrastructure de l'entreprise.
- Le financement de la GC avec des fonds affectés est rare.
- Il est critique d'avoir la « bonne » culture.
- Les efforts de GC qui réussissent emploient une approche « pousse-moi-je-te-tire ».
- Si ça marche, ça marche vraiment.
- L'appui des échelons supérieurs est critique.
- La technologie est un catalyseur, pas une panacée.
- Les efforts matures de GC aident à passer de la culture à la mesure.

Beaucoup d'experts ont constaté que les applications de connaissances les plus utiles surviennent quand les employés ont plusieurs opportunités de discuter et débattre la définition et l'usage des connaissances. Les employés doivent déterminer ce que devraient être leurs rôles en tant que créateurs et utilisateurs des connaissances. Les gestionnaires, quant à eux, doivent cibler non seulement l'information ou les faits, mais aussi ce que les gens croient savoir pour prendre des décisions au nom de l'entreprise.

L'Institut international du développement durable (IIDD) a mené une recherche sur les facteurs de réussite de la GC et découvert les facteurs ci-dessous servant à renforcer les initiatives de GC :

- **Justification déclarée pour les initiatives sur les connaissances.** Il existe plusieurs raisons d'être, y compris l'avantage concurrentiel, la conservation des connaissances, etc. Les stratégies de GC–TC qui portent fruit doivent assurer que tous les membres de l'organisation comprennent pourquoi on a besoin d'un projet ou initiative de GC–TC.
- **Les efforts de GC doivent être branchés à la mission et aux opérations de l'organisation.** Cette composante répond à la question « connaissances à quelle fin? ». D'autres organisations comme l'ACDI et la Banque mondiale ont remarqué que les projets qui échouent sont souvent caractérisés par une absence de connexion entre les activités de partage des connaissances et les opérations quotidiennes des organisations.

Source :

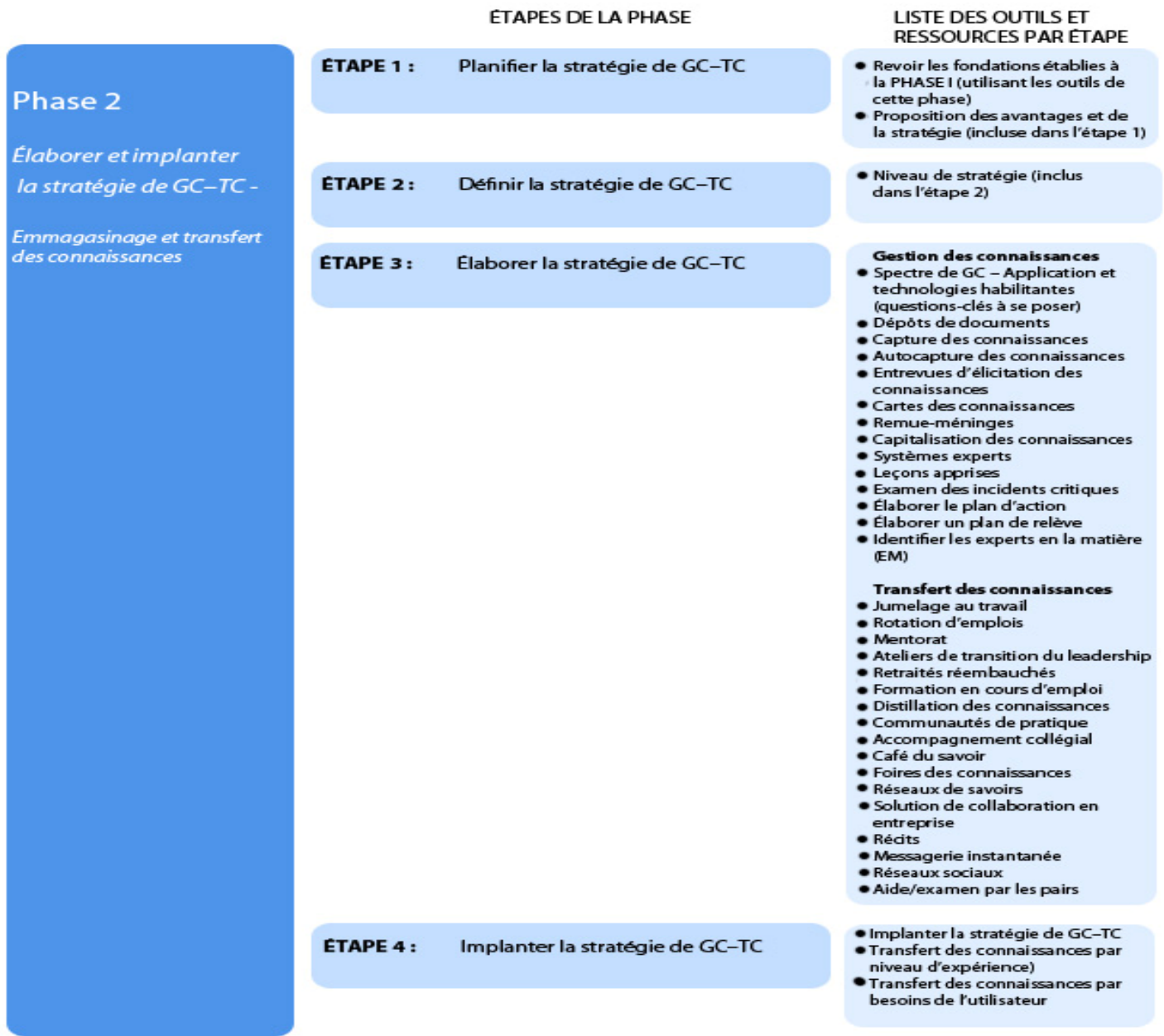
Heather Creech, directrice, Communication des connaissances (en anglais) :

http://www.iisd.org/pdf/2006/networks_km_success.pdf

PHASE II : PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE : ÉLABORER ET IMPLANTER LA STRATÉGIE DE GC–TC

Une fois qu'on a obtenu l'engagement de la haute direction et les ressources nécessaires à la GC et au TC, il est important de faire en sorte que la bonne stratégie et les plans d'implantation appropriés soient élaborés pour aller de l'avant dans la direction la plus efficiente, efficace et économique possible pour votre organisation. Les étapes qui suivent vous aideront à entreprendre l'aménagement des composantes de la stratégie de GC–TC ainsi que la cueillette, l'organisation et la gestion de l'information pour les fins de transfert :

1. Planifier la stratégie de GC–TC
2. Définir la stratégie de GC–TC
3. Élaborer la stratégie de GC–TC
4. Implanter la stratégie de GC–TC



Aperçu

Les connaissances et l'information peuvent fuir de toutes les façons et en tout temps. Pour s'assurer de conserver les connaissances essentielles, une organisation requiert un éventail de techniques, allant des outils traditionnels de gestion de l'information comme les disques partagés à des techniques plus modernes comme les blogues et les entrevues de fin d'emploi, pour faire en sorte que les connaissances soient non seulement stockées, mais transférées.

Ce qui suit est un compendium ou un inventaire complet des diverses méthodes de GC et de TC réunies lors d'une analyse documentaire approfondie qui donne un point de départ pour aider à établir des points d'entrée clairs pour employer cette Boîte à outils. Certaines des méthodes les plus populaires décrites dans ce compendium sont également supportées par des approches et des outils⁸ ou des « guides pratiques » (le cas échéant) introduisant et orientant brièvement sur le sujet, puis donnant des comptes rendus complets sur la façon d'appliquer ces outils et suggestions, et proposant enfin d'autres ressources qui pourraient être utiles, de même que les meilleures pratiques pour leur application dans les entreprises du secteur (si disponibles et applicables).

Plusieurs de ces outils sont simples et les essayer ne demande rien de plus que le désir de tenter quelque chose de nouveau. Commencer à les utiliser efficacement requiert des compétences de facilitation et de communication efficaces, parfois avancées. D'autres outils abordés ici sont plus complexes et demandent une planification et des ressources plus importantes pour être livrés de façon efficace.

Une partie de la pensée et de l'analyse critiques nécessaires pour concevoir et implanter les activités de transfert des connaissances intéresse l'évaluation des besoins de l'organisation à long terme. En effet, il faut dégager les ressources humaines et les compétences que l'on devrait conserver et/ou recruter afin de maintenir le niveau de capacité requis pour remplir le mandat de l'organisation.

En menant une initiative d'entreprise de GC-TC, il est également essentiel de s'assurer que tout le monde accepte et comprend la nature des enjeux à aborder et la vision partagée sur les stratégies à employer. Les mécanismes d'évaluation et de rétroaction sont tout aussi essentiels (voir *Phase III : Surveillance et évaluation – examiner le rendement de nos investissements* pour plus de détails). Il est aussi vrai qu'aucune organisation ne peut bénéficier du transfert des connaissances si elle ne dispose pas d'un système robuste de planification des ressources humaines entièrement intégré dans la planification de ses activités. En d'autres mots, le transfert des connaissances est une partie intégrante des bonnes pratiques commerciales et non une activité isolée.

Les stratégies et mesures conçues pour appuyer les efforts de transfert et de conservation des connaissances doivent être intégrées davantage dans la planification du travail et les activités de gestion. En voici quelques-unes :

- Recevoir un engagement ferme à superviser les activités de transfert et de conservation des connaissances et à créer des structures incitatives qui favorisent le partage des connaissances dans et entre les équipes.
- Déployer des cadres de travail hiérarchiques et établir des divisions et limites bureaucratiques pour promouvoir le partage horizontal des connaissances et de l'information.
- Introduire des programmes où des travailleurs plus âgés doivent travailler régulièrement avec des employeurs plus jeunes dans un rôle de mentorat ou d'observation au poste de travail pour faciliter le transfert des connaissances tacites importantes.
- Apprécier et récompenser le transfert des connaissances dans les résultats planifiés du travail et les évaluations du rendement.

⁸ O'Dell, C.S, Essaides, N. et C. Jackson Grayson, Jr. (1998) – Si seulement nous savions ce que nous savons : Le transfert des connaissances internes et des meilleures pratiques [*If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*]. Gouvernement du Wyoming : Notions de transfert des connaissances – Ministère de l'administration et de l'information, Ressources humaines [*Wyoming Government: Knowledge Transfer Concepts – Department of Administration & Information, Human Resources*]; Rothwell, W.J. (2004). Saisir les leçons de l'expérience : Transfert des connaissances – 12 stratégies pour la gestion de la relève [*Capturing the Lessons of Experience: Knowledge Transfer: 12 Strategies for Succession Management*]. IPMA-HR NEWS; Z:\J Drive\Projects\Electricity Sector Council\Lit Review\Docs from Deane\Best Practices\General Practices for Knowledge Transfer\Strategies tools and tips\Knowledge Cafe - Wikipedia.mht; Kiyonaga, N.B., et D. Berg. (2004). Passer le flambeau : Techniques de gestion et de transfert des connaissances [*Passing the Torch: Knowledge Management and Transfer Techniques*] – NYS Department of Civil Service. Concepts de transfert des connaissances [*Knowledge Transfer Concepts*] (2008) – Division of Personnel, State of Alaska. Greenes, K., et D. Piktialis (2008a) – Comblent les lacunes : Comment transférer les connaissances dans les lieux de travail multigénérationnels d'aujourd'hui [*Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace*].

- Profiter de la refonte du travail pour créer des rôles d'« aptitude spéciale et de transfert des connaissances » qui font appel aux employés particulièrement compétents pour entreprendre des projets spéciaux sur l'organisation des connaissances, l'histoire et le développement des compétences ou des activités reposant sur la formation, le mentorat ou l'accompagnement.
- Créer des opportunités spécifiques pour les travailleurs plus jeunes leur permettant d'entrer dans des programmes d'accompagnement, d'observation ou de mentorat au poste de travail avec des employés plus âgés et/ou de s'attaquer à des projets conçus pour augmenter les capacités et le transfert des connaissances critiques de l'organisation.
- Recourir à des approches d'équipe pour gérer les projets à long terme et bien tenir les dossiers afin d'assurer un transfert efficace des connaissances entre les employés qui restent et ceux qui partent.

ÉTAPE 1 : PLANIFIER LA STRATÉGIE DE GC–TC

Une stratégie de gestion des connaissances est simplement un plan qui décrit comment une organisation gèrera mieux ses connaissances pour son épanouissement et pour celui de ses intervenants. Une bonne stratégie de gestion des connaissances suit de près la stratégie et les objectifs généraux de l'organisation. Revoquez les avantages dégagés dans le plan de mise en œuvre de la proposition de valeur (Phase 1) afin de prioriser les avantages dans le cadre d'une approche stratégique de la GC et le TC au sein de l'organisation.

Quels sont les avantages?

Une stratégie de gestion des connaissances efficace et limpide peut aider à :

- Augmenter la sensibilisation et la compréhension de la gestion des connaissances dans votre organisation;
- Articuler le plan de mise en œuvre et dégager les avantages éventuels;
- Obtenir l'engagement de la haute direction;
- Attirer les ressources d'implantation;
- Communiquer une bonne pratique de gestion des connaissances;
- Vous donner un plan clair et communicable sur votre position actuelle, la position que vous visez et la manière dont vous comptez y arriver;
- Créer un étalon contre lequel vous pouvez mesurer les progrès.

La proposition de stratégie

À titre de directive générale, toute espèce de stratégie tend à inclure la réponse à trois questions-clés : Où sommes-nous présentement? Où voulons-nous être? Comment y arriverons-nous? Une stratégie de gestion des connaissances relativement brève et informelle pourrait s'articuler autour de ces trois questions et comprendre des choses comme :

1. **Où sommes-nous présentement?** – Une évaluation de la présente situation. Comment la pratique actuelle de gestion des connaissances (ou son absence) affecte-t-elle la capacité de l'organisation d'atteindre ses buts? Comme affecte-t-elle l'efficacité des individus et des équipes? Dans quelle mesure la culture, les processus et les systèmes actuels de l'organisation agissent-ils comme facilitateurs ou inhibiteurs de la bonne pratique de gestion des connaissances?
2. **Où voulons-nous être?** – Une description de ce que la gestion des connaissances fera pour l'organisation. Comment aidera-t-elle l'organisation et ses membres à rencontrer leurs objectifs? De quoi pourrait avoir l'air « une bonne pratique de gestion des connaissances » pour cette organisation en particulier? Comment saurez-vous si vous y êtes, c.-à-d. comment allez-vous mesurer le progrès et l'utilité de vos efforts?

3. **Comment y arriverons-nous?** – Une description des mesures spécifiques qui seront prises pour vous rendre là où vous voulez être. Un plan d'action comportant les trois éléments-clés des gens, des processus et de la technologie : Quels outils et processus spécifiques de gestion des connaissances utiliserez-vous? Comment motiverez-vous les gens et réorienterez-vous la culture de votre organisation pour qu'elle devienne accueillante pour les connaissances? et Comment développerez-vous l'infrastructure technologique de soutien? Le plan d'action doit aussi donner des détails sur les ressources requises, produits livrables, échéanciers et responsabilités.

Les plus importants éléments guidant une stratégie de gestion des connaissances sont la stratégie et les objectifs généraux de l'organisation. Étant donné que la gestion des connaissances vise uniquement à aider l'organisation à atteindre ses buts, la stratégie de gestion des connaissances devrait décrire ces éléments avec force détails. À cette fin, vous devez comprendre les buts de votre organisation et dans quelle mesure votre rendement actuel vous aide à les atteindre.

Parlez de la stratégie et des buts aux personnes-clés de votre organisation. Regardez ce que font divers services ou fonctions. Discutez des plans d'avenir et examinez les facteurs qui influencent l'atteinte des objectifs. Voyez comment une gestion des connaissances sous-optimale pourrait présentement nuire à l'organisation dans la poursuite de ses objectifs et comment une meilleure gestion pourrait au contraire l'aider à les atteindre.

Cherchez les lacunes qui pourraient empêcher l'organisation d'arriver à ses fins. En parlant aux employés, soyez aux aguets pour trouver la véritable source de ces problèmes – leurs « douleurs ». En plus des problèmes, cherchez des opportunités non seulement pour arranger des choses, mais aussi pour en faire de nouvelles ou de meilleures. Les besoins, problèmes, douleurs et opportunités sont autant d'occasions pour vous d'utiliser les connaissances pour faire une différence.

En plus d'être une partie intégrante de la stratégie organisationnelle plus large, une stratégie de gestion des connaissances devrait correspondre aux stratégies intéressant les ressources humaines ainsi que la technologie de l'information. En alignant la stratégie de gestion des connaissances avec ces autres stratégies, les communautés et les rapports entre les stratégies apparaîtront et supporteront davantage l'implantation de la stratégie de GC–TC.

Mener une vérification des connaissances

La vérification des connaissances est l'« examen médical » de l'organisation quant à sa gestion des connaissances. Il est impératif qu'une forme quelconque d'évaluation interne soit effectuée pour comprendre les lacunes et/ou les pratiques possibles sur lesquelles on peut miser à travers l'organisation. Une vérification typique posera les questions suivantes:

- Quels sont les besoins de l'organisation en matière de connaissances?
- Quels actifs ou ressources de connaissances possède-t-elle et où se trouvent-ils?
- Quelles sont les lacunes de ses connaissances?
- Comment les connaissances circulent-elles à travers l'organisation?
- Quels sont les obstacles à leur circulation?
- Dans quelle mesure ses employés, ses processus et sa technologie supportent-ils ou gênent-ils présentement la gestion efficace des connaissances?

La vérification des connaissances peut révéler les besoins, forces, faiblesses, possibilités, menaces et risques liés à la gestion des connaissances de l'organisation. Elle fournit des données probantes permettant à l'organisation de savoir où concentrer ses efforts de gestion des connaissances.

Penser aux gens, aux processus et à la technologie

Lorsque vous planifiez votre approche de gestion des connaissances, assurez-vous d'aborder les trois aspects-clés que sont les gens, les processus et la technologie. On dit souvent qu'une stratégie de gestion des connaissances qui n'intègre pas tous ces aspects est vouée à l'échec.

Faire la comparaison entre le captage et la connexion

Une décision importante en élaborant votre stratégie et en sélectionnant les outils et techniques de gestion des connaissances concerne l'examen de l'accent relatif sur les connaissances explicites et tacites – en d'autres mots, voulez-vous privilégier la connexion des gens avec l'information ou la connexion des gens avec les gens? Bien entendu, il n'est pas nécessaire de trancher en faveur de l'une ou l'autre option, car la plupart des stratégies de gestion des connaissances sont habituellement une combinaison des deux; l'équilibre idéal entre les deux dépendra du contexte qui prévaut dans votre organisation.

Faire l'équilibre entre la vision à long terme et les gains rapides

Une bonne stratégie reflète un équilibre entre les gains rapides et l'établissement d'une capacité de gestion des connaissances à long terme. L'avantage des gains rapides est qu'ils permettent aux employés de voir les bénéfices immédiats, ce qui les incitera davantage à donner leur appui.

En cherchant des gains rapides, essayez de ne pas être trop ambitieux à court et à moyen terme. Abstenez-vous de dresser de longues listes de choses à faire. Vous ne pouvez pas changer la culture d'une organisation et des habitudes de travail bien ancrées du jour au lendemain. Choisissez quelques activités centrales où vous pouvez faire une différence, faites-en des priorités et faites porter vos efforts sur celles-ci. Pendant ce temps, continuez à entretenir votre vision à long terme.

- ❖ Revoir les fondations établies à la PHASE I (*utilisant les conclusions de cette phase*): RCI, FFPM, cartographie des connaissances
- ❖ Proposition des avantages et de la stratégie (*incluse dans l'étape 1*)

ÉTAPE 2 : DÉFINIR LA STRATÉGIE DE GC–TC

La gestion des connaissances peut être aussi simple ou compliquée que sa définition et son but. Il importe de définir clairement et de façon réalisable les intentions, objectifs et buts à court et moyen termes de la stratégie adoptée par l'organisation.

On peut aborder la GC et le TC sous plusieurs modes, alors que chacun présente ses propres avantages et désavantages. La première question à laquelle il faut répondre est celle-ci : Quel niveau de stratégie voulez-vous élaborer?

- ⇒ Est-ce une stratégie opérationnelle visant l'organisation entière?
- ⇒ Est-ce une stratégie visant un service en particulier dans un domaine opérationnel prioritaire? OU
- ⇒ Est-ce pour un groupe fonctionnel qui a un besoin urgent d'une stratégie?

Comprendre la portée de la stratégie aidera à en définir l'approche et, encore plus important, les ressources dont vous aurez besoin pour implanter la stratégie en vue du succès.

Stratégie de l'organisation :

Une évaluation de toute l'entreprise en matière de GC–TC fera appel à un financement et à des ressources considérables. Il s'agira vraisemblablement d'implantations à plus long terme comprenant plusieurs lancements plus modestes dans des domaines ciblés prioritaires considérés comme critiques pour la compétitivité ou la subsistance de l'organisation.

Stratégie d'un service ou d'une région :

En fonction de la capacité organisationnelle, cette stratégie est probablement la meilleure pour piloter une stratégie de GC–TC et pour évaluer l'efficacité de la présentation et de l'implantation avant de passer à une stratégie à

l'échelle de l'organisation. Cette stratégie cible habituellement un environnement de travail interfonctionnel incluant plusieurs postes dans une grande région. On pourra élaborer les stratégies à court et moyen termes avec ce modèle.

Stratégie fonctionnelle :

Cette forme de stratégie cible en général un type ou groupe particulier de postes, comme ingénieur ou technicien. La stratégie se limite à recueillir l'information sur un champ d'activité ou d'expertise spécifique, elle est davantage axée sur le court terme et on peut raisonnablement la réaliser avec un minimum de ressources.

Il n'est pas toujours clair ou facile de définir la stratégie de GC–TC, alors que plusieurs professionnels des ressources humaines rencontrent des obstacles semblables dans l'exercice. Les énoncés ci-dessous, évoquant des enjeux et des problèmes communs que peuvent rencontrer les organisations pourront faciliter la définition de votre stratégie :

1. Les employés n'arrivent pas à trouver l'information et perdent toujours du temps à la chercher.
2. Certains employés vont prendre leur retraite et ils possèdent l'expertise nécessaire en eux, mais nous n'y aurons plus accès après leur départ.
3. Nos employés doivent partager l'information et les connaissances plus efficacement.
4. Nous croyons qu'il est possible de faire les choses de façon plus productive et innovante.
5. Il n'y a pas de leadership et de ressources pour la GC et le TC.
6. Nous n'avons pas les connaissances ou les outils requis pour faire le travail dans notre domaine.

L'un ou plusieurs de ces énoncés correspondra probablement à votre stratégie de GC–TC et vous aidera à choisir le mode/chemin approprié à celle-ci pour l'intérêt supérieur de votre organisation. En définissant votre stratégie à la lumière des grands enjeux de GC–TC, elle sera renforcée et supportée par les membres mêmes de votre organisation qu'elle veut aider.

- ❖ Définir le niveau de stratégie de GC–TC (*inclus dans l'étape 2*)

ÉTAPE 3 : ÉLABORER LA STRATÉGIE DE GC–TC

Le **plan d'action** de la stratégie de GC–TC est une cartographie vitale de la stratégie pour développer une compréhension et répondre à cette question : **Comment y arriverons-nous?**

- ⇒ Décrivez les mesures spécifiques qui seront prises pour vous rendre là où vous voulez être. Idéalement, un plan d'action devrait comporter les trois volets suivants :
 - **Les gens** : comment motiverez-vous les gens et réorienterez-vous la culture de votre organisation pour qu'elle devienne accueillante pour les connaissances?
 - **Le processus** : quels outils et processus spécifiques de GC utiliserez-vous?
 - **La technologie** : comment développerez-vous l'infrastructure technologique de soutien?

Nous avons mis en relief ci-dessous un bref exemple de plan d'action GC–TC illustrant comment le flux du plan doit être aménagé et aller de l'avant. Il devrait inclure ce qui suit :

- ⇒ Activité – quel est l'objectif principal?
- ⇒ Responsabilité – qui doit examiner, approuver et faire avancer le processus?
- ⇒ Échéancier – fixe une date à laquelle l'activité doit être achevée.
- ⇒ Ressources nécessaires – assigne une équipe qui aidera l'activité et les personnes responsables.
- ⇒ Indicateurs de réussite – composante-clé pour mesurer la réussite ou l'échec de l'activité.
- ⇒ Date d'achèvement – fixe la date réelle d'achèvement, en plus de dégager les retards et la justification à l'appui.

Activité	Responsabilité	Échéancier	Ressources nécessaires	Indicateurs de réussite	Date d'achèvement
Prioriser les objectifs opérationnels pour 2011-2012 avec la GC et le TC incorporés.	Cadres supérieurs	Avril 2010	Équipe RH (avec champion de GC-TC)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soumission de la proposition de GC-TC ➤ Financement de l'implantation approuvé ➤ Ressources (personnes et technologies) allouées pour la durée du projet 	Avril 2010
Finir de mettre sur pied une « équipe centrale » représentant les services de l'organisation pour dégager ses besoins de données et d'information.	Cadres supérieurs	Juin 2010	Les employés doivent être des membres de l'équipe centrale (experts en la matière) provenant de groupes-clés	<p>Équipe centrale créée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Noms des employés; ➤ Groupes fonctionnels qu'ils représentent; ➤ Rôles et responsabilités spécifiques assignés; ➤ Date d'achèvement de l'équipe centrale. 	Juin 2010

Les tableaux qui suivent sont conçus pour aider à dégager les activités, approches et outils possibles de GC-TC pour appuyer la stratégie de votre organisation à cet égard. Ils sont organisés selon les thèmes suivants :

⇒ Méthodes de GC

⇒ Méthodes de TC

- Méthodes associées aux RH
- Méthodes d'équipes
- Méthodes axées sur les projets et processus
- Meilleures pratiques
- Cartographie
- Partage des connaissances et méthodes d'apprentissage
- Technologies existantes et émergentes

En outre, les directives pour implanter les approches de GC-TC dans les organisations apparaissent à la fin de la présente section. La Boîte à outils n'a pas pu trouver d'exemples pour tous les outils, ressources et activités de GC-TC énumérées dans les tableaux ci-dessous. Dans ces cas, la mention N/D (non disponible) dans la colonne de la page de référence signifie que l'information et les ressources additionnelles n'ont pas été évaluées.

MÉTHODES DE GESTION DES CONNAISSANCES ET DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Description	Page de référence pour plus de détails
Dépôt de connaissances numérique : Un « récipient » de contenu en ligne servant à transmettre ce que l'on sait sur un sujet ou une pratique spécifique. Les dépôts les plus efficaces emploient diverses formes de médias (audio, vidéo et simulations) ainsi que les documents pour faciliter la compréhension et l'application du contenu.	N/D
Systèmes de gestion des documents : Gestion de la propriété intellectuelle garantie dans les documents de l'organisation. Gestion du cycle de vie entier d'un document jusqu'au stockage et à la gestion des dossiers, en passant par ses multiples révisions.	N/D
Dépôts de documents : Un dépôt de documents officiel est une collection de salles de montre textuelles que les gens et les systèmes automatisés peuvent visionner, extraire et interpréter. Le dépôt ajoute la navigation et la classification à l'information emmagasinée.	80
Système expert : Habituellement automatisé, le système expert s'articule autour des problèmes et de leurs solutions de dépannage. Les problèmes courants ou difficiles sont consignés dans le système, qui donne des conseils pour les résoudre.	80
Point de vue interactif : Capture vidéo et services de production pour le captage des connaissances.	N/D
Arbre conceptuel : L'arbre conceptuel est une technique graphique permettant aux participants de penser plus clairement à leur approche de plusieurs tâches différentes. Il est utile tant pour les individus que pour les groupes et fournit une méthode non linéaire pour organiser l'information. Le logiciel de schématisation intellectuelle offert par Mindjet « aide à aligner les gens pour qu'ils travaillent plus intelligemment, pensent de façon créative et sauvent du temps en capturant, organisant et communiquant visuellement les idées et l'information de façon efficace ».	N/D
OneNote : Créé par Microsoft, ce programme est un excellent organisateur de notes qui offre la capacité d'enregistrer de l'information à partir de votre ordinateur portable (audio et vidéo avec caméra Web) et de l'intégrer dans vos notes. Bonne capacité de recherche, utile durant les conversations avec l'EM – vous pouvez retourner à un sujet similaire qui a été discuté, aussi bien dans vos notes que par audio, et lier l'information sur le champ.	N/D
Disques de réseaux partagés : Dans la majorité des organisations, les disques de réseaux partagés servent à emmagasiner et classer l'information. Utilisés correctement avec de bonnes pratiques systématisées, ils peuvent permettre de mieux extraire les connaissances et de mieux partager l'information dans toute l'organisation.	N/D

Il faut se souvenir que la technologie de l'information de base est nécessaire, mais pas suffisante pour assurer la bonne marche de la GC et du TC. À ce titre, une infrastructure d'organisations et de personnes doit aussi être mobilisée pour activer le TC; et la GC et le TC doivent être institutionnalisés dans l'organisation par la création de nouveaux systèmes de soutien, autres que pour la technologie de l'information, et de nouvelles responsabilités d'emploi, de nouvelles équipes et d'un nouveau réseau officialisé. Des exemples de ces « nouveaux systèmes de soutien » sont décrits dans la liste exhaustive des méthodes de TC apparaissant dans les pages suivantes.

MÉTHODES ASSOCIÉES AUX RH (RECRUTEMENT, PERFECTIONNEMENT ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE)

Description sommaire	Page de référence
Apprentissage : un système permettant de former les individus nouveaux à une compétence ou un métier complexe; la plus grande partie de la formation est donnée en cours d'emploi chez un employeur qui aide un apprenti à apprendre son métier.	N/D
<p>Accompagnement collégial (enseignement mutuel) : une méthode de perfectionnement professionnel conçue pour augmenter la collégialité et améliorer le rendement. Elle compte cinq fonctions principales :</p> <p><i>Camaraderie</i> – Parler de la réussite et de l'échec d'une nouvelle approche. <i>Rétroaction</i> – Partager ensemble une rétroaction objective non évaluative. <i>Analyse</i> – S'aider les uns les autres à étendre le contrôle d'une nouvelle approche. <i>Adaptation</i> – Travailler ensemble pour adapter une approche aux besoins spéciaux d'une assignation. <i>Soutien</i> – Apporter le soutien nécessaire.</p>	144
<p>Entrevues de fin d'emploi : les entrevues de fin d'emploi sont les anciennes entrevues de rétroaction devenues aujourd'hui un outil de gestion des connaissances, une façon de capturer les connaissances des employés qui partent. Plutôt que simplement capturer l'information sur les ressources humaines, l'entrevue vise aussi à capturer les connaissances relatives à ce qu'il faut pour faire le travail. Menée comme il se doit, l'entrevue de fin d'emploi peut être une situation gagnant-gagnant pour l'organisation et pour la personne sur son départ. L'organisation peut ainsi conserver une partie de ses connaissances et les rendre disponibles aux autres, tandis que la personne qui part a l'occasion de décrire ses contributions uniques à l'organisation et de « laisser sa marque ». Les entrevues de fin d'emploi sont relativement rapides et peu coûteuses. Une entrevue de fin d'emploi axée sur les connaissances doit se dérouler en personne.</p>	101
<p>Capitalisation de l'expérience : vise la transformation (individuelle et institutionnelle) des connaissances en capital par les personnes directement concernées afin d'améliorer une pratique collective et institutionnelle. Son but est de modifier ses propres pratiques et structures.</p>	104
<p>Stages : arrangements informels où une personne d'expérience transmet ses connaissances et compétences à un novice qui, après une période de temps déterminé, atteint le niveau de travail. Cela comprend les stages d'été offerts par plusieurs organismes gouvernementaux.</p>	N/D
<p>Rotation d'emplois : un type de formation où on déplace l'employé d'un poste de travail à un autre. En plus d'atteindre les objectifs de formation, cette procédure est également conçue pour réduire l'ennui.</p>	116
<p>Observation au poste de travail : un employé moins expérimenté est jumelé à un vétéran qui lui transmet ses connaissances et lui permet d'observer et d'apprendre une occupation donnée. On demande au vétéran de partager ses connaissances (et peut-être son expérience pratique) dans la résolution des problèmes quotidiens et des situations les plus difficiles qu'il a rencontrées dans son travail.</p>	119
<p>Distillation des connaissances : conçue pour aider à extraire les connaissances importantes des conversations enregistrées entre des individus ou lors d'activités d'apprentissage auxquelles participent des groupes d'individus.</p>	110
<p>Entrevue d'élicitation des connaissances : recueillir les connaissances des individus de manière à ce qu'elles soient utiles aux autres.</p>	90
<p>Autocapture des connaissances : conçue pour aider les individus à capturer et documenter leurs connaissances, leçons apprises et aperçus personnels.</p>	87
<p>Atelier de transition du leadership : atelier simple et très efficace pour aider une équipe à</p>	148

Description sommaire	Page de référence
accélérer le processus de transition et de transfert des connaissances suite à un changement survenant dans l'administration.	
Mentorat : une personne expérimentée et qualifiée (mentor) est jumelée avec une autre moins qualifiée ou expérimentée (protégé), dans le but de perfectionner ou renforcer les compétences du protégé. Il est rare que le mentor soit un superviseur, étant donné que les mentors efficaces ne devraient habituellement pas avoir d'intérêt dans le perfectionnement d'une autre personne. Les gens qui ont réussi ont généralement eu un ou plusieurs mentors au cours de leur carrière, alors que le mentor donne des conseils sur ce qu'il faut faire, comment le faire et pourquoi il vaut la peine de le faire dans une situation donnée. Évidemment, de tels programmes facilitent le transfert des connaissances.	155
Retraités réembauchés : une façon pour les décisionnaires de l'organisation de capturer les leçons de l'expérience est de mieux les puiser dans sa base de retraités qu'ils ne l'ont jamais fait. On peut réembaucher les individus détenant des connaissances utiles pour qu'ils donnent des conseils au téléphone, en ligne ou par vidéoconférence aux travailleurs moins expérimentés qui éprouvent des difficultés. Les retraités réembauchés ont habituellement accès à des experts pour donner une formation ou partager des connaissances spécialisées. La gestion de la base de retraités d'une organisation deviendra peut-être une tendance importante des années à venir.	165
Évaluation du risque : faire une évaluation du risque au niveau de l'unité opérationnelle en examinant la personne qui part, les connaissances nécessaires qui doivent être capturées, ce qui n'est pas facile à répéter ou inhérent dans les systèmes eux-mêmes pour aider à trouver la lacune qui existera et le temps qu'elle durera, afin de dégager les stratégies d'atténuation du risque.	45
Répertoire des compétences : sert à générer de l'information sur les connaissances et les compétences des gens acquises dans des activités ou emplois antérieurs en dehors de l'environnement de travail. Peut être recueillie avec des questionnaires ou des entrevues.	N/D
Formation en cours d'emploi structurée : l'enseignement est donné sur le lieu de travail même et concerne habituellement les compétences et procédures d'apprentissage de façon pratique suivant un processus d'apprentissage structuré défini.	165
Planification de la relève : sert à cerner les postes à risque de roulement (par transferts internes, départs ou retraites) supportés par une planification de transition efficace pour assurer que les connaissances et l'expertise que possède un individu quittant l'organisation sont efficacement capturées et transférées. Les initiatives-clés comme le mentorat, les retraités réembauchés, l'observation au poste de travail, la rotation d'emplois, etc., servent souvent à supporter le transfert des connaissances dans ces cas.	169
Formation : englobe une grande variété d'activités conçues pour favoriser l'apprentissage (des connaissances, compétences et habiletés) pour les personnes formées. Les méthodologies peuvent comprendre : enseignement en classe; simulations; jeux de rôles; enseignement sur ordinateur ou sur le Web; exercices en petits et grands groupes; et autres. La formation peut être dirigée par un moniteur ou être autonome.	N/D

MÉTHODES D'ÉQUIPES

En travaillant avec d'autres, la somme de nos efforts est souvent inférieure à la somme des parties. Pourquoi? Parce que, souvent, on ne pense pas assez à faciliter les pratiques de collaboration efficaces. Les outils de cette section peuvent servir à réfléchir au travail des équipes et aider à consolider les relations et développer la pensée partagée.

Description sommaire	Page de référence
<p>Analyse après action : la discussion d'un projet ou d'une activité. Elle permet aux individus concernés d'apprendre pour eux-mêmes ce qui se passe, pourquoi c'est arrivé, ce qui a bien fonctionné, ce qui demande amélioration et les leçons qu'ils peuvent tirer de l'expérience. L'AAA se fait dans un esprit d'ouverture et d'apprentissage : il ne s'agit pas de régler des problèmes ou de pointer des coupables du doigt. Les leçons apprises peuvent être partagées tacitement sur-le-champ par les individus concernés ou documentées explicitement et partagées avec un plus large auditoire.</p>	155
<p>Aide et examen par les pairs : la façon la plus économique de concevoir un projet et d'éviter les erreurs grâce à l'expérience et aux connaissances d'autrui. Une équipe de travail entreprenant un nouveau projet ou une nouvelle tâche – les hôtes – fait appel à une autre équipe qui a acquis de l'expérience dans le champ d'activité correspondant.</p> <p>L'aide par les pairs permet à l'équipe requérante de recevoir les contributions et aperçus de personnes à l'extérieur de l'équipe et ainsi réutiliser les connaissances et expériences existantes plutôt que d'avoir à « refaire le monde ».</p> <p>Il vaut la peine de recourir à l'aide par les pairs lorsqu'une équipe rencontre un défi, alors que les connaissances et expériences d'autrui seront vraiment utiles et que les avantages potentiels l'emportent sur les coûts de déplacement.</p>	178
<p>Rétrospective : un outil simple d'apprentissage employé après un événement, une activité ou l'atteinte d'un jalon important dans un projet ou programme. C'est une réunion d'équipe convoquée après l'achèvement d'une tâche.</p>	214

MÉTHODES AXÉES SUR LES PROJETS ET PROCESSUS

Ces méthodes fournissent différents cadres de travail pouvant servir à planifier et surveiller les initiatives sur les connaissances et l'apprentissage.

Description sommaire	Page de référence
Outils de travail : ce sont des outils qui aident les gens à faire leur travail en temps réel. Ils incluent des choses comme des listes de contrôle, organigrammes, tableaux de référence, arbres décisionnels, etc., qui fournissent de l'information concrète à l'utilisateur et lui servent de guide de référence rapide pour exécuter une tâche. Il peut emmagasiner des connaissances dans ces outils et y accéder par des méthodes à faible technologie en cas de besoin. Les outils de travail ne sont pas les véritables outils utilisés pour exécuter les tâches, comme les ordinateurs, les outils à mesurer ou les téléphones.	N/D
Documentation de processus : populaire comme un résultat d'ISO et le mouvement de la qualité. La documentation de processus consiste à établir un organigramme montrant comment le travail est effectué. Elle peut inclure des variantes spéciales de ce que les exécutants devraient faire ou de la façon dont ils devraient le faire dans des circonstances extraordinaires comme une déviation des normes. Une documentation de processus limpide, pouvant comprendre des organigrammes ou des manuels de procédures, peut être utile pour emmagasiner et transférer des connaissances d'une personne d'expérience à une autre moins expérimentée.	N/D

CARTOGRAPHIE

Le seul processus de cartographie et d'analyse peut permettre de transférer les connaissances plus rapidement. Le processus entier démontre le principe de collaboration en combinant les éléments de deux excellents outils stratégiques, soit l'amélioration permanente et la gestion des connaissances. Avec les bons outils, distiller une pratique la mieux démontrée jusqu'à ses ingrédients essentiels de réussite peut se faire en quelques jours, plutôt qu'en quelques semaines ou mois.

Description sommaire	Page de référence
Cartographie des connaissances axées sur les activités : toutes les activités requièrent différentes contributions et produisent des résultats; de plus en plus, ces contributions et résultats reposent sur l'information. Cet outil, qui provient du domaine de la « réingénierie des processus opérationnels », permet de cartographier les contributions et résultats pour les activités-clés dans le but de les rendre plus efficaces. Il permet aux gestionnaires de bien comprendre les différents processus qu'ils supervisent.	39
Vérification amalgamée de l'information et des connaissances : vous permet d'assigner un niveau de signification ou d'importance stratégique aux actifs de connaissances. Donne une indication de la criticité de l'information.	39
Vérification de l'information : dégage l'information ainsi que les ressources et services dont les gens ont besoin pour faire leur travail. Montre comment les ressources et services sont réellement utilisés.	39
Vérifications des connaissances : les vérifications des connaissances aident une organisation à définir ses actifs de connaissances, y compris les connaissances qui sont nécessaires et disponibles. Elles fournissent de l'information sur la façon dont les actifs de connaissances sont produits et partagés et sur les endroits où le transfert interne des connaissances est requis. Pourquoi a-t-on besoin de vérifier les connaissances? <ul style="list-style-type: none"> • Pour cerner les enjeux humains qui influencent la création, le transfert et le partage des connaissances. • Pour déterminer quelles connaissances peuvent être capturées et où elles sont requises pour être réutilisées. • Pour trouver les méthodes les plus efficaces et efficaces pour stocker les connaissances. • Pour faciliter l'accès aux connaissances ainsi que leur transfert. 	39
Cartes des connaissances : elles répertorient les informations et les connaissances disponibles dans une organisation, montrent où elles se trouvent, dans quel format elles apparaissent, de même que leurs propriétaires, leur utilité et leur usage. Elles aiguillent vers l'information, sans toutefois la contenir. Prenons comme exemple un répertoire d'experts ou de ressources contenant des personnes qui détiennent des connaissances spécialisées que d'autres peuvent contacter si elles ont besoin de ces connaissances. Donnent l'opportunité de mieux utiliser les connaissances existantes de l'organisation et de dégager les obstacles au flux des connaissances.	39
Analyse FFPM : l'Analyse FFPM est un outil de planification stratégique servant à évaluer les forces, faiblesses, possibilités et menaces que présente un projet. Elle surveille l'environnement de l'organisation, en tentant de dégager les facteurs internes et externes-clés qui permettront d'atteindre les objectifs. Elles permettent également aux participants de prendre du recul, porter un jugement et partager leur vision des quatre piliers mentionnés ci-dessus afin d'enrichir la perception collective.	47

PARTAGE DES CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGE ENTRE PROFESSIONNELS, PAIRS ET EMPLOYÉS

Une grande partie des connaissances et de l'apprentissage efficace repose sur le dialogue qui prend place d'une façon simple et efficace et sur l'application de techniques simples pour tenter de bâtir sur les expériences passées afin d'améliorer les activités futures.

Description sommaire	Page de référence
Apprentissage pratique : méthode structurée permettant aux petits groupes d'aborder les questions complexes en se réunissant régulièrement et en travaillant collectivement. Cet outil vise particulièrement l'apprentissage et le perfectionnement personnel aux niveaux professionnel et administratif.	N/D
Réseautage des activités : cet outil donne à tous les membres du groupe l'opportunité de voir et de débattre un processus fondé sur des expériences réelles, qui à son tour permet aux autres membres du groupe de voir toutes les perspectives de chacun de leurs coéquipiers. Un réseau d'activités commence par consigner toutes les tâches par écrit. Chaque tâche est ensuite priorisée et le groupe doit décider si on peut faire plus d'une tâche à la fois. Cet outil produira donc une échelle d'importance.	N/D
Remue-méninges : Donne la possibilité d'étendre son horizon aux expériences, idées et opinions disponibles rapidement et avec un minimum d'efforts. Dans les groupes et les ateliers, on emploiera cette méthode pour recueillir les idées ou les suggestions non commentées. Elles servent donc surtout au début d'une réunion ou d'un atelier pour avoir un aperçu des expériences ou idées disponibles sur lesquelles se fonder. Les séances de remue-méninges servent à solutionner les problèmes, innover les produits, améliorer les habitudes de communication, optimiser les services à la clientèle, fixer l'échéancier des projets, établir les budgets, etc.	96
Communautés de pratique : un groupe qui se forme pour partager l'information sur un problème, enjeu ou sujet commun durant un certain temps, bien qu'il ne soit pas une équipe de travail officiellement constituée. Les membres de ces communautés peuvent se rencontrer en personne ou en ligne et discutent souvent des incidents critiques ou des meilleures pratiques. C'est une façon d'emmagasiner et de transmettre les connaissances d'une personne ou d'un groupe à l'autre. Les communautés de pratique traversent habituellement les limites organisationnelles et permettent aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances plus rapidement.	183
Entrevues d'experts : séances au cours desquelles un ou plusieurs individus considérés comme des experts sur des sujets, programmes, politiques ou processus donnés, etc., rencontrent des gens pour partager leurs connaissances avec eux, ou séances enregistrées sur bande vidéo que les gens pourront consulter plus tard. Les entrevues d'experts peuvent servir à plusieurs choses, y compris capturer les connaissances des personnes qui quitteront bientôt une organisation, faire un compte rendu sur les leçons apprises et dégager les compétences d'emplois.	N/D
Échanges d'information : avez-vous déjà visité un salon des carrières? Si oui, vous avez assisté à une forme d'échange d'information. La même approche de base peut servir aux échanges d'information. Dans le cadre de cette stratégie, les exécutants vétérans s'assoient à des kiosques et transmettent leur sagesse aux exécutants moins expérimentés qui s'arrêtent pour leur parler.	N/D
Café du savoir : sorte de séance de travail ou d'atelier organisationnel visant à permettre une conversation ouverte et créative sur un sujet d'intérêt mutuel et à faire surgir les connaissances collectives, partager les idées et aperçus, et mieux comprendre le sujet ou les enjeux à l'étude.	120
Foires des connaissances : ces événements présentent de l'information sur une organisation ou un thème en particulier. Ils peuvent avoir lieu à l'interne pour fournir un forum de partage	125

Description sommaire	Page de référence
<p>d'information, ou à l'externe pour éduquer les clients ou d'autres intervenants avec des informations importantes.</p> <p>Les participants peuvent se concentrer sur ce qu'ils désirent apprendre. Ils peuvent interagir directement avec les présentateurs et obtenir des réponses immédiates à leurs questions précises. Les foires des connaissances offrent en outre des opportunités d'attirer l'attention sur les meilleures pratiques et de souligner les accomplissements des employés et des équipes.</p>	
<p>Réseau de savoirs : un processus de réseautage humain et informatique où les gens partagent de l'information, des connaissances et des expériences afin de développer de nouvelles connaissances pour faire face à de nouvelles situations.</p>	127
<p>Histoires d'apprentissage : un compte rendu détaillé conçu pour transférer les connaissances et les aperçus et permettre à d'autres d'apprendre d'une expérience ou série d'expériences; souvent rédigé sous forme narrative et employant des entrevues réflexives et des récits sur des faits et observations touchant le perfectionnement ou le résultat d'une personne ou d'un groupe à l'étude.</p>	N/D
<p>Pages de profil des employés : l'usage de cet outil, un répertoire conservant des informations sur les employés d'une organisation donnée, peut faciliter les connexions entre les gens en systématisant les connaissances organisationnelles et les initiatives d'apprentissage. (Voir aussi Pages jaunes.)</p>	N/D
<p>Scénarimages : un scénarimage est littéralement un groupe d'images qui racontent une histoire. Pour comprendre, imaginez une série d'images sur un mur ou une affiche conçue pour montrer comment quelqu'un devrait procéder dans une situation donnée. Par exemple, si vous vouliez enseigner la manœuvre de Heimlich à quelqu'un, vous pourriez le faire avec un scénarimage. La même technique peut s'appliquer à d'autres procédures pour obtenir une représentation graphique d'une tâche à accomplir et de la façon de procéder. Les scénarimages peuvent donc servir à emmagasiner et transférer des connaissances.</p>	N/D
<p>Récits : presque toute la sagesse d'une organisation se transmet à travers des récits. Le récit d'une histoire est la description de ce qui est survenu dans une situation pour illustrer un point et transférer efficacement les connaissances qui s'y rattachent. La plupart des gens ont entendu plusieurs histoires au sujet de leurs organisations. Elles sont de deux types :</p> <p>Une histoire organisationnelle est la narration détaillée des actions de l'administration, de l'interaction entre les employés ou d'autres événements intraorganisationnels qui sont communiqués de manière formelle ou informelle au sein de l'organisation.</p> <p>Un scénario d'avenir décrivant comment les choses seront différentes une fois qu'un projet ou changement particulier sera entièrement mis en œuvre.</p>	148
<p>Pages jaunes : Les « pages jaunes » organisationnelles sont un outil aidant les gens à en trouver d'autres dans l'organisation qui possèdent les connaissances et l'expertise dont ils ont besoin pour une tâche ou un projet donné(e). C'est en quelque sorte un répertoire des employés auquel on a ajouté des détails sur leurs connaissances, compétences, expériences et intérêts. Les « pages jaunes » sont électroniques plutôt qu'imprimées pour faciliter la recherche d'information des utilisateurs. Elles sont particulièrement avantageuses pour les organisations ayant dépassé une certaine taille ou qui possèdent des succursales en différents endroits, ce qui ne permet pas aux gens de se connaître beaucoup. Elles aident les organisations à « savoir ce qu'elles savent ». Elles permettent de trouver des gens et d'accéder à leurs connaissances tacites. Les « pages jaunes » ne visent pas nécessairement les personnes entreprenant une tâche ou un projet majeur(e); la plus grande utilité vient souvent d'un grand nombre de simples conversations d'une dizaine de minutes où les gens échangent des conseils ou s'orientent les uns les autres dans la bonne direction.</p>	73

TECHNOLOGIES ET LOGICIELS EXISTANTS ET ÉMERGENTS ET TECHNOLOGIES SOCIALES

Les technologies sociales offrent une grande variété d'outils, utilisant tous une technologie pour favoriser la collaboration et le partage des connaissances tacites. Il existe plusieurs différents forums pour cela, principalement des outils Internet, mais comprenant aussi les télécommunications, la radio et la socialisation en personne. Le terme « technologies sociales » sert souvent à décrire les nouveaux outils utilisés sur l'Internet, mais n'oublions pas d'autres outils tout aussi importants qui ne requièrent pas de plate-forme Web, soit les communications par téléphone cellulaire, les services radio et autres méthodes de socialisation en personne.

Description sommaire	Page de référence
<p>Blogue : peut diffuser des connaissances d'appoint dans toute l'organisation ou même à travers le monde, quant à cela. Dans un blogue, l'auteur écrit ce qu'il pense dans une page Web et ses articles sont affichés en ordre chronologique inversé dans un site Web que n'importe qui peut visiter. Les lecteurs d'un blogue peuvent laisser leurs commentaires et leurs pensées, sans pouvoir changer les textes originaux de l'auteur.</p>	129
<p>Outils Cmap : trousse de modélisation des connaissances développée par l'Institute for Human and Machine Cognition (IHMC). Le logiciel d'outils Cmap de l'IHMC permet aux utilisateurs d'élaborer, naviguer, partager et critiquer des modèles de connaissances représentés comme des cartes conceptuelles. C'est un outil génial que j'utilise tous les jours. Je m'en sers pour créer des cartes visuelles à partir d'informations sollicitées et comme « logiciel frontal » hyperlié.</p>	N/D
<p>Espaces de travail numériques : utilisent le courrier électronique et le Web pour créer une zone commune virtuelle et permettre à des équipes de projets éparpillées de travailler ensemble. Les outils logiciels permettent d'élaborer des plans de recherche, gérer des projets et partager des documents à travers les limites organisationnelles. Ces plates-formes offrent souvent plusieurs services, y compris : listes de choses à faire, gestionnaires personnels, éditeurs collaboratifs, interface de clavardage commercial et applications de gestion des ressources à la clientèle. Elles permettent habituellement d'intégrer une variété d'autres applications, notamment la suite Microsoft Office.</p>	N/D
<p>Apprentissage en ligne : une application Web (plutôt qu'informatique) pour l'apprentissage à distance et sur demande comprenant l'emploi d'autres technologies de communication comme le courrier électronique, les forums sur Internet, synergiciels et logiciels de gestion de classe, sans oublier les périphériques comme les portables et les assistants numériques (dans ce cas, on l'appelle parfois apprentissage mobile).</p> <p>L'apprentissage en ligne pour le développement international permet aux individus de recevoir un enseignement technique ou professionnel. Il réduit les coûts habituels (documents imprimés) et permet d'apprendre à distance même si on se trouve de très loin. La plupart du temps, les sessions d'apprentissage en ligne sont conçues pour répondre aux besoins des professionnels et sont donc disponibles sur demande, ce qui permet aux utilisateurs de fixer leur propre calendrier d'études.</p>	N/D
<p>Systèmes électroniques de soutien du rendement : la plus sophistiquée de toutes les méthodes pour emmagasiner et transférer les connaissances est peut-être ce qu'on appelle le système électronique de soutien du rendement (SESR). Il combine l'intelligence artificielle, un système expert, des méthodes d'apprentissage en ligne en temps réel ainsi qu'un système de référencement automatisé. Si un utilisateur rencontre un problème, il peut consulter toutes les politiques et procédures organisationnelles dans le système de référencement, trouver des conseils de l'expérience passée dans le système expert et même apprendre en temps réel grâce à la composante de formation.</p>	N/D
<p>Système expert : un système expert, habituellement automatisé, s'articule autour des problèmes et de leurs solutions de dépannage. Un exemple simple est l'« aide contextuelle » dans la plupart des programmes de traitement de texte. (Si vous téléphonez au centre d'assistance d'un grand fabricant</p>	82

Description sommaire	Page de référence
d'ordinateurs, la personne au bout du fil dispose probablement d'un système expert.) Les problèmes courants ou difficiles sont consignés dans le système, qui contient également les solutions de dépannage correspondantes pour résoudre ces problèmes. Cette approche, même si elle est technologiquement plus sophistiquée, met l'information à la portée des exécutants même les moins expérimentés, leur permettant d'agir comme de vrais professionnels.	
<p>Messagerie instantanée : la messagerie instantanée (MI) est une excellente méthode pour favoriser l'apprentissage informel. Ce programme permet à deux ordinateurs ou plus connectés en réseau de communiquer entre eux en temps réel. Il offre plusieurs avantages par rapport au courrier électronique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les discussions se déroulent en temps réel. • On peut voir si la personne est en ligne et prête à recevoir des messages. • On obtient des réponses plus rapidement que par courrier électronique. 	132
<p>Knowledge Filter's Knowledge Center Software : un système auto-organisateur puisant dans les connaissances collectives pour développer des ressources d'information d'une grande fiabilité. http://www.knowledgecenter.com/</p>	N/D
<p>Jeux d'apprentissage : une sorte d'activité d'apprentissage structurée pour apprendre en s'amusant. On peut recourir aux jeux d'apprentissage pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aider à préparer les gens à l'apprentissage • étudier les documents présentés • évaluer combien d'apprentissage a eu lieu • pratiquer ce qui a été enseigné <p>Pourquoi?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter la participation • Solliciter la créativité des gens • Aborder différentes modalités d'apprentissage • Éliminer le stress de l'apprentissage • Ajouter divers programmes de formation pour maintenir la participation des gens <p>De quels types?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chasses aux trésors • Jeux-questionnaires télévisés, p. ex. Questions pour un champion et Guerre des clans • Jeux de société, p. ex. Quelques Arpents de Pièges • Jeux d'identification <p>Vingt questions</p>	N/D
<p>Espace ouvert : une méthode de rencontre (technologique) qui aide à rendre les individus et les groupes plus efficaces dans les environnements de travail évoluant rapidement et constamment, et à perfectionner leurs compétences comme résolveurs de problèmes collaboratifs et comme apprenants pour la vie.</p>	135
<p>Baladodiffusion : les balados sont des fichiers sonores téléchargés sur le Web et joués sur des appareils portatifs, comme les lecteurs iPod d'Apple qui sont devenus les plus populaires et dont l'adoption par une forte proportion de personnes a donné lieu à tout un écosystème d'outils, d'accessoires et de fournisseurs de contenu.</p>	140
<p>Format RSS : technologie Web permettant à une personne de souscrire au fil de nouvelles d'un site Web, d'un blogue, d'un wiki ou d'une autre source de contenu numérique pour recevoir de nouveaux renseignements ou contenus lorsqu'ils sont mis à jour à travers un portail appelé agrégateur RSS. Ce dernier donne une vue d'ensemble du contenu avec des titres présentés par sujets et hyperliés aux articles correspondants, le tout affiché dans un navigateur unique ou une application bureautique. Un</p>	N/D

Description sommaire	Page de référence
exemple populaire est www.myyahoo.com, où on peut créer sa propre page et y insérer les liens de tous les fils de nouvelles souhaités.	
Jeux sérieux : jeux électroniques utilisés pour former des professionnels à diverses compétences en milieu de travail, incluant la prise de décision, la gestion de projet, la gestion du changement et l'analyse de l'information.	N/D
Services de réseaux sociaux : espaces en ligne permettant à différents groupes de gens de se réunir pour des intérêts ou des causes qu'ils partagent. Ils servent entre autres aux rencontres en ligne, à l'activisme politique et aux discussions sur les intérêts de recherche. La plupart des services de réseaux sociaux comprennent certaines autres technologies sociales pour améliorer la connectivité et promouvoir la communication entre homologues. Leur utilité pour la recherche et l'influence des politiques correspond à leur capacité de développer et maintenir des réseaux sociaux et professionnels, permettre aux membres d'échanger des connaissances et donner un accès ou des points d'entrée à des individus ou espaces-clés. Ces espaces offrent un éventail d'outils de réseautage social qui permettent aux utilisateurs de connecter leurs réseaux sociaux à ceux de leurs collègues et amis, en plus de chercher dans l'espace-réseau de personnes aux goûts similaires. Les espaces comme « the igloo » et « dgroups » ont été spécifiquement créés pour améliorer les réseaux sociaux des professionnels dans les secteurs du développement international et de la gouvernance. Le réseau donne accès aux blogues personnels des membres, à des bibliothèques spécialisées et à une plaque tournante de liens et de services externes pertinents. Une version plus populaire de ce type de technologie sociale est l'outil de réseautage LinkedIn, spécialisé dans les relations d'affaires.	122
Dialogue dans les médias sociaux ou en ligne : prometteur pour le transfert des connaissances en raison des capacités de créer des environnements simulés et/ou connecter socialement les gens dans l'immédiat et à l'échelle globale. Les outils de collaboration sont devenus beaucoup plus faciles à utiliser dans un monde Web 2.0, en particulier les wikis qu'établissent les gens pour afficher de l'information et collaborer entre eux (p. ex. Google Wave). Les outils Web 2.0 peuvent aussi servir dans des domaines plus restreints, sans impliquer une initiative majeure (p. ex. Google Groupes). Twitter et d'autres outils de microblogage à l'interne permettent de transmettre des connaissances rapidement au moment opportun, documenter des conversations et trouver des gens qui connaissent le sujet qui nous intéresse.	N/D
Wikis : contrairement aux contributions uniques d'un blogue, les connaissances collectives peuvent être réunies et diffusées par l'entremise d'un wiki. Si le blogue est un monologue, alors le wiki est une discussion. La technologie wiki, qui tire son nom du mot hawaïen signifiant rapide, vite ou se hâter, permet au lecteur d'un site Web d'ajouter ou modifier instantanément du contenu directement dans la page Web, sans devoir créer de code HTML ou utiliser un éditeur externe – il lui suffit de savoir comment utiliser un texteur de base. Et le processus est rapide.	142

Gestion des connaissances

- ❖ Spectre de GC – Application et technologies habilitantes (questions-clés à se poser)
- ❖ Dépôt de documents
- ❖ Capture des connaissances
- ❖ Autocapture des connaissances
- ❖ Entrevues d'élicitation des connaissances
- ❖ Cartes des connaissances
- ❖ Remue-méninges
- ❖ Capitalisation des connaissances
- ❖ Systèmes experts
- Leçons apprises
- Examens des incidents critiques
- ❖ Élaborer le plan d'action
- ❖ Élaborer un plan de relève
- ❖ Identifier les experts en la matière (EM)
- ❖ **Transfert des connaissances**
- ❖ Observation au poste de travail
- ❖ Rotation d'emplois

- ❖ Mentorat
- ❖ Ateliers de transition du leadership
- ❖ Retraités réembauchés
- ❖ Formation en cours d'emploi
- ❖ Distillation des connaissances
- ❖ Communautés de pratique
- ❖ Accompagnement collégial
- ❖ Café du savoir
- ❖ Foires des connaissances
- ❖ Réseaux de savoirs
- ❖ Solution de collaboration en entreprise
- ❖ Récits
- ❖ Messagerie instantanée
- ❖ Réseaux sociaux
- ❖ Aide et examen par les pairs

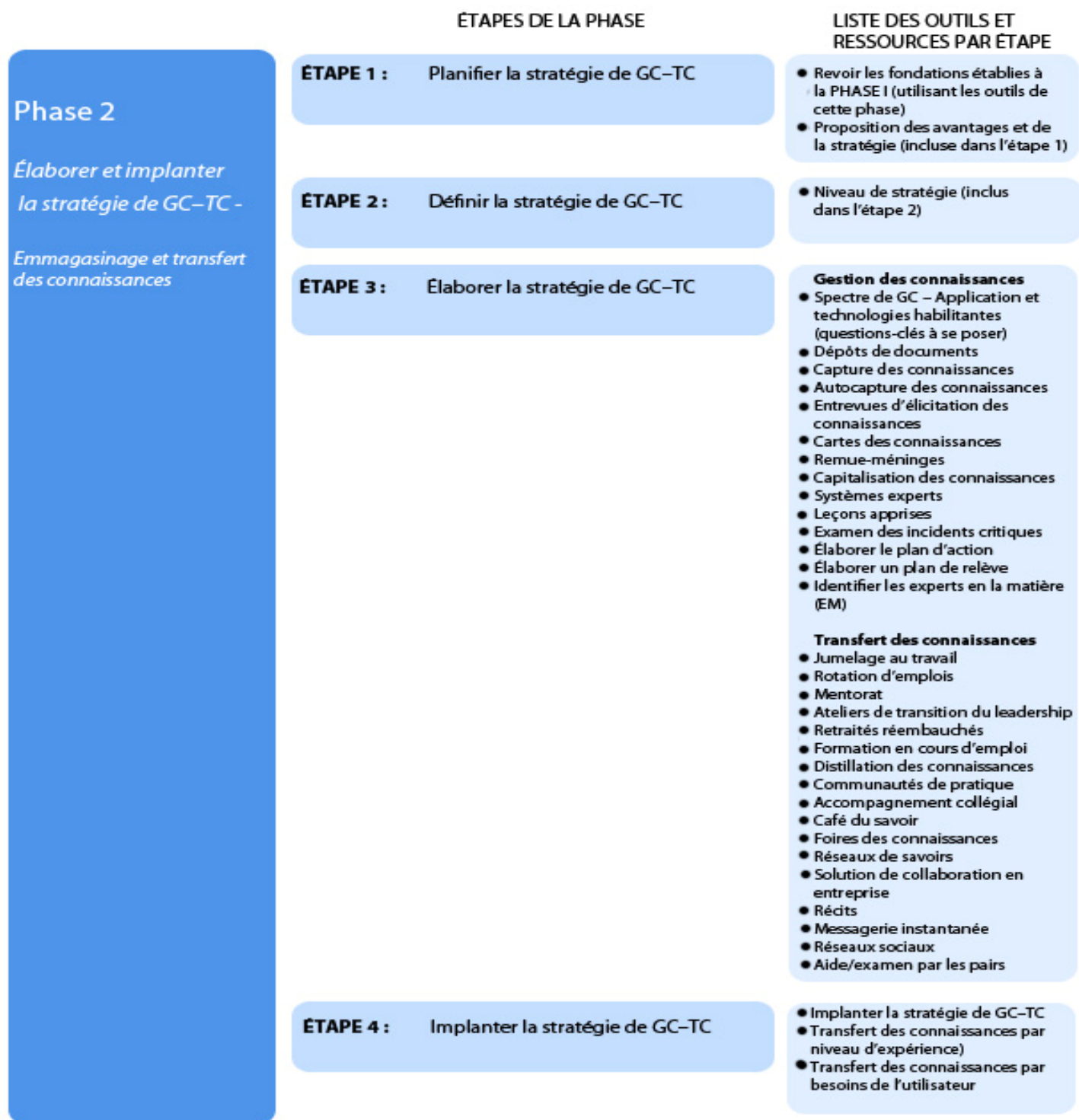
ÉTAPE 4 : IMPLANTER LA STRATÉGIE DE GC–TC

À la dernière étape d'élaboration et d'implantation de la stratégie de GC–TC, un dernier examen avant la présentation permettra de s'assurer que l'on a conçu le plan approprié, que ses objectifs et sa portée sont bien définis et que les gens, les processus, les technologies et le financement sont en place (ou le seront) au cours de l'implantation. Il importe d'examiner les supports nécessaires pour assurer une bonne implantation. Par exemple, si le projet de GC–TC est modeste, il suffira peut-être d'un gestionnaire de projet pour superviser et surveiller l'implantation. Mais si le projet est important ou à l'échelle de l'organisation, il nécessitera peut-être le soutien d'un comité de surveillance, qui s'efforcera de coordonner, supporter et surveiller l'implantation.

La Phase III souligne l'importance d'assurer que des indicateurs de rendement réalistes et mesurables sont définis et établis, et que toutes les parties responsables les connaissent et indiquent qu'elles les utilisent. Les indicateurs retenus devraient renforcer les catalyseurs opérationnels, les buts et les objectifs, tout en assurant le succès global de la stratégie de GC–TC.

(PHASE II) SOUTENIR L'INVENTAIRE DES OUTILS

La Boîte à outils GC–TC sera structurée selon 3 phases des outils, conseils, questions et approches. La Phase 2 ciblera particulièrement le captage et le transfert des connaissances, offrant aux organisations des outils lui permettant de capturer, développer, organiser et emmagasiner leur information afin de pouvoir l'extraire et la transférer plus tard.



OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 01 : PAGES JAUNES

Les « pages jaunes » organisationnelles sont un outil aidant les gens à en trouver d'autres dans l'organisation qui possèdent les connaissances et l'expertise dont ils ont besoin pour une tâche ou un projet donné(e). C'est en quelque sorte un répertoire des employés auquel on a ajouté des détails sur leurs connaissances, compétences, expériences et intérêts.

Les « pages jaunes » sont électroniques plutôt qu'imprimées pour que les utilisateurs puissent les consulter de différentes façons, tout comme ils pourraient le faire sur l'Internet.

En outre, les « pages jaunes » sont souvent appelées répertoires d'experts, répertoires d'expertise, répertoires des compétences ou encore catalogues de capacités.

AVANTAGES DES PAGES JAUNES :

Les « pages jaunes » sont particulièrement avantageuses pour les organisations ayant dépassé une certaine taille ou qui possèdent des succursales en différents endroits, ce qui ne permet pas aux gens de se connaître beaucoup. Les avantages spécifiques comprennent les suivants :

- Les « pages jaunes » sont technologiquement très simples à créer.
- Elles peuvent être très efficaces pour aider les organisations à « savoir ce qu'elles savent ».
- Elles permettent aux gens de trouver les connaissances tacites dont ils ont besoin en trouvant facilement les gens qui les possèdent.
- Elles peuvent soutenir toutes les différentes initiatives de l'organisation pour connecter les gens entre eux et leur permettre d'apprendre les uns des autres.
- Les « pages jaunes » ne visent pas nécessairement les personnes entreprenant une tâche ou un projet majeur(e); la plus grande utilité vient souvent d'un grand nombre de simples conversations d'une dizaine de minutes où les gens échangent des conseils ou s'orientent les uns les autres dans la bonne direction.

Par exemple, demandons-nous si nous pourrions trouver un spécialiste de l'asthme avec beaucoup d'expérience dans un traitement particulier, qui a appliqué ce traitement avec succès à des enfants de moins de cinq ans et qui se trouve dans ou près de la région de Birmingham, tout cela en moins d'une minute. De bonnes « pages jaunes » nous permettraient de le faire (en supposant qu'une telle personne existe, bien entendu!).

POUR COMMENCER :

1. Définissez clairement vos buts : À quoi exactement serviront les pages jaunes?
2. Créez un sentiment d'appartenance chez les gens qui contribuent au système et ceux qui l'utilisent.
3. Faites l'équilibre entre l'information formelle et informelle. Des renseignements personnels et une photographie aident à établir des contacts.
4. Incluez : nom; titre du poste; équipe; description d'emploi; projets courants; qualifications professionnelles; curriculum vitae; domaines de connaissance et d'expertise; domaines d'intérêt; contacts-clés (internes et externes); appartenance à des réseaux de savoirs ou des CDP (communautés de pratique); et coordonnées.
5. Organisez les entrées pour qu'elles soient faciles à charger et à extraire.
6. Gardez l'information à jour.
7. Pour encourager l'utilisation, faites du marketing pour piquer la curiosité des gens.

Définir clairement les buts : c'est la première chose à faire. Utiliser des « pages jaunes » pour trouver des gens est un moyen d'arriver à une fin, pas une fin en soi. Comment voulez-vous que les gens s'en servent? À quelles fins

croyez-vous qu'ils vont l'utiliser pour trouver des gens? Comment aborderont-ils et utiliseront-ils le système? Il est vital de répondre clairement à ces questions avant de concevoir un système. Parlez aux gens de votre organisation pour découvrir leurs besoins et leurs points de vue. Parlez aussi à des gens d'autres organisations qui utilisent déjà des « pages jaunes » pour voir ce que vous pouvez apprendre de leurs expériences.

Appartenance et responsabilité : les opinions sont partagées quant à savoir si l'on doit inclure les individus dans les « pages jaunes » sur une base obligatoire ou volontaire et, dans le même ordre d'idées, si l'on doit créer et gérer les entrées de façon centralisée ou fournir une grille de saisie aux individus pour qu'ils créent et tiennent à jour leurs propres entrées. Les organisations comme BP-Amoco et Texaco, qui ont instauré des « pages jaunes » avec succès, favorisent fortement l'approche volontaire où les individus créent leurs propres entrées, s'ils le souhaitent. Et leur expérience semblerait démontrer que les gens qui contribuent au système et qui l'utilisent doivent avoir un sentiment d'appartenance en ce faisant.

On y trouve plusieurs avantages. Cela crée d'abord un sentiment de responsabilité personnelle pour le système, qui à son tour favorise le support, puis cela permet aux gens de présenter leurs entrées de manière à refléter l'image qu'ils veulent projeter d'eux-mêmes au lieu de celle que projetterait l'organisation et, par conséquent, cela crée un système « vivant » qui montre les véritables personnalités et qui favorise par le fait même les relations personnelles.

Faire l'équilibre entre l'information formelle et informelle : alors que le but des « pages jaunes » est d'aider les gens à en trouver d'autres qui possèdent les connaissances et l'expertise pertinentes, les chances pour qu'ils mettent effectivement l'information en pratique et qu'ils appellent ces gens seront meilleures s'ils ont le sentiment de les « connaître ». On peut créer jusqu'à un certain point ce sentiment de « connaissance » ou de familiarité en incluant des renseignements personnels et une photographie dans les entrées des gens. Permettez-leur d'être créatifs dans la façon de se présenter. Par exemple, BP encourage ses employés à charger des photographies les montrant à la maison ou au jeu – peut-être avec leurs enfants ou s'adonnant à leur sport favori –, plutôt qu'utiliser une photographie plus aseptisée de style passeport.

Quoi inclure : On trouve souvent dans les « pages jaunes » les champs suivants :

- Nom
- Titre du poste
- Service ou équipe
- Une brève description d'emploi et/ou une description de l'objet du travail actuel et du travail passé
- Qualifications professionnelles pertinentes
- Un curriculum vitae chargé dans le système
- Domaines de connaissance et d'expertise (sélectionnés dans une liste prédéfinie de sujets/termes; les gens pourraient aussi classer leurs connaissances, par exemple de « connaissances de base » à « connaissances approfondies », en passant par « connaissances pratiques »)
- Principaux domaines d'intérêt
- Contacts-clés (internes et externes)
- Appartenance à des communautés de pratique ou à d'autres réseaux de savoirs
- Portrait personnel
- Photographie
- Coordonnées

Organiser les entrées pour qu'elles soient faciles à charger et à extraire : pour inciter les gens à créer leurs entrées, vous devrez leur faciliter la tâche. La plupart des organisations utilisent une grille de saisie simple où les utilisateurs entrent leur information. En concevant la grille, pensez non seulement à la facilité de saisie, mais aussi à la façon dont les utilisateurs feront des recherches dans le système pour extraire l'information. Vous devrez employer un langage commun ou une taxonomie pour décrire l'information dans les champs requis, notamment

ceux qui ont trait aux connaissances, à l'expertise ainsi qu'aux domaines de travail et d'intérêts. Si vous le désirez, vous pouvez créer des termes et options fixes pour ces champs que les utilisateurs pourront sélectionner dans un menu ou une liste de cases à cocher. Vous pouvez aussi ajouter une fenêtre de saisie où les utilisateurs pourront écrire librement, en accompagnant la fenêtre de certains termes proposés pour les aider à employer le bon langage.

En revanche, les renseignements personnels peuvent bien sûr être relativement dénués de structure. Permettez donc aux gens de s'exprimer librement et de façon plus créative !

Garder l'information à jour : il faut maintenir et garder à jour les « pages jaunes ». Les gens changent constamment d'endroit ou d'emploi, augmentant ainsi leurs connaissances et leurs compétences. Si vos « pages jaunes » sont liées à votre système de ressources humaines, les détails de l'emploi et les coordonnées peuvent être automatiquement mis à jour. Mais si les gens assument toute la responsabilité de leurs propres entrées, vous devrez peut-être prévoir dans votre système une procédure de rappel qui déclenche automatiquement l'envoi d'un message électronique pour avertir les utilisateurs qui n'ont pas mis à jour leurs entrées depuis une certaine période de temps, comme par exemple de trois à six mois. Dans le même ordre d'idées, assurez-vous d'inclure dans les « pages jaunes » des marches à suivre pour que les nouveaux arrivés soient informés de l'existence du système et encouragés à ajouter leur entrée et pour que les gens qui partent suppriment leur entrée ou la délègue à quelqu'un d'autre qui en assumera la responsabilité (en supposant qu'ils acceptent que l'on continue à les contacter après leur départ).

Encourager l'utilisation : vous devrez activement promouvoir vos « pages jaunes ». Ne présumez pas que si vous les créez, les gens y auront automatiquement recours. Vos efforts de promotion devront encourager la participation autant que l'utilisation; les deux sont inextricablement liés alors que vous avez besoin d'un certain nombre de soumissions pour que les gens voient l'utilité des « pages jaunes ». Les possibilités comprennent les affiches, la présence à des événements comme les foires des connaissances, la nomination de champions pour promouvoir les « pages jaunes » dans les divers services de l'organisation ou encore des concours où l'on remet des prix aux premiers services où tout le monde a chargé son entrée ou aux personnes qui ont les meilleures histoires de succès sur la façon dont elles ont employé les « pages jaunes » pour faciliter leur travail. Assurez-vous de mettre l'accent sur les avantages dans vos efforts de promotion – les gens voudront savoir ce qu'ils pourront en retirer.

PRINCIPAUX POINTS À CONSIDÉRER :

- Les « pages jaunes » peuvent contenir plus que des personnes; par exemple, vous pouvez si vous le désirez inclure des communautés de pratique formelles, des équipes de projets, etc.
- Dans le même ordre d'idées, les « pages jaunes » peuvent contenir plus que des personnes à l'interne; vous pouvez aussi exploiter un système similaire ou réserver une section pour divers types de fournisseurs (p. ex. externalisation de la TI, services de consultation, agences de placement, etc.) et pour d'autres organisations avec lesquelles vous travaillez ou collaborez, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de NHS.
- Vous pouvez rendre vos « pages jaunes » encore plus utiles en les liant à d'autres outils de gestion des connaissances, comme ceux qui sont disponibles sur un réseau intranet. Par exemple, vous pourriez avoir des outils de travail coopératif ou des bases de données sur les meilleures pratiques qui dressent une liste de contacts pertinents, qui peut être liée directement dans les « pages jaunes », et vice versa.
- Employez le terme « expert » avec prudence, car il peut être très « politique » et créer des hiérarchies; si certains individus sont considérés comme des experts, d'autres pourraient croire que leurs connaissances ne sont pas aussi utiles, ce qui les découragerait de contribuer au système.
- Connaissez les enjeux entourant la protection des données – consultez votre service juridique pour assurer la conformité de vos « pages jaunes » à cet égard et pour élaborer une politique sur leur utilisation appropriée.

Source :

NHS – <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=94140&tabID=290>

Sites Web relatifs aux pages jaunes

Pages jaunes et pages bleues : Une brève description de la méthodologie des pages jaunes et des pages bleues (en anglais) – <http://www.artm-friends.at/am/km/tools/gelbe-blaue-seiten-e.html>

Clemmons Rumizen, Melissie (2002) – Le guide du parfait idiot en gestion des connaissances [*The complete idiot's guide to knowledge management*], Madison, WI: CWL Publishing Enterprises.

Collison, Chris, et Geoff Parcell (2001) – Apprendre à voler : Leçons pratiques d'une des plus grandes entreprises du savoir au monde [*Learning to fly: practical lessons from one of the world's leading knowledge companies*]. Oxford : Capstone.

Cromack, Keith. Des aiguilles dans une botte de foin : Utiliser un catalogue de capacités pour trouver les connaissances [*Needles in a haystack: using a capabilities catalogue to locate knowledge*]. Knowledge Management, 2001, août, vol. 5, n° 1.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 02 : CAPTAGE DES CONNAISSANCES

BUT

Codifier et documenter des connaissances spécifiques et analytiques de manière à ce que les autres puissent les réutiliser et les adapter à leurs besoins.

DESCRIPTION

Le captage des connaissances est une méthode très répandue pour transférer les connaissances. Même si souvent elle n'est pas la plus efficace, elle est la plus visible et la plus facile à comprendre. Après tout, les bibliothèques (réelles ou virtuelles) sont remplies de livres qui ont grandement contribué à notre base de connaissances.

Le captage des connaissances est un processus comprenant l'identification, l'[élicitation](#), la [distillation](#), le formatage et la publication. (Remarque : Les étapes d'élicitation et de distillation sont relativement complexes et ont leurs propres guides pour aider à leur application.) Le processus demande beaucoup de travail et de temps mais, lorsqu'il est bien fait, il peut permettre aux connaissances de circuler d'une personne à plusieurs autres à travers le temps et l'espace.

ASPECTS GÉNÉRATIONNELS DU CAPTAGE DES CONNAISSANCES

Nous avons incorporé les plus récentes conclusions du Groupe d'étude pour la recherche sur les [styles d'apprentissage générationnels](#) ainsi que nos séances de discussion dans la description suivante des étapes et des tâches. Certaines que nos membres ont mises en relief comprennent :

- S'il ne trouve pas de connaissances capturées ni de contenu pertinent dans la première page de résultats d'une recherche Google, un membre de la génération Y cessera de regarder ou lancera une nouvelle recherche. Il y a de fortes chances qu'il ne consulte pas les pages de résultats suivantes s'il ne trouve pas ce qu'il cherche.
- Les histoires sont trop longues et les membres de la génération Y ne semblent pas en avoir besoin pour comprendre les connaissances offertes. « Allez à l'essentiel et dites-moi ce que je veux savoir, puis demandez-moi si j'ai besoin de plus de contexte » était une demande souvent formulée par cette génération.
- Les connaissances sous forme de « granules » ou de « pépites » ont les meilleures chances d'être lues ou assimilées par les individus de toutes les générations.

PROCESSUS DE CAPTAGE DES CONNAISSANCES EN 10 ÉTAPES

Les étapes suivantes sont fournies pour guider les récolteurs de connaissances dans les principales activités requises pour récolter et capturer les connaissances que d'autres pourront réutiliser et adapter :

1. Trouver un client pour les connaissances. Ayez à l'esprit un client précis – actuel ou futur – en songeant au besoin de capturer des connaissances. Qui utilisera les connaissances? À quels besoins répondront-elles? et Comment les gens pourront-ils y accéder?
2. Trouver une communauté de pratique relativement à ce sujet, qu'elle existe ou non. Les praticiens seront la source des connaissances d'abord, les utilisateurs de connaissances par la suite et, enfin, les personnes qui valident les connaissances capturées. Si la communauté de pratique n'existe pas, songez à solliciter des gens du réseau social ou personnel pertinent aux sources de connaissances où vous désirez puiser.
3. Définir clairement la nature des connaissances capturées. Quelle est leur portée? Les connaissances qui sont formatées et publiées doivent viser un domaine ou sujet particulier touchant les activités commerciales – les limites peuvent aider à concentrer les efforts.
4. Réunir tous les documents existants, sur lesquels vous pourrez fonder vos connaissances capturées et chercher des directives générales. Offrez le contexte nécessaire pour que les gens puissent comprendre le but et la pertinence des connaissances. Pouvez-vous distiller des directives générales à partir de ces documents?

5. Éliciter des connaissances de la part des individus, équipes et groupes possédant une expérience pertinente. Vous pouvez le faire dans le cadre d'entrevues rétrospectives d'individus ou de processus et réunions d'apprentissage formels (examens d'actions, [rétrospectives](#), etc.) conçus pour glaner et capturer les leçons apprises, les bonnes pratiques, etc., dans les projets, activités ou événements récents.

6. Distiller les connaissances en « pépites » concises et très pertinentes représentant les principaux aperçus, leçons apprises et pratiques provenant des sources de connaissances. Si vous puisez des connaissances à plusieurs sources, dégagez les connaissances communes et contradictoires en les identifiant comme telles.

7. Organiser et formater les connaissances en pensant aux besoins du client :

- Élaborez une liste de vérification ou des directives illustrées avec des exemples et des histoires. Celles-ci devraient informer l'utilisateur des connaissances :
- « Quelles questions dois-je me poser? »
- « Quelles mesures dois-je prendre? »
- Si possible, illustrez les directives avec des exemples, histoires, images, modèles, citations, vidéoclips et audioclips.
- Créez un diagramme du processus ou un organigramme des connaissances et liez les pépites de connaissances spécifiques aux sous-processus, activités, intrants et extrants du processus correspondant.
- Élaborez une série de questions à partir des connaissances et articulez les « pépites » distillées autour de celles-ci. Formulez les questions pour qu'elles reflètent le contenu des connaissances puisées dans les différentes sources et pour stimuler la réflexion des utilisateurs.
- Incluez des liens vers les gens. Insérez l'hyperlien de la page d'accueil personnelle des sources de connaissances ou de leur adresse électronique si vous les mentionnez dans le texte. Incluez une liste de toutes les personnes ayant un quelconque rapport avec le contenu et/ou un lien vers la communauté de pratique concernée ou d'autres réseaux pertinents.

8. Valider les directives. Communiquez les directives à la [communauté de pratique](#) touchée et aux sources de connaissances comme celles qui ont été interviewées. Posez-leur les questions suivantes : « Les directives reflètent-elles fidèlement vos connaissances et votre expérience? » et « Qu'aimeriez-vous ajouter? »

9. Publier les connaissances. Stockez et gérez les connaissances dans un espace où leur communauté ou d'autres utilisateurs potentiels peuvent facilement les chercher, les trouver et y accéder. Il s'agira souvent du réseau intranet de l'entreprise contenant des actifs de connaissances numériques tels que décrits ici. De nouveaux médias sociaux sont aussi disponibles pour publier facilement des connaissances sans avoir à maîtriser la programmation ou les systèmes requis pour produire et emmagasiner du contenu sur le Web, comme par exemple les [wikis](#), les [blogs](#) et les systèmes de gestion de contenu.

10. Lancer un processus de rétroaction et d'appartenance. Demandez aux utilisateurs ce qu'ils pensent pour leur permettre d'identifier et d'éliminer les recommandations invalides. Instillez chez eux un sentiment d'obligation à l'effet que « si vous l'utilisez, vous devriez y contribuer ».

Capter juste ce qu'il faut

Le niveau d'efforts déployés pour capter les connaissances fait souvent obstacle au déroulement de l'exercice. Supposez qu'après avoir terminé un projet vous apprenez quelque chose que vos collègues praticiens pourraient trouver utile. Mais vous n'avez pas l'énergie ou la motivation pour le documenter de telle sorte que les gens comprennent bien ce que vous avez fait et appris. Dans ce cas, vous pouvez utiliser une [grille monopage de capture des connaissances](#) (reportez-vous au guide de la [méthode d'autocapture des connaissances](#) pour plus d'information et des grilles utiles) afin de capter juste assez de connaissances ou d'expérience pour inciter l'utilisateur à se rendre lui-même à la source pour en savoir davantage.

Considérations techniques

Les questions suivantes sont conçues pour guider l'implantation technique en vue de résultats concluants :

- L'actif de connaissances (dépôt de connaissances) sera-t-il livré clé en main, dans un document texte hyperlié ou dans un document Excel (découpage des connaissances)?
- Qui hébergera l'actif de connaissances?
- Où l'actif de connaissances sera-t-il hébergé?
- Quelle technologie servira à élaborer l'actif de connaissances?
- Quelles règles de gouvernance encadrent l'hébergement de l'actif de connaissances?
- Qui pourra y accéder et si l'accès doit être contrôlé, quelles sont les répercussions d'assurer « le captage suffisant et la réutilisation des connaissances contenues dans l'actif »?
- En tant que développeur, pourrez-vous accéder à un site vous permettant de surveiller, augmenter, mettre au point et modifier l'actif à mesure qu'il évolue ou devrez-vous le faire à travers une autre personne?
- Comment l'accès sera-t-il accompli?
- Qui est responsable d'apporter les modifications techniques à l'actif de connaissances sur le site?

PIÈGES COURANTS

Plusieurs organisations ont rencontré les obstacles et problèmes suivants en implantant le captage des connaissances :

- Essayer d'en capter trop – les efforts de captage des connaissances doivent cibler le besoin des clients de ces connaissances et non tenter de capter tout ce qui est connu sur un sujet donné. Les principes sur la façon de procéder ou les connaissances générales sont probablement déjà documentés quelque part dans un manuel, un guide. etc. On devrait porter une attention particulière sur ce qui n'est pas largement connu, sur l'apprentissage nouveau et sur d'autres connaissances qui ne sont pas documentées de façon traditionnelle.
- Sous-estimer le temps et l'effort – c'est un processus laborieux que de récolter les connaissances et les présenter de façon à ce que les gens puissent bien les comprendre et les réutiliser ou les adapter. Par exemple, cela pourrait prendre huit heures à distiller une poignée de pépites ou d'aperçus de connaissance puissants à partir d'une entrevue d'une heure avec un expert.
- Capter des connaissances que les gens n'utilisent pas – à moins que vous n'ayez identifié les clients potentiels pour les connaissances captées qui les intéressent, il y a toutes les chances que les autres ne les trouveront pas utiles.
- Présumer qu'une taille unique suffira – lorsqu'il est question de méthodes pour présenter des connaissances captées, il est important de comprendre les préférences des gens comme récepteurs des connaissances. Certaines personnes trouvent que la lecture est une bonne façon de s'instruire. D'autres apprennent davantage en écoutant une version sonore des connaissances partagées par quelqu'un ou en regardant une vidéo montrant quelqu'un qui parle ou qui se livre à une activité.

Source : Ce guide s'inspire des travaux de Kent Greenes (www.greenesconsulting.com) et des équipes GC de British Petroleum et de la SAIC menés de 1995 à 2006.

Liens et ressources utiles :

Question d'équilibre : Comment capturer les connaissances sans les détruire [*Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It*] – John Seely Brown et Paul Duguid, Harvard Business Review, mai-juin 2000

Apprendre à voler : Gestion des connaissances pratique des organisations de pointe et d'apprentissage [*Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*] – Chris Collison et Geoff Parcel (2000), Capstone, ISBN 1 84111250 9 1

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 03 : DÉPÔTS DE DOCUMENTS

Le dépôt de documents est souvent appelé dépôt de connaissances ou base de connaissances. C'est un outil servant à capter, organiser et emmagasiner des connaissances codifiables, alors qu'il est une composante importante des initiatives de gestion des connaissances dans les organisations. Les projets de toute envergure peuvent générer beaucoup de documents. Certains projets majeurs durent plusieurs années et génèrent des centaines de documents. En outre, presque tous les projets requièrent le travail de plusieurs personnes (qui ne se trouvent pas nécessairement toutes au même endroit) et les documents qui forment le projet doivent souvent être partagés avec des intervenants de l'organisation et de l'extérieur. Le simple échange de dossiers par courriel empêche la collaboration en temps réel et constitue d'ordinaire un processus trop compliqué de toute façon; les travailleurs du savoir comptent donc souvent sur un dépôt de documents d'un type quelconque. Le dépôt de documents peut être administré avec des outils logiciels, placé simplement dans un répertoire partagé employant des chemises de classement ou remplacé par une salle de données virtuelles (dépôt de documents en ligne).

Le dépôt de documents est une partie importante des initiatives de l'organisation en matière d'information et de connaissances. Les entreprises intelligentes utilisent un dépôt de documents pour emmagasiner et communiquer les connaissances de leurs employés, comme les meilleures pratiques et les résultats de recherche, à leurs succursales. Cela présente l'avantage de permettre aux employés de réutiliser l'information déjà obtenue par leurs collègues plutôt que d'avoir à déployer des efforts coûteux, inefficaces et répétés pour acquérir de nouveau les mêmes connaissances. Un dépôt de documents peut ainsi fournir aux entreprises une source précieuse d'avantage concurrentiel, surtout dans les secteurs fortement axés sur le savoir tels la technologie de l'information, la consultation et les biotechnologies, ou sciences de la vie.

Quoi?

Une collection de salles de montre textuelles que les gens et les systèmes automatisés peuvent visionner, extraire et interpréter. Le dépôt de documents ajoute la navigation et la classification à l'information emmagasinée.

Pourquoi?

- Gère la propriété intellectuelle garantie dans les documents d'une organisation.
- Peut servir à une multitude d'utilisateurs.
- Différent d'un système expert; peut être en format papier, électronique ou les deux.

Quand?

- Les processus ont été ou sont déjà documentés.
- Les connaissances historiques sur les pratiques d'une organisation sont importantes pour ses besoins opérationnels actuels.
- Les exécutants utilisent et doivent être en mesure de trouver des documents pour remplir leurs tâches.

Comment?

Déterminez quels documents doivent être classifiés et stockés. Mettez en place un système pour gérer le cycle de vie entier d'un document jusqu'au stockage et à la gestion des dossiers, en passant par ses multiples révisions.

Une des plus grandes erreurs que les entreprises commettent trop souvent dans leur stratégie d'information est d'élaborer leur dépôt de documents en présumant que les données structurées représentent la majeure partie des données qui y seront stockées. En réalité, la règle pratique générale veut que les données structurées forment moins du tiers de toutes les données d'une entreprise. La grande majorité des données d'une entreprise se trouvent dans

des documents non structurés comme les offres de service, bons de commande, factures, examen des employés et rapports.

Comme tous ces divers types de documents sont habituellement conservés dans plusieurs dépôts de documents différents, y compris les systèmes de gestion des relations avec la clientèle, les systèmes de planification des ressources de l'entreprise et une variété de dossiers sur les disques durs des employés, si le dépôt de documents ne possède pas une solide capacité de recherche, les travailleurs du savoir auront beaucoup de difficulté à localiser un document et à incorporer la base de connaissances de leur organisation dans leur travail quotidien.

Source :

Dépôts de documents – définitions et emploi (en anglais) :

<http://www.nongnu.org/sdx/docs/html/doc-sdx2/en/presentation/bases.html>

V-Rooms – Dépôt de documents et solutions de collaboration (en anglais) :

<http://www.v-rooms.com/document-repository.php>

Organisation hébergeant des dépôts de documents (en anglais) :

http://telephonecollectors.info/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=12

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 04 : SYSTÈMES EXPERTS

Beaucoup de systèmes experts ne sont pas complexes ou difficiles à créer. Habituellement automatisé, le système expert s'articule autour des problèmes et de leurs solutions de dépannage. Les problèmes courants ou difficiles sont consignés dans le système, qui donne des conseils pour les résoudre. Ce type de logique à structure arborescente peut être aisément converti en un système informatisé plus facile à utiliser, plus rapide et automatisé. Les systèmes plus élaborés peuvent comprendre des facteurs de confiance permettant de sélectionner plusieurs solutions possibles présentant différents niveaux de confiance.

Les systèmes experts peuvent expliquer pourquoi les données sont nécessaires et comment les conclusions sont atteintes. Ils peuvent être très interactifs (demandant directement des questions à l'utilisateur) ou intégrés, alors que tous les intrants proviennent d'un autre programme. Les systèmes experts peuvent résoudre un vaste éventail de problèmes.

Depuis longtemps, la création de systèmes experts a nécessité beaucoup de temps et d'argent. Construire même un simple système était un projet majeur. Les coûts élevés ont empêché la création de systèmes experts pour de nombreux projets. La clé pour implanter des systèmes experts sur une vaste échelle, de façon efficace et économique, est de mettre à la disposition des experts des outils de création de systèmes experts faciles à utiliser. Comme certaines applications demandent plus de puissance, on peut utiliser des outils plus avancés pour contrôler entièrement le moteur d'inférence, la modularisation de la base de connaissances, le flux d'exécution, l'interface utilisateur et l'intégration avec d'autres programmes.

Pourquoi?

- Facilement accessible
- Disponible en tout temps
- Peut servir à une multitude d'utilisateurs.
- Documente les pratiques de l'organisation.

Quand?

- On peut anticiper les problèmes futurs avec un certain degré de précision.
- Les solutions peuvent être documentées et expliquées avec un système expert.

Comment?

Dégage les problèmes potentiels et leurs solutions. Documente les problèmes et leurs solutions, en employant un langage commun pour que tous les exécutants puissent y accéder, au besoin.

À faire, à ne pas faire et désavantages :

- Documenter les nouveaux problèmes et solutions lorsqu'ils surviennent pour garder le système à jour;
- Les systèmes experts ne devraient pas être la seule méthode pour acquérir des connaissances : une sauvegarde personnelle sera peut-être nécessaire;
- Bon sens – En plus de posséder beaucoup de connaissances techniques, les experts humains sont dotés de bon sens. On ne sait pas encore comment en donner aux systèmes experts;
- Créativité – Les experts humains peuvent répondre à des situations inhabituelles de façon créative, alors que les systèmes experts en sont incapables;

- Apprentissage – Les experts humains s’adaptent automatiquement aux environnements changeants, tandis que les systèmes experts doivent être expressément mis à jour. Le raisonnement par cas et les réseaux neuroniques sont des méthodes capables d’incorporer l’apprentissage;
- Expérience sensorielle – Les experts humains disposent d’une grande variété d’expériences sensorielles, alors que les systèmes experts dépendent présentement des intrants symboliques; et
- Dégradation – Les systèmes experts ne sont pas efficaces pour reconnaître qu’une réponse n’existe pas ou qu’un problème n’entre pas dans leur champ d’expertise.

Source :

Qu’est-ce qu’un système expert? (en anglais) :

<http://www.ericdigests.org/pre-9220/expert.htm>

Systèmes experts (en anglais) :

<http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Ent-Fac/Expert-Systems.html>

Alberico, Ralph (1990). Systèmes experts/intelligents : La connexion de bibliothèque. Dans Nancy Melin Nelson (éd.), Technologie des années 90 : Les micro-ordinateurs dans les bibliothèques (pp. 65-95) [*AI/expert systems: The library connection. In Nancy Melin Nelson (Ed.), Technology for the '90s: Microcomputers in Libraries (pp. 65-95)*] – Westport, CT: Meckler.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 05 : SPECTRE DE GC

Le spectre de GC a d'abord été créé pour aider les organisations à évaluer leurs capacités en matière de GC et adopter l'approche qui leur convenait le mieux. Les activités de GC sont regroupées dans six catégories, dont chacune est supportée par des systèmes particuliers d'approches de la GC. Voici les catégories de GC :

1. Ponctuelle – les connaissances sont incorporées dans la technologie (p. ex. en codifiant et en incorporant les connaissances dans les applications servant aux centres d'assistance, centres d'appels, systèmes basés sur des cas, etc.).
2. Analytique – les connaissances sont dérivées de sources de données externes (p. ex. information provenant des clients).
3. Gestion des actifs – gestion explicite des actifs de connaissances pouvant être réutilisés de différentes manières.
4. Axée sur les processus – la codification et l'amélioration des pratiques commerciales ainsi que le partage des améliorations au sein de l'entreprise.
5. Mobilisatrice – renforcer les capacités des employés de l'entreprise avec la formation et le développement.
6. Innovation et création – cultive un milieu propice à la création des connaissances (p. ex. favorise le transfert des connaissances en facilitant, en partageant et en créant de nouvelles connaissances que les gens retiennent sous forme tacite – approche du Centre MaRS de Toronto).

Les six catégories forment une progression allant de la gestion des connaissances explicites à une extrémité et des connaissances tacites à l'autre. Pour chaque élément du spectre, des technologies habilitantes sont énumérées et servent à implanter

les sortes d'applications de GC. Cette information permet de trouver l'activité de GC déjà en cours dans une organisation, même si on ne la percevait pas en tant que telle auparavant (Binney, 2001).



Règle pratique pour sélectionner des applications de GC-TC

Plus les connaissances sont utiles, moins la technologie qui les supporte est sophistiquée. Les connaissances tacites sont les mieux partagés entre les gens, alors que les connaissances explicites peuvent être partagées par des machines. Les connaissances tacites nécessitent habituellement des technologies moins évoluées.

Avertissement : une stratégie GC doit privilégier les gens.

O'Dell et Grayson (1998)

Le tableau ci-dessous évoque des approches servant à classifier la GC et les technologies pertinentes utilisées pour capter et emmagasiner les connaissances. Par exemple, si l'entreprise est surtout axée sur les services à la clientèle, il est vraisemblable que l'organisation privilégie la ponctualité : elle pourrait donc examiner les types de solutions dans la catégorie « *ponctuelle* ». S'il s'agit d'une société d'experts-conseils spécialisée dans l'étude et la recherche, ses activités principales pourraient ainsi être « *analytiques* » et elle devrait chercher des solutions dans cette catégorie. Si l'organisation s'occupe surtout d'améliorer les processus internes, ce sont donc les solutions de GC axées sur les « *processus* » qui lui conviendraient le mieux. Si vous appartenez à une entreprise de technologies émergentes comme RIM, Apple, etc., dont vous considérez que ses innovations lui confèrent un avantage concurrentiel, vos solutions de GC-TC se trouveraient dans la catégorie « *innovation et création* ».

Tableau 1 : Spectre de GC, applications et technologies habilitantes

Ponctuelle	Analytique	Gestion et amélioration des actifs	Processus	Mobilisatrice	Innovation / Création
Applications					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raisonnement sur les cas ▪ Applications de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreposage de données ▪ Forage de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propriété intellectuelle ▪ Gestion des 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GQT ▪ Étalonnage ▪ Meilleures 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfectionnement des compétences ▪ Compétences du 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communautés ▪ Collaboration ▪ Forums de

<ul style="list-style-type: none"> centres d'assistance Applications de service à la clientèle Applications d'entrée des commandes Applications de service d'agent gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> données Renseignements d'entreprise Systèmes d'information de gestion Systèmes d'aide à la décision Gestion des relations avec la clientèle Veille à la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> documents Évaluation des connaissances Dépôt de connaissances Gestion de contenu Gestion de la chaîne logistique Allocation de ressources Études des temps et mouvements 	<ul style="list-style-type: none"> pratiques Gestion de la qualité Réingénierie des processus administratifs Automatisation des processus Leçons apprises ISO. Sigma Six, Standards, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> personnel Apprentissage Formation 	<ul style="list-style-type: none"> discussion Réseautage Équipes virtuelles R&D Équipes multidisciplinaires
---	--	--	---	---	--

Technologies habilitantes

<ul style="list-style-type: none"> Systèmes experts Technologies cognitives Systèmes experts à base de règles Arbre décisionnel d'induction de règles Systèmes d'information géospatiale Réseaux de probabilités 	<ul style="list-style-type: none"> Agents intelligents Moteurs de recherche Web SGBD relationnel Neuroinformatique Technologies du pousser Outils d'analyse de données et de production de rapports 	<ul style="list-style-type: none"> Outils de gestion des documents Moteurs de recherche Cartes des connaissances Systèmes de programmation Modèles logiques Techniques de recherche opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion électronique de processus Outils de modélisation de processus 	<ul style="list-style-type: none"> Formation en ligne Apprentissage en ligne Formation 	<ul style="list-style-type: none"> Logiciels de groupes Courrier électronique Salons de clavardage Vidéoconférences Moteurs de recherche Messagerie vocale Babillards Technologies du pousser Technologies de simulation
--	---	--	--	---	---

Source : Binney, 2001

Le tableau reproduit ci-dessous est utile pour comprendre les similitudes et les nuances des différentes approches et offre des liens vers divers auteurs qui ont écrit au sujet du spectre de GC.

Tableau 2 : Spectre de GC mis en correspondances avec d'autres classes de GC (Haggie et Kingston, 2003, p. 9)

Spectre de GC	Ponctuelle	Analytique	Gestion des actifs	Processus	Mobilisatrice	Innovation / Création
Accessibilité de la GC	Explicite		Implicite		Tacite	
Conversion de la GC	Combinaison		Externalisation		Internalisation	Socialisation
Cycle d'apprentissage social (Boisot)	Résolution de problème	Abstraction de scannage	Impact		Diffusion	Absorption
Type de GC	Surtout procédural	Surtout déclaratif	Déclaratif	Procédural	L'un ou l'autre	L'un ou l'autre
Disciplines de valeur (Treacy &	Excellence opérationnelle	Intimité avec le client	N'importe laquelle	Excellence opérationnelle	N'importe laquelle	Leadership du produit

Wiersema, O'Dell & Grayson)						
Stratégies GC (Wiig, APQC)	Transfert des connaissances	Connaissances sur la clientèle	Gestion des biens intellectuels	Transfert des connaissances	Gestion des actifs de connaissances	Création des connaissances
Stratégies GC (Day & Wendler)	Élaborer et transférer les meilleures pratiques	Créer une nouvelle industrie avec les connaissances incorporées	Créer une norme en diffusant le savoir-faire privatif	Élaborer et transférer les meilleures pratiques	Transférer les meilleures pratiques	Stimuler et commercialiser l'innovation
Type de stratégie GC (Zack)	Conservatrice (exploitant les connaissances existantes)				Audacieuse (créant de nouvelles connaissances)	

Pour une liste de facteurs touchant la GC, y compris la technologie et ses limites, veuillez consulter l'Annexe A – Survol de la théorie GC et TC..

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 06 : AUTOCAPTAGE DES CONNAISSANCES

L'autocaptage des connaissances est conçu pour aider les gens à capter et documenter leurs connaissances, leçons apprises et aperçus personnels.

POUR COMMENCER :

Deux méthodes sont fournies pour guider une personne dans la documentation de ses propres connaissances. La méthode de la **demande d'autodocumentation des connaissances** sert à une personne qui veut capter son apprentissage et ses connaissances générales provenant d'un projet ou d'une expérience d'équipe, mais qui n'est pas certaine de ce qu'il faut documenter. Par exemple, elle quitte peut-être un poste ou un emploi et désire documenter l'apprentissage et les aperçus-clés qu'elle a acquis afin de les réutiliser plus tard. Le guide comporte un processus de demande qui aide à puiser ces connaissances lorsque la personne répond aux questions fournies.

On recommande une autre méthode pour documenter une pratique ou une leçon apprise particulière qu'une personne sait qu'elle veut documenter. Par exemple, elle peut avoir utilisé une bonne pratique pour accélérer l'intégration des employés dans une fusion ou une acquisition. Ou encore elle vient peut-être de piloter une nouvelle approche de la retraite échelonnée et appris une leçon utile qu'elle souhaite capturer. La méthode de la **grille d'autodocumentation des connaissances** offre un formulaire monopage simple accompagné d'instructions pour documenter les connaissances visant un domaine ou un thème particulier.

Si vous ne savez pas quelle approche adopter pour documenter vos connaissances, examinez les deux pour voir laquelle correspond le plus à vos besoins.

Méthode de la demande d'autodocumentation des connaissances

Complétez chaque partie du guide ci-dessous dans l'ordre indiqué, en suivant les instructions fournies.

PARTIE 1. PRÉPARATION

La réflexion personnelle est essentielle pour capter des connaissances importantes. Comme tout ce qui vaut la peine d'être fait, cela prend du temps et des efforts, et c'est souvent le premier pas qui coûte. Voici quelques étapes simples à franchir pour lancer votre processus cognitif et de réflexion.

- Dressez la liste des principaux objectifs, initiatives, projets ou programmes auxquels vous avez participé directement lors de votre dernier emploi ou au cours de votre carrière. Si vous désirez capter ce que vous avez retiré d'une expérience donnée, alors énumérez-en les principaux objectifs, jalons et accomplissements.
- Demandez-vous : « Qu'est-ce que je retiens de cette expérience ou de ces expériences? Pourquoi? »
- Créez un environnement avec le moins de distractions possible pendant environ une heure pour lancer le véritable processus de documentation de la Partie 2.

PARTIE 2. DOCUMENTATION

Utilisez les catégories suivantes comme titres principaux de votre document.

Titre : Choisissez un titre qui reflète le contenu des connaissances du document que vous allez créer.

Contexte :

L'information réunie à partir de ces questions met en place un contexte pour le reste de la documentation.

- Nom, Titre et Poste, Entreprise actuel(le)
- Coordonnées : téléphone et courrier électronique
- Non de l'équipe, du projet ou de l'initiative

- Description de l'équipe, du projet ou de l'initiative :
 - But et objectifs de l'effort
 - Approche adoptée pour planifier et exécuter le travail
 - Aspects environnementaux pertinents où le travail a été accompli
- Mon rôle

Connaissances spécifiques au rôle et au projet

Répondez aux questions relatives à l'expérience que vous documentez.

- Expliquez en quoi le résultat de l'effort a répondu ou non à vos attentes.
- Concernant les fonctions et activités auxquelles vous avez participé, quels sont certains des facteurs-clés qui ont contribué à la réussite?
- Qu'est-ce qui vous a le plus surpris?
- Qu'est-ce qui vous a le plus frustré?
- Décrivez le processus ou les opérations qui vous ont permis de faire le travail.
- Qui sont d'autres participants critiques de l'effort et pourquoi?
- Si vous recommenciez demain, que feriez-vous autrement et pourquoi? Que feriez-vous de la même façon?
- Si vous n'aviez que cinq minutes, que diriez-vous à quelqu'un qui s'apprête à consentir un effort similaire?

En répondant à ces questions, demandez-vous si la réponse que vous donnez est assez précise pour permettre à une autre personne de l'appliquer. Par exemple :

- « Prendre le temps nécessaire » : selon vous, quel serait le temps approprié à consacrer?
- « Tout le monde devrait participer » : à votre avis, quelles organisations devraient participer?
- « Ce projet s'est très bien déroulé » : comment se compare-t-il à d'autres projets auxquels vous avez participé? Qu'est-ce qui était différent cette fois?
- « Ce problème a été difficile à résoudre » : qu'est-ce qui l'a rendu difficile?
- « On ne peut pas faire mieux » : qu'est-ce que les équipes doivent faire à l'avenir pour s'assurer de mieux réussir?

Besoins de la clientèle en matière de connaissances

Une pratique éprouvée dans la documentation des connaissances consiste à demander aux clients potentiels de vos connaissances ce qu'ils aimeraient savoir et apprendre de votre part. Les collègues praticiens, experts et novices sont de bonnes sources à consulter. Si vous incluez leurs questions et vos réponses dans votre documentation, votre contribution n'en sera que plus utile.

Sommaire

Résumez vos connaissances en répondant à la question suivante : « Selon vous, quelles sont les deux ou trois plus importants éléments d'information ou de connaissances qu'une personne entreprenant un projet similaire devrait posséder? »

PARTIE 3. PUBLICATION ET DIFFUSION

- Réunissez et joignez tous les documents de travail auxquels vous faites référence dans la documentation et dont vous croyez que les autres pourront les modifier et les réutiliser dans un travail semblable. Ce contenu de soutien peut prendre la forme de rapports et d'autres documents textes, de tableurs électroniques, de présentations, etc.
- Rendez le document interrogeable et disponible en ligne sur le réseau intranet de votre entreprise. Si vous ne savez pas comment procéder, contactez votre service TI ou d'autres responsables de la gestion de contenu.
- Faites connaître son existence en utilisant des alertes et des réseaux, fonctions et secteurs d'activité pertinents. Pensez aux gens, aux équipes et aux groupes qui pourront trouver ces connaissances utiles et dites-leur qu'elles sont disponibles.

Exemple d'autocaptage des connaissances :

Suivez les instructions fournies dans chaque partie de la grille.

Titre

Créez un titre bref et descriptif expliquant comment vous et d'autres feriez référence à ces connaissances, cette pratique ou cette leçon apprise en conversant avec un collègue praticien.

Directives et Instructions

Chacune des cinq sections suivantes représente un paragraphe unique. Le document entier ne doit pas faire plus d'une page. Le concept doit être bref et concis, et documenter certaines connaissances de façon à inciter une personne à vous contacter pour plus d'information. La plupart des gens liront une page, mais plusieurs ne prendront pas le temps d'en lire davantage. *(Un conseil utile : prenez cinq minutes pour réfléchir aux connaissances que vous souhaitez partager avant d'écrire quoi que ce soit ! Si vous vouliez vraiment les partager avec une personne rencontrée dans l'ascenseur, que lui diriez-vous dans les quelques minutes passées avec elle?)*

Cadre de fonctionnement

Décrivez ce qui s'est passé dans l'environnement (catalyseurs internes et externes des opérations, de l'organisation ou culture et des conditions locales), où et quand les connaissances ont été créées. Imaginez ce qu'une autre personne devrait savoir pour comprendre ce que vous avez fait, puis l'adapter et l'appliquer à sa situation.

Ce qui a été fait

Décrivez les connaissances sous forme d'expérience, de bonne pratique ou de leçon apprise ainsi que la façon dont vous les avez appliquées. Expliquez le processus réel d'implantation opérationnelle, soit les mesures que vous avez prises et les procédés ou activités de base auxquels vous avez travaillé. Soyez aussi précis et concis que possible. Joignez les artefacts ou documents de soutien relatifs à votre travail que l'on pourrait trouver utiles.

Impact

Décrivez le résultat fonctionnel de l'application des connaissances, en expliquant ***pourquoi*** cela a fait une différence. Si possible, partagez l'expérience dans les mêmes mots que les personnes qui ont été touchées par les connaissances : en citant ou paraphrasant quelqu'un, vous aurez beaucoup plus de chances que l'on songe sérieusement à utiliser les connaissances.

Apprentissage et conseils-clés

Décrivez ce que vous avez appris en appliquant les connaissances. Quelle est la chose qui ressort pour vous et que vous aimeriez vous rappeler la prochaine fois que vous appliquerez ces connaissances? Que conseillerez-vous à quelqu'un qui voudra peut-être appliquer ces connaissances dans le futur?

Coordonnées : Votre nom, la date de rédaction de ce document et le meilleur moyen de vous rejoindre.

Source : Ce guide s'inspire des travaux de Kent Greenes (www.greenesconsulting.com) et des équipes GC de British Petroleum et de la SAIC menés de 1995 à 2006.

Élaborer un système de capture des connaissances reposant sur des objets d'apprentissage et d'autodocumentation partageables (en anglais) :

http://www.ifets.info/journals/6_3/1.pdf

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 07 : ENTREVUES D'ÉLICITATION DES CONNAISSANCES

Les entrevues d'élicitation des connaissances sont des conversations entre des personnes qui ont des connaissances pertinentes à partager avec une personne responsable de recueillir et d'éliciter les connaissances que d'autres pourront utiliser dans le futur.

AVANTAGE DES ENTREVUES D'ÉLICITATION DES CONNAISSANCES :

Rassembler les connaissances des individus de manière à ce que d'autres les trouvent utiles.

POUR COMMENCER :

Les questions fournies ici ont été élaborées en tenant compte du client pour lequel vous voulez capter des connaissances. En plus de celles-ci, c'est une bonne pratique de s'enquérir auprès d'autres experts et praticiens des questions spécifiques qu'ils croient important de poser à une personne expérimentée dans son domaine. Il est également utile de consulter des novices ou des personnes qui viennent d'entrer dans le domaine.

En réfléchissant bien à ces questions, ainsi qu'à la préparation et à l'exécution, vous arriverez à éliciter les connaissances pertinentes dont les autres pourraient bénéficier. Dans la pratique, il est souvent utile pour l'intervieweur d'utiliser un aide-mémoire monopage (inclus à la fin du présent document) lors de l'entrevue pour s'assurer de suivre les questions et les étapes du processus.

Il faut souvent transcrire l'entrevue, en particulier si vous faites un enregistrement sonore de l'entrevue. Nous recommandons cette approche pour que l'intervieweur puisse bien écouter les réponses de la personne interrogée plutôt que prendre en note tout ce qu'elle dit.

Certains apprentissages et aperçus-clés dégagés par Leda Favor, de Dade-Behring, dans l'application de ce guide sont inclus dans le présent document.

En outre, Robert Ward, d'Amerada Hess, a fourni une grille qu'il a développée pour appuyer le processus de transfert que traverse un employé d'une unité opérationnelle lorsqu'il fait la transition d'un rôle à un autre. La grille est incluse à la fin du présent document.

PARTIE I. PRÉPARATION

- Fournissez à la personne interrogée quelques questions-types dans la lettre de confirmation d'entrevue que vous envoyez 2-3 jours au préalable, afin qu'elle puisse commencer à réfléchir au sujet. Mentionnez que vous aimeriez enregistrer la session (afin de vous concentrer sur ce qu'elle dira) pour s'y référer plus tard. Apaisez les craintes qu'elle pourrait avoir à cet égard en lui donnant votre parole qu'elle pourra réviser et modifier ce que vous captez avant sa publication... et tenez votre promesse !
- Si vous avez assisté au déroulement du projet ou de l'événement, ou si vous avez eu des conversations informelles avec des gestionnaires ou des participants et d'autres utilisateurs sur les connaissances que vous recueillez, vous apprendrez probablement d'autres enjeux dont ils aimeraient entendre parler. Imprimez une liste de ces enjeux en même temps que les questions plus générales proposées dans les sections suivantes. Ne forcez pas la personne interrogée à suivre votre liste, servez-vous en plutôt comme liste de vérification en milieu d'entrevue, puis vers la fin de celle-ci. Vous découvrirez souvent que la plupart des enjeux ont été abordés et vous pourrez poser les questions qui pourraient rester à éclaircir.
- Au début de la session, soulignez que les résultats de la distillation de l'entrevue seront soumis à l'approbation de la personne interrogée avant leur publication (*seulement si vous comptez publier les résultats de l'entrevue*).

- Faites en sorte que la session se déroule davantage comme une conversation ouverte qu'une entrevue de type journalistique. Rappelez-vous : il ne s'agit pas de ce que vous voulez entendre, mais plutôt de ce que la personne interrogée croit qu'il est important que les autres sachent.
- Posez des questions ouvertes plutôt que des questions où l'on répond seulement par « oui » ou « non ». Maintenez le niveau d'énergie et le fil de pensée de la personne interrogée :
 - a. Suivez l'énergie et les intérêts de la personne interrogée, pas ce que vous pensiez peut-être important au départ. Soyez attentif à son langage corporel et aux inflexions de sa voix. Cela vous aidera à situer ses intérêts et ses préoccupations.
 - b. Respectez le fil de pensée de la personne interrogée et aidez-la à élaborer en posant des questions de suivi si vous sentez qu'elle a quelque chose à ajouter ou si vous avez besoin de précisions.
 - c. Abstenez-vous de raconter vos propres histoires ou de tirer des conclusions sur les réponses de la personne interrogée. En répétant ce qu'elle a dit, vous lui ferez perdre le fil de sa pensée.
 - d. Une fois le raisonnement terminé, passez à un autre sujet et posez une question dans une nouvelle direction afin de poursuivre l'entrevue.

Robert Ward, qui a mené de nombreuses entrevues d'élicitation des connaissances, offre l'information suivante découlant de son expérience. « J'utilise parfois un questionnaire pour éliciter des données administratives de la part des gens, comme leurs coordonnées, où ils conservent leurs dossiers, dans quel format, etc. Il est aussi important de capter cette information que les connaissances elles-mêmes. »

Qui plus est, obtenir des connaissances utiles en se projetant dans l'avenir à travers le plan d'activités quinquennal permet à la personne interrogée de réfléchir à ce qui surviendra, lui servant d'incitatif et rendant toute l'expérience plus pertinente pour toutes les personnes concernées.

PARTIE II. CONTEXTE

L'information réunie à partir de ces questions met en place un contexte pour le reste de l'entrevue.

1. Nom, titre et poste, entreprise actuel(le)
2. Quel était votre rôle dans _____, ou à quelle(es) fonction(s) avez-vous participé dans l'effort de _____?

PARTIE III. CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES AU RÔLE ET AU PROJET

Les questions ci-dessous concernent le rôle et les fonctions donnés aux questions 1-2. Commencez en posant les quelques premières questions, puis sélectionnez les autres que dictera la conversation.

- Le résultat correspond-il à vos attentes?
- Concernant les fonctions et activités auxquelles vous avez participé, quels sont certains des facteurs-clés qui ont contribué à la réussite?
- Qu'est-ce qui vous a le plus surpris?
- Qu'est-ce qui vous a le plus frustré?
- Quelles découvertes « eurêka » avez-vous obtenues durant le processus?
- Si vous recommenciez demain, que feriez-vous autrement?
- Décrivez les étapes que vous franchirez pour accomplir X, Y, Z.
- Qui sont d'autres participants critiques du processus et pourquoi?

En entendant une réponse, demandez-vous si le conseil implicite est assez précis pour être suivi. Nous cherchons des recommandations spécifiques que pourraient appliquer une équipe future. Quand la personne interrogée a fini de répondre, demandez-lui d'apporter des précisions si nécessaire. Par exemple :

- « Prendre le temps nécessaire » : *Selon vous, quel serait le temps approprié à consacrer?*
- « Tout le monde devrait participer » : *À votre avis, quelles organisations devraient participer?*
- « Ce projet s'est très bien déroulé » : *Comment se compare-t-il à d'autres projets auxquels vous avez participé? Qu'est-ce qui était différent cette fois?*
- « Ce problème a été difficile à résoudre » : *Qu'est-ce qui l'a rendu difficile?*
- « On ne peut pas faire mieux » : *Qu'est-ce que les équipes doivent faire à l'avenir pour s'assurer de mieux réussir?*

Le processus de questions itératives, question ouverte – précisions au besoin – question ouverte – etc., est une approche respectueuse qui produit souvent d'excellents résultats.

PARTIE IV. CONNAISSANCES EN TANT QUE MEMBRES D'UNE ÉQUIPE DE PROJET

Ces questions cherchent des connaissances axées sur la participation à une équipe de projet plutôt que sur des fonctions particulières.

- Quels sont les deux ou trois choses que vous aimeriez savoir avant d'entreprendre un nouvel effort?
- Quel est le principal conseil que vous donneriez à une équipe de projet future?

PARTIE V. RÉCAPITULATION ET SOMMAIRE

La session crée souvent pour la personne interrogée de nouvelles connaissances, qui s'accablent le temps de l'entrevue. Elle aura peut-être plus de choses différentes à partager à la fin de la séance qu'au début. Ce sont souvent les questions les plus utiles à poser. (En cas d'urgence, passez immédiatement à celles-ci !)

- Pour résumer, quels sont à votre avis les trois éléments d'information ou de connaissance qu'une personne entreprenant un projet similaire devrait posséder?
- Vous attendiez-vous à ce que je vous demande quelque chose en particulier, ou y a-t-il des questions que nous n'avons pas abordées et qui sont importantes pour vous?
- Dites-moi quelque chose que personne ne vous a jamais demandé au sujet de _____ et que vous croyez important de partager.

PARTIE VI. ACHÈVEMENT

L'entrevue terminée, faites ce qui suit :

- Si vous ne l'avez pas déjà fait, demandez à la personne interrogée si elle consent à partager les documents invoqués durant l'entrevue. Prenez des dispositions pour recevoir ceux-ci.
- Confirmez les prochaines étapes, notamment le fait vous ferez parvenir à la personne interrogée vos extraits de la conversation pour approbation.
- Donnez à la personne interrogée les coordonnées où elle pourra vous joindre si elle pense à autre chose qu'elle voudrait partager avec vous.

Transcription

Dans la plupart des cas et avec l'accord de la personne interrogée, vous aurez enregistré la session avec un service de transcription professionnelle (p. ex. système d'enregistrement audionumérique – nous vous recommandons fortement d'utiliser www.escriptionist.com) pour convertir la version sonore en version texte et permettre la

[distillation](#) des connaissances en contenu significatif et pour franchir les autres étapes de [capture des connaissances](#) et rendre les connaissances visibles et accessibles aux autres. Il est important de retenir les services du fournisseur de transcriptions au préalable pour vous assurer que l'équipement et les processus d'enregistrement audionumérique que vous utilisez répondront à ses exigences de transcription.

APPRENTISSAGES ET APERÇUS-CLÉS

Dade-Behring a employé la méthode de l'entrevue d'élicitation des connaissances ainsi que ce guide pour recueillir les connaissances d'une personne occupant un poste-clé avant qu'elle ne change de fonction au sein de l'entreprise. Les apprentissages sont inclus ici pour aider les autres à bénéficier de l'expérience acquise.

Les leçons connues qui ont été renforcées par l'expérience de cette méthode comprennent ce qui suit :

- Les entrevues d'élicitation des connaissances sont une bonne façon de faciliter le processus de transition à la retraite, ce qui est excellent du point de vue des RH.
- Grâce à l'appui du vice-président le groupe fonctionnel a accepté le lancement du processus.
- Fournir toutes les questions au préalable a facilité la préparation des participants.
- C'est un défi de taille pour une personne de jouer tous les rôles, soit intervieweur, récolteur et distillateur. Cela représente beaucoup de travail !
- Ce processus fonctionne bien pour les postes soigneusement sélectionnés qui nécessitent une récolte aussi détaillée; il existe de meilleures façons de transférer les connaissances des postes qui requièrent le mentorat ou l'observation au poste de travail pratique.
- Récolter et afficher les distillations finales sur un site Web est la manière la plus utile et la plus efficace de partager cette information sur une grande échelle.

Les nouvelles leçons tirées de l'expérience de ce guide et de cette approche comprennent ce qui suit :

- Ce processus a suscité beaucoup d'émotions.
- Il y avait de l'énergie à tous les niveaux pour participer aux entrevues une fois qu'on a commencé à en parler.
- C'est un processus qui prend aussi longtemps que le nombre d'entrevues requises.
- Utilité de recourir à un service de transmission professionnelle (p. ex. www.escriptionist.com) et à l'équipement, au processus correspondant.
- Avantages intangibles pour le titulaire (qui prend sa retraite) et pour le bénéficiaire (qui lui succède); offre une structure normalisée pour recueillir et partager l'information.
- Avantages pour la ou les personnes interrogées – c'est très bon pour le moral que l'on prenne la peine de leur demander ce qu'elles pensent.
- À défaut de créer le site Web, les transcriptions individuelles ont été utiles au nouveau titulaire.

AIDE-MÉMOIRE MONOPAGE DE L'INTERVIEWEUR

Sujet de l'entrevue :	
Avec :	
Date :	
Rôle dans projet ou activité :	
Présents rôle et activité :	

Cet effort vise à améliorer les résultats futurs de tous les projets, dans cette région et d'autres. Tous les résultats de cette entrevue seront soumis à votre approbation avant d'être publiés.

QUESTIONS GÉNÉRALES :

Pour susciter la réflexion	Pour éliciter des détails
Le résultat a-t-il répondu à vos attentes?	Quelles sont les étapes-clés pour accomplir le <i>Rôle, Projet?</i>

Quelque chose vous a-t-il surpris?	Pendant combien de temps?
Y a-t-il eu des moments « eureka »?	De quoi cela dépend-il?
Quelque chose vous a-t-il frustré?	Bon/mauvais par rapport à quoi?
Pour ce qui touche le <i>Rôle</i> , quels sont les principaux facteurs de réussite?	Qu'est-ce qui l'a rendu facile/difficile? Qu'avons-nous fait pour le rendre facile/difficile?
Si vous recommenciez demain, que feriez-vous autrement?	Que pourrait faire une future équipe dans les mêmes circonstances?
Quel est le principal conseil que vous donneriez à une équipe de projet future?	Comment cela a-t-il aidé/gêné le projet?

ENJEUX DONT D'AUTRES AIMERAIENT ENTENDRE PARLER OU ENJEUX SOULEVÉS DURANT L'ENTREVUE

Artéfacts mentionnés :

- ⇒ Demandez à votre cointervieweur (ami intervieweur) : avez-vous d'autres questions?
- ⇒ À la personne interrogée : merci beaucoup pour vos aperçus.
- ⇒ Puis-je vous contacter au sujet de –artéfacts–?
- ⇒ Je vous contacterai ou vous enverrai un courriel contenant ce que nous aurons extrait de cette entrevue pour m'assurer que nous avons bien compris votre contribution et que vous nous autorisez à la partager.

Ce guide s'inspire des travaux de Kent Greenes (www.greenesconsulting.com) et de l'équipe de GC de British Petroleum menés de 1995 à 1999.

FORMULAIRE DE TRANSFERT DES ACTIFS DE CONNAISSANCES

Cet outil est conçu pour appuyer le processus de transfert des responsabilités que traverse un employé lorsqu'il fait la transition d'un rôle à un autre. Ce questionnaire vise à faciliter une partie du processus, en faisant ce qui suit :

- ⇒ Capturer l'information qui aidera les autres à accéder aux connaissances et à l'information dont ils ont besoin pour assumer leurs nouvelles fonctions.
- ⇒ Permettre à quelqu'un de mieux comprendre l'environnement opérationnel où il évoluera.
- ⇒ Ajouter de la valeur à l'équipe précédente, en offrant des aperçus, connaissances et expériences utiles après votre départ.

La grille du formulaire apparaissant ci-dessous est divisée en six parties :

- ⇒ Renseignements personnels (vous devriez remplir cette partie une seule fois)
- ⇒ Information relative aux actifs sur le terrain (vous devriez remplir cette partie et les parties suivantes pour chaque actif sur lequel vous avez travaillé)
- ⇒ Stratégie de gestion des actifs
- ⇒ Politiques sur les actifs
- ⇒ Histoire des actifs
- ⇒ Administration des actifs

FORMULAIRE DE TRANSFERT DES ACTIFS DE CONNAISSANCES

Renseignements personnels	
Code utilisateur de la personne interrogée :	
Nom de la personne interrogée :	
Titre du poste :	
Nom du gestionnaire :	
Autres liens hiérarchiques (p. ex. « rapports en pointillé ») :	
Unité opérationnelle :	
Emplacement :	
Description d'emploi :	
Durée de ce rôle professionnel :	

Titulaires précédents du rôle professionnel et dates d'occupation du poste :	
Où seront conservés vos dossiers personnels imprimés?	
Où seront conservés vos dossiers personnels électroniques?	
Quels disques partagés utilisez-vous? Veuillez donner le nom et le propriétaire :	
Votre disque personnel (« m: ») contient-il des dossiers importants? Si oui, comment sont-ils organisés?	
Votre disque c: contient-il des dossiers importants? Si oui, nous préférons qu'ils soient transférés sur votre disque m:.	
Si vous voulez que nous le fassions pour vous, veuillez l'indiquer ici (Oui ou Non) :	
Nouveau numéro de téléphone (pour vérifier et clarifier vos réponses d'ici environ un mois) :	
Nouvelle adresse électronique (pour vérifier et clarifier vos réponses d'ici environ un mois) :	
À plus long terme, acceptez-vous d'être inclus dans HessConnect à titre de « contact externe »?	
Information supplémentaire que vous jugez importante :	

Information relative aux actifs sur le terrain	
Nom de l'actif sur le terrain :	
Où se trouve le FDP original?	
Où en est la présentation de l'approbation du projet sur le plan économique?	
Où sont conservés tous les dossiers relatifs au forage, y compris l'exploration et l'évaluation, et comment peut-on y accéder?	
Où se trouvent les modèles de réservoirs et l'histoire des réservoirs?	
Où se trouvent les dossiers de production et l'accès aux bases de données telles OFIRS?	
Où se trouvent l'histoire de la sécurité et l'accès aux bases de données telles SYNERG?	
Quelle est la situation économique actuelle, quel modèle utilise-t-on et qui est l'économiste?	
Où se trouvent les horaires des activités et réunions concernant les partenaires?	
Où se trouve le plus récent AVP?	
Où se trouve la base de données des présentations et comment peut-on y accéder?	
Où se trouve la base de données des AFE antérieurs et comment peut-on y accéder?	
Où se trouvent les détails sur les investissements et les frais d'opération des trois dernières années, incluant les budgets?	
Information supplémentaire que vous jugez importante :	

Stratégie de gestion des actifs	
Quelle est la stratégie de l'opérateur pour gérer cet actif?	
S'agit-il d'un actif-clé pour l'opérateur? (Oui ou Non)	
Que pensez-vous de la stratégie de l'opérateur?	
S'agit-il d'un actif-clé pour nous? (Oui ou Non)	
Quelle est notre stratégie pour cet actif?	
Qu'en pensez-vous?	
Où pourrait-on obtenir une valeur ajoutée?	
Existe-t-il des enjeux commerciaux permanents et, si oui, quels sont-ils?	
Quels problèmes posent les tarifs et les itinéraires d'exportation?	
Y a-t-il des initiatives de conception de satellites en cours ou contemple-t-on de telles initiatives et, si oui, quelles sont-elles?	
Quels sont les enjeux qui s'y rattachent?	
Que pensez-vous du ou des projets, des possibilités et des risques?	
Information supplémentaire que vous jugez importante :	

Politiques sur les actifs	
Qui sont les acteurs principaux dans les réunions?	
Comment faites-vous avancer les choses?	
Tenez-vous des réunions préalables? Si oui, veuillez les décrire :	
Quelle est la meilleure façon d'influencer l'opérateur?	
Quels autres facteurs influenceront les actions de l'opérateur?	
L'opérateur respecte-t-il l'échéancier de livraison de la stratégie? Si oui, de quelle manière et sinon, pourquoi pas?	
Comment surveillez-vous la façon dont procède l'opérateur?	
Existe-t-il des tensions ou des alliances au sein de l'équipe d'opérateurs et, si oui, quelles sont-elles?	

Information supplémentaire que vous jugez importante :	
--	--

Histoire des actifs	
Quelle est notre stratégie historique concernant la gestion de cet actif?	
Quelles alliances avons-nous conclues?	
Quelles alliances existent entre d'autres membres du groupe?	
Reste-t-il des rancunes entre nous et d'autres ou entre certains membres du groupe? Si oui, veuillez les décrire :	
Information supplémentaire que vous jugez importante :	

Administration des actifs	
Qui d'autre fait partie de l'équipe Hess pour cet actif?	
À qui parlez-vous des questions juridiques, que ce soit à l'interne ou à l'externe?	
À qui parlez-vous des questions commerciales, que ce soit à l'interne ou à l'externe?	
À qui parlez-vous des questions touchant les réservoirs, que ce soit à l'interne ou à l'externe?	
À qui parlez-vous des questions touchant les installations, que ce soit à l'interne ou à l'externe?	
Qui vous a précédé dans ce rôle?	
Avec quelles autres personnes êtes-vous en contact parmi les partenaires?	
Consultez-vous d'autres personnes?	
Où sont conservés les dossiers relatifs à cet actif, qu'ils soient électroniques ou imprimés?	
Où puis-je trouver la liste des membres du comité?	
Selon vous, quels enjeux une nouvelle organisation prenant la relève pourrait-elle manquer?	
Quelles personnes de la nouvelle organisation connaîtront le mieux ce travail?	
Information supplémentaire que vous jugez importante :	

Source :

<http://www.cognizant.com/html/content/bluepapers/amseries-kt.pdf>

Gestion des connaissances et formulaires pour les nouvelles organisations (en anglais) :

<http://www.brint.org/KMNewOrg.pdf>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 08 : REMUE-MÉNINGES

Les séances de remue-méninges donnent la possibilité d'étendre son horizon aux expériences, idées et opinions disponibles rapidement et avec un minimum d'efforts. Dans les groupes et les ateliers, on emploiera cette méthode pour recueillir les idées ou les suggestions non commentées. Le remue-méninges sert donc surtout au début d'une réunion ou d'un atelier pour avoir un aperçu des expériences ou idées disponibles sur lesquelles se fonder.

Les séances de remue-méninges servent à solutionner les problèmes, innover les produits, améliorer les habitudes de communication, optimiser les services à la clientèle, fixer l'échéancier des projets, établir les budgets, etc.

Pour commencer :

- Présentez une question de remue-méninges, oralement et par écrit sur un tableau à feuilles. Fixez une limite de temps.
- Invitez les participants à offrir autant d'idées ou suggestions que possible, idéalement en quelques mots.
- Refusez tout commentaire sur les contributions des participants. Précisez que toutes les idées sont aussi valides.
- Consignez chaque réponse sur des cartes ou sur un tableau à feuilles.
- Mettez en grappes les idées semblables et associées. Demandez : « Qu'est-ce qui manque? »
- Priorisez et analysez les résultats. Faites comprendre aux participants la valeur ajoutée du remue-méninges dans un contexte plus large. Décidez des futures étapes à franchir.

FACTEURS-CLÉS DU REMUE-MÉNINGES FRUCTUEUX

Il existe plusieurs approches de remue-méninges, mais quelle que soit celle que vous adoptez, de nombreux facteurs pourront faire la différence entre une séance de remue-méninges fertile et une séance médiocre.

Formulez votre défi correctement. Pour obtenir les idées appropriées, vous devez vous assurer de donner le bon défi à relever aux participants de la séance de remue-méninges. Autrement, vous risquez de vous retrouver avec beaucoup d'idées qui ne résoudre pas votre problème. Il est important de décrire très clairement le défi de manière à indiquer le genre d'idées que vous recherchez, tout en laissant aux participants les coudées assez franches pour qu'ils puissent donner libre cours à leur imagination. Le problème le plus courant est que le défi est formulé trop vaguement. Un gestionnaire qui recherche des idées sur la façon d'améliorer un produit donné pour le rendre plus attrayant à une clientèle plus jeune intitule trop souvent le défi « idées de nouveaux produits » ou « amélioration de produit ». Des défis trop vagues engendrent des idées tout aussi vagues, dont plusieurs ne répondent pas aux besoins des gestionnaires.

Pas d'éteignoirs! Un éteignoir est quelqu'un qui critique une idée ou la personne qui l'a exprimée. Il peut le faire de façon directe, comme « c'est bien l'idée la plus stupide que j'ai jamais entendue ! » ou plus subtile, comme « vous n'obtiendrez jamais le budget pour faire ça ». Quelle que soit leur forme, les propos de l'éteignoir ont deux graves conséquences pour la séance de remue-méninges. Premièrement, la personne qui a exprimé l'idée devient mal à l'aise et il est probable qu'elle ne fasse plus de suggestions au cours de la séance. Même si son idée n'était pas bonne, elle aurait pu en offrir de meilleures par la suite. Deuxièmement, l'éteignoir dit aux autres participants que les idées inhabituelles ne sont pas les bienvenues dans cette séance de remue-méninges. Comme la plupart des idées créatives sont également inhabituelles, une seule remarque d'un éteignoir peut arriver à empêcher les participants d'offrir des idées créatives. Si donc vous ne retenez qu'une chose au sujet du remue-méninges, rappelez-vous : pas d'éteignoirs !

Participants variés. Le remue-méninges porte des fruits lorsque la séance puise dans la créativité commune de tous les participants. Il est donc clair que plus les participants seront variés, plus la pensée créative augmentera au sein du groupe et plus les idées générées seront empreintes d'originalité. Les gestionnaires commettent souvent l'erreur de penser « on a besoin d'idées de marketing, alors réunissons le service de marketing pour débattre des idées ». Ces personnes travaillent toujours ensemble, ont des antécédents semblables et connaissent trop le domaine. Le résultat est que leurs idées ne sortiront pas d'un certain cadre. Une bien meilleure approche consiste à réunir une douzaine de personnes d'autant de services différents pour générer toutes sortes d'idées créatives.

Facilitateur enthousiaste. Le facilitateur est la personne qui dirige la séance de remue-méninges. Habituellement, il ne contribue pas d'idées, mais prend les idées des autres en note, invite la participation, décourage les éteignoirs, surveille le temps et dirige la séance. Un bon facilitateur a le sens de l'humour et le don d'encourager les gens à suggérer des idées et à être originaux dans leur façon de penser. Il complimente les idées, mais couvre d'éloges les idées les plus extravagantes, car il sait que ce sont ces idées-là qui encouragent la pensée extravagante qui, à son tour, génère des idées créatives. Qui plus est, une idée qui semble folle au départ peut, à la réflexion, se révéler très créative. En passant, si le facilitateur travaille pour la même entreprise que les participants, il faudrait s'assurer qu'il n'occupe pas un échelon hiérarchique trop élevé par rapport à ceux-ci. Un modérateur de haut rang pourrait intimider les participants, qui hésiteraient à proposer une idée extravagante ou très inhabituelle.

Bon environnement sans perturbations. Un milieu inconfortable, une salle trop petite, des conversations au cellulaire et des secrétaires qui appellent leurs patrons hors de la salle pour un moment : tout cela non seulement interrompt une séance de remue-méninges, mais interrompt également la continuité et la pensée des participants. Si vous voulez une séance productive, vous devez insister auprès des participants pour qu'ils ferment leurs téléphones et informent leur personnel qu'on ne doit pas les déranger, à moins d'une catastrophe. Vous devez trouver un espace assez grand pour que le groupe s'y sente à l'aise. Assurez-vous que de l'eau et du café seront disponibles. Un peu d'alcool, comme du vin ou de la bière, peut parfois aider les gens à se détendre et à se sentir plus libres de proposer des idées folles. Si possible, tenez la séance ailleurs qu'au bureau, dans un milieu agréable où les participants seront moins susceptibles d'être dérangés ou de songer à leurs autres obligations de travail.

PIÈGES

Les séances de remue-méninges ne sont pas toujours efficaces. Il arrive souvent que ces types de réunions souffrent de divers maux, comme ceux qui suivent :

- objectifs flous ou buts mal définis
- participation désorganisée ou peu enthousiaste
- beaucoup de participants ne prennent pas de notes
- conflits entre des membres de l'équipe
- personnalités fortes ou autoritaires
- « système de classe » selon un ordre hiérarchique
- microgestion de divers décisionnaires
- syndrome voulant que « cela n'ait pas été inventé ici »

Un plan ou un objectif bien défini et communiqué, des « directives de réunion » convenues et appliquées, de même que la connaissance du genre de techniques de remue-méninges à utiliser, donneront plus d'efficacité à votre créativité et à vos rencontres de prise de décision.

Variété des procédures de remue-méninges

Une règle importante de la facilitation veut que « le but détermine les méthodes », ce qui s'applique tout naturellement au remue-méninges. Parfois, la contrainte de temps est l'élément le plus important, alors que d'autres fois on recherche le plus de réponses possible ou on veut favoriser le processus social. Selon les circonstances, le remue-méninges peut prendre plusieurs formes pour obtenir les résultats souhaités en un court laps de temps.

Dans un remue-méninges « pur », on invite les participants à contribuer autant d'idées que possible. Mais en planifiant des séances de remue-méninges, il est utile de fixer délibérément trois variables pour demeurer dans les limites de temps et pour limiter le nombre de cartes. Une séance de remue-méninges devrait remplir une mission; en fonction du but recherché, elle peut durer plus ou moins longtemps selon qu'on recueille plus ou moins d'idées. Les trois variables sont les suivantes :

X = Nombre de participants par groupe de remue-méninges (N = 1 ... 5)

Y = Nombre de minutes pour réfléchir et écrire

Z = Nombre de réponses par groupe

Le facilitateur dirige le remue-méninges

But : mettre plusieurs cartes d'idées en grappes.

Procédure : posez une question claire. Donnez aux participants le temps d'écrire leurs idées sur les cartes. Ramassez toutes les cartes, mélangez-les et, avec l'aide du groupe, formez des grappes significatives.

Procédure optionnelle : ramassez une première carte, lisez-la à haute voix et fixez-la sur une planche à piquer. Demandez ensuite les cartes des participants au contenu identique ou semblable et formez une première grappe. Répétez la procédure en ramassant une autre carte, jusqu'à ce que toutes les cartes soient réunies en grappes.

Les participants regroupent les cartes

But : regrouper plusieurs cartes en demandant aux participants de communiquer entre eux. Cela offre en plus l'avantage que les participants s'engagent activement et s'identifient au résultat.

Procédure : planifiez la séance de remue-méninges de manière à ce que le regroupement soit nécessaire pour plusieurs sujets (p ex. pour une fête : bar, restauration, divertissement, décorations). Tous les participants écrivent leurs cartes, avant de se diviser en quatre groupes. Chaque groupe reçoit une série de cartes, regroupe celles-ci sur la planche à piquer, puis présente en séance plénière les cartes qu'il a regroupées. Il est recommandé que les participants inscrivent leurs initiales sur les cartes qu'ils écrivent au cas où on leur poserait des questions à leur sujet.

Méthode de la liste de vérification

But : faire une compilation exhaustive des idées équivalentes en un court laps de temps.

Procédure : les participants écrivent leurs idées sur un morceau de papier. Chaque participant identifie son idée la plus importante, que l'animateur (ou une secrétaire) écrit sur une carte ou un tableau à feuilles (sous forme de liste ou d'arbre conceptuel). Les participants qui ont eu la même idée rayent celle-ci de leur liste, ce qui permet de mentionner seulement les nouvelles idées. L'animateur recueille les idées jusqu'à ce que toutes les listes soient épuisées ou jusqu'à ce que l'on atteigne le nombre préétabli de réponses.

Le carrousel de papier

But : recueillir autant d'idées ou suggestions créatives que possible au sein d'un groupe.

Procédure : en réponse à la question posée, chaque participant écrit une idée sur un morceau de papier, qu'il tend à la personne assise à sa droite. Cette dernière lit son idée et écrit une deuxième idée en dessous, et ainsi de suite. Il faut habituellement répéter le processus de cinq à sept fois avant que les participants n'aient plus d'idées créatives. Les participants forment des groupes de trois personnes avec leurs morceaux de papier et choisissent de trois à cinq des meilleures idées dans un total d'environ 20 idées, puis écrivent ces idées sur des cartes que ramasse l'animateur. Cette méthode est limitée par le fait que certaines idées ne seront pas expliquées et seront donc rejetées rapidement.

Feuilles d'automne

But : faire déplacer les participants ici et là en développant beaucoup d'idées créatives.

Procédure : les participants écrivent en se tenant debout et en se déplaçant dans la salle, inscrivant leurs réponses aux questions du remue-méninges, qu'ils déposent à un endroit visible du plancher. Les cartes aux idées similaires sont déjà combinées alors qu'on les dispose sur le plancher. Les participants pourront s'inspirer des cartes écrites pour avoir de nouvelles idées.

Remue-méninges en petits groupes

But : les participants échangent leurs expériences et opinions sur des idées sélectionnées.

Procédure : le remue-méninges se déroule en groupes de 3-5 participants, qui répondent à une question et partagent leurs opinions. On écrit ensuite les réponses révisées sur des cartes. Cette variation est un mélange de remue-méninges et de discussions qui permet de classer les idées. La procédure requiert proportionnellement plus de temps.

Tableaux de bavardage

But : recueillir simultanément des idées sous diverses catégories au sein d'un groupe important.

Procédure : le sujet à l'étude est divisé en six à douze aspects (ou : le sujet est considéré de différents points de vue). Pour chaque aspect, on inscrit une question de remue-méninges sur un tableau à feuilles. Les participants vont d'un tableau à l'autre pour y écrire leurs idées, suggestions et réponses. Après 30 à 45 minutes, ils auront fait et documenté plus de 100 suggestions.

Évaluation ou classement des options

Après avoir réuni des idées au cours des étapes créatives au sein d'un groupe, on les réduit à un volume pratique pour en faciliter le traitement. La meilleure façon de procéder est d'établir des priorités. Ce processus de priorisation des nombreuses idées différentes peut débuter durant le remue-méninges avec une procédure convenable comme former des groupes de discussion ou limiter le nombre de cartes par personne.

Simple évaluation

Le remue-méninges offre souvent plusieurs options. La tâche consiste ici à sélectionner les options que le groupe estime les plus importantes. Mais d'abord, tous les participants doivent comprendre les options disponibles, qui doivent être visibles à tout le monde. L'animateur distribue des autocollants à chaque participant, en prenant soin de s'assurer que chaque personne possède environ un tiers d'autocollants de plus que les options disponibles. Aucune majorité nette ne pourra ressortir si trop ou trop peu d'autocollants sont distribués. Il importe en outre que les participants s'entendent clairement sur la façon de fixer les autocollants. Les idées devraient-elles être évaluées en grappes ou individuellement? Peut-on joindre un ou plusieurs points à une option?

S'ils ne disposent pas d'autocollants, les participants peuvent aussi faire des marques avec un crayon feutre. L'emploi des initiales plutôt que des coches empêchera les participants rusés de favoriser indûment leur option préférée.

Confection des classements

Les participants classent les options de 1 à X. Cette étape peut prendre place lors de discussions en séance plénière ou dans le cadre d'une tâche de groupe où celui-ci doit conclure un accord. Il est utile de faire une simple évaluation préliminaire pour classer les options, qui peuvent ensuite faire l'objet d'un examen dans une discussion et être ajustées lorsque les notes sont identiques.

Picorage

Le picorage est approprié pour faire suite à la méthode des « feuilles d'automne » ou du « carrousel de papier ». Les participants « picorent » dans les idées qu'ils trouvent sur les cartes du plancher ou dans une liste afin de les développer.

Priorisation ouverte ou anonyme?

Concernant certains sujets ou dans certaines cultures, les participants hésitent à exprimer ouvertement leurs opinions et préfèrent donner des points secrètement. Pour les accommoder, on peut tourner la planche à piquer derrière laquelle ils pourront donner leurs points en privé et ainsi exprimer leur opinion ou faire une évaluation. Si cette procédure doit absolument être « très secrète », on peut utiliser des boîtes de scrutin (grandes enveloppes pour chaque option) ou des bulletins de vote en papier, de façon entièrement anonyme, puis les recueillir et les évaluer.

Délégation

Le classement peut être confié aux décisionnaires ou à la personne responsable si l'unique but du remue-méninges est de produire un grand nombre d'idées. Par conséquent, les idées peuvent être soumises à un processus d'évaluation encadré par des critères formels et transparents. Ce processus devient fatigant dans les groupes plus importants.

Variété de méthodes ici également

En établissant les priorités, il est possible d'imaginer beaucoup d'autres procédures. Quand le résultat escompté est limpide, on peut choisir une méthode appropriée. Voici plusieurs choix possibles :

- Distribuer les diverses options dans la salle. Les participants choisissent leur option favorite. Seules les options retenues seront traitées par la suite. Lorsqu'il y a beaucoup de participants et peu d'options, ce processus convient à la création simultanée de groupes de travail qui développeront les options; il devrait être possible de modifier les groupes avant que le travail ne débute.
- Procédure échelonnée : Après chaque tour de scrutin, l'option ou les options qui reçoivent le moins de votes sont rejetées.
- Dans les grandes réunions, des sous-groupes traitant un sujet particulier sont chargés d'atteindre une décision conjointe concernant leur idée de choix.
- Les participants évaluent les options à la lumière d'une liste de critères. Quand une évaluation parallèle a lieu au sein de groupes plus petits, on doit discuter des différences d'évaluation. Cette méthode est relativement transparente, mais très exigeante.
- Marché des projets : Les participants utilisent du faux argent pour décider dans quel projet ils veulent investir. Des fèves, des billes de verre coloré, des morceaux de carton ou des briques peuvent servir de faux argent.

Sources :

Site Web jpb.com (en anglais) : <http://www.jpb.com/creative/brainstorming.php>

Manuel d'éducation sur les droits de la personne (en anglais) :

<http://www1.umn.edu/humanrts/edumat/hreduseries/hrhandbook/methods/1.htm>

Agridea : Manuel de facilitation [*Facilitation Manual*], 2007.

Liens et ressources utiles :

Gestion selon une approche valeur (en anglais) :

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_brainstorming.html

Logiciel Mindmap :

http://www.smartdraw.com/specials/context/mindmapping.htm?id=217674&gclid=C1b5vZ7ClJICFQcGuwodvg_D7g

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 09 : ENTREVUES DE FIN D'EMPLOI

Les entrevues de fin d'emploi sont les anciennes entrevues de rétroaction devenues aujourd'hui un outil de gestion des connaissances, une façon de capter les connaissances des employés qui partent. Plutôt que simplement capter l'information sur les ressources humaines, l'entrevue vise aussi à capter les connaissances relatives à ce qu'il faut pour faire le travail.

Menée comme il se doit, l'entrevue de fin d'emploi peut être une situation gagnant-gagnant pour l'organisation et pour la personne sur son départ. L'organisation peut ainsi conserver une partie de ses connaissances et les rendre disponibles aux autres, tandis que la personne qui part a l'occasion de décrire ses contributions uniques à l'organisation et de « laisser sa marque ». Les entrevues de fin d'emploi sont relativement rapides et peu coûteuses. Une entrevue de fin d'emploi axée sur les connaissances doit se dérouler en personne.

On mène habituellement des entrevues de fin d'emploi lorsque des employés quittent une organisation. Leur but est de fournir une rétroaction sur les raisons qui les poussent à partir, ce qu'ils ont aimé ou non au sujet de leur emploi et les secteurs de l'organisation qui, à leur avis, ont besoin d'amélioration. Les entrevues de fin d'emploi sont l'une des méthodes les plus courantes pour recueillir la rétroaction des employés, en plus des enquêtes sur la satisfaction des employés.

Plus récemment, on a renouvelé et élargi la notion des entrevues de fin d'emploi pour en faire un outil de gestion des connaissances permettant de capter les connaissances des personnes quittant une organisation. Plutôt que simplement capter l'information sur les ressources humaines, l'entrevue vise aussi à capter les connaissances relatives à ce qu'il faut pour faire le travail.

Exemple 1 :

Pour commencer :

- **Commencez tôt.** Planifiez la transition de fin d'emploi avec le remplacement du personnel.
- **Répertoriez les personnes qui pourraient bénéficier des connaissances capturées.** Vérifiez leur intérêt.
- **Assurez-vous que les connaissances explicites captées pour toute la période de travail sont accessibles.** Vérifiez si d'autres aspects pertinents peuvent être captés maintenant.
- **Concernant les connaissances tacites, examinez les tâches-clés de la personne qui part.** Demandez-lui comment ces tâches doivent être accomplies et quelles connaissances elles nécessitent.

- **Demandez de faire une « visite » pour dégager les histoires de succès et les facteurs de réussite, les problèmes et les pièges.**
- **Dégagez les sources de connaissances (personnes, réseaux).**

L'entrevue idéale de fin d'emploi a lieu lorsque le titulaire est encore là et son remplaçant est déjà arrivé.

AVANTAGES DES ENTREVUES DE FIN D'EMPLOI :

- L'organisation ne perd pas de connaissances vitales lorsque les gens partent.
- La courbe d'apprentissage des nouveaux arrivants dans l'organisation est plus courte.
- Elles sont relativement rapides et peu coûteuses.
- Elles peuvent laisser une meilleure impression de l'organisation à la personne qui la quitte.

Menée comme il se doit, l'entrevue de fin d'emploi peut être une situation gagnant-gagnant pour l'organisation et pour la personne sur son départ. L'organisation peut ainsi conserver une partie de ses connaissances et les rendre disponibles aux autres, tandis que la personne qui part a l'occasion de décrire ses contributions uniques à l'organisation et de « laisser sa marque ».

Exemple 2 : Processus de l'entrevue de fin d'emploi

POUR COMMENCER :

Les entrevues de fin d'emploi peuvent se dérouler de différentes façons, soit en personne, au téléphone, avec un questionnaire écrit ou par Internet avec un système de gestion des entrevues de fin d'emploi. Une entrevue de fin d'emploi axée sur les connaissances doit se dérouler en personne.

Étape 1 : Planifier dès que possible

Vous devrez bien réfléchir à l'information que vous aimeriez recueillir avant l'entrevue et commencer vos préparatifs le plus tôt possible. Alors que l'entrevue de fin d'emploi habituelle tend à recueillir principalement de l'information relative aux ressources humaines, l'entrevue axée sur les connaissances cible plutôt les connaissances qui seraient utiles au prochain titulaire du poste ou à d'autres personnes de l'organisation occupant des emplois similaires.

Commencez à planifier l'entrevue de transition de fin d'emploi dès que vous apprenez qu'une personne va partir. Répertoriez les gens de l'organisation qui pourront bénéficier de ses connaissances et ce qu'ils auront besoin de savoir. Élaborez ensuite un plan pour capturer ces connaissances avant qu'elle ne quitte l'organisation.

Étape 2 : Déterminer la portée des connaissances

Le processus d'entrevue vise à puiser tant dans les connaissances explicites (connaissances déjà documentées dans les dossiers, courriels, etc., et connaissances pouvant être facilement documentées) que les connaissances tacites (connaissances moins faciles à capturer et qui doivent être expliquées ou démontrées).

Dans le cas des connaissances explicites, assurez-vous que la personne sur son départ transfère les dossiers pertinents – imprimés ou électroniques – dans des chemises partagées ou une bibliothèque de documents. Demandez-lui d'élaguer et organiser ces dossiers et de créer des chemises pour le rôle et les tâches ou des notes à l'intention de son successeur.

Étape 3 : Mener l'entrevue

Pour ce qui touche les connaissances tacites, vous devrez interviewer directement la personne quittant l'organisation. Préparez l'entrevue en examinant ses tâches principales à la lumière d'une description d'emploi ou d'un plan de rendement annuel. Cette information vous servira de base de discussion sur la façon dont elle

accomplit ses tâches, les connaissances et compétences dont elle a besoin, les problèmes ou les pièges qu'il faut connaître, etc. Délimitez son réseau de contacts et ses sources de connaissances. Si possible, faites en sorte que le successeur arrive avant le départ du titulaire afin de pouvoir assurer une transition « en direct ».

Pour les entretiens de fin d'emploi, réfléchissez bien au choix de l'individu qui sera l'intervieweur. Une personne du service des ressources humaines dirige des entretiens de fin d'emploi traditionnelles. Il n'est toutefois pas nécessaire de procéder ainsi dans l'entretien axé sur les connaissances. Habituellement, un pair ou un expert en la matière pertinent sera le plus approprié. En plus des habiletés évidemment requises en communication interpersonnelle et en conduite d'entretien, vous devez prendre en considération la confiance et l'honnêteté. Par exemple, si un employé a eu des rapports difficiles avec un gestionnaire ou un collègue, ce dernier n'est peut-être pas le mieux indiqué pour diriger l'entretien. Qui que vous choisissiez, assurez-vous qu'il soit adéquatement qualifié et formé.

Étape 4 : Assurer le suivi

Consignez l'entretien de fin d'emploi aussi succinctement et exactement que possible. Une troisième personne peut assister à l'entretien pour prendre des notes et résumer les principaux points. Inspirez-vous du sommaire d'entretien pour rédiger la note sur la prise en charge des fonctions, que la personne qui part pourra compléter avec d'autres connaissances et informations, au besoin. Dans toute la mesure du possible, il devrait y avoir une période de chevauchement entre le départ du titulaire et l'arrivée de son successeur pour que la prise en charge puisse se dérouler en présence des deux intéressés. Le sommaire d'entretien de fin d'emploi et la note sur la prise en charge des fonctions sont des points de départ utiles pour les discussions tenues lors d'une transition. S'il est impossible d'effectuer la transition en présence du titulaire et de son successeur, vous pouvez alors demander à un membre du personnel d'assurer l'intérim.

PRINCIPAUX POINTS À CONSIDÉRER :

Les entretiens de fin d'emploi traditionnelles ne conviennent habituellement qu'aux employés qui démissionnent volontairement ou prennent leur retraite plutôt qu'aux personnes qui sont congédiées ou deviennent excédentaires. Dans le cas de l'entretien axé sur les connaissances, beaucoup de choses dépendront de la mesure dans laquelle la culture de l'organisation favorise le partage des connaissances.

Recensez clairement les personnes qui utiliseront les connaissances recueillies et comment elles s'en serviront avant d'en débiter la cueillette; l'entretien ne vise pas à recueillir des connaissances en tant que telles, mais plutôt des connaissances utiles qui serviront véritablement dans la pratique.

Moins vous capturez de connaissances de façon périodique, plus vous devez en capter en fin d'emploi. Mais vous pouvez décider que vous obtiendrez de la valeur ajoutée en captant les connaissances à intervalles plus réguliers. Par exemple, le bureau de poste a recours aux entretiens de fin d'emploi dans le cadre d'une série d'entretiens « du berceau à la tombe » pour recueillir les connaissances, en utilisant une méthode appelée en anglais 3E. Les trois E sont Entry [*Début d'emploi*], Expert [*Connaissances spécialisées*] et Exit [*Fin d'emploi*]. Les entretiens de début d'emploi vous permettent de recueillir des connaissances lorsque des employés arrivent dans l'organisation avec un « regard neuf » et une nouvelle perspective et de leur demander ce qu'ils aimeraient savoir pour les aider à « se mettre au diapason ». Les entretiens d'experts ont lieu à mesure qu'ils développent des compétences et deviennent experts dans un rôle ou un champ d'activité donné. Pour plus d'information sur cette approche plus large, voir la récolte des connaissances.

Source :

<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=93605&tabID=290&catID=10404>

Liens et ressources utiles :

Connaissances en voie d'extinction : Les entretiens de fin d'emploi sont-elles vraiment le dernier recours? [*Disappearing knowledge: are exit interviews the wit's end?*], David Skyrme – I³ Update, novembre 2001, n° 55 : http://www.skyrme.com/updates/u55_f1.htm

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 10 : LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES

Définition conceptuelle de la capitalisation d'expériences

La capitalisation d'expériences fait référence à la transformation des connaissances (individuelles et institutionnelles) en capital, par les personnes directement concernées, afin de modifier une pratique collective, institutionnelle. Elle vise à modifier ses propres pratiques ou structures. La capitalisation d'expériences est une façon d'examiner l'expérience afin de produire des connaissances.

C'est un processus d'apprentissage qui apporte des changements par un retour à des expériences existantes, mais latentes. La capitalisation d'expériences ouvre la voie au changement – ou constitue une étape partielle dans un processus de changement déjà en cours. Elle fournit une base pour la séquence planifiée et ciblée des changements. Bien que les capitalisations d'expériences soient effectuées par les détenteurs d'expérience, elles peuvent être utilisées par quiconque désire changer une pratique.

Les capitalisations d'expériences peuvent être dirigées à la fois vers les orientations stratégiques et les activités des entreprises et leur fondement théorique, ainsi qu'à l'amélioration des opérations et des processus. Dans les deux cas, l'initiative peut provenir des divisions géographiques ou d'un service spécialisé.

Chacun d'entre nous fait sans cesse l'objet d'un processus d'apprentissage dans le cadre de nos activités de sorte que la capitalisation d'expériences est un processus continu. Mais c'est seulement lorsque les connaissances individuelles sont pertinentes à l'entreprise qu'elles sont capitalisées institutionnellement. C'est seulement lorsque les capitalisations d'expériences sont configurées et programmées comme des événements collectifs, lorsqu'une procédure est acceptée par tous les participants et dirigée vers la réalisation d'un but prédéfini, que les capitalisations d'expériences présentent une forme utile et transmissible ou deviennent des processus avec des résultats contrôlables qui peuvent être mis en œuvre méthodiquement afin d'améliorer la pratique.

Différenciations conceptuelles

La capitalisation d'expériences est différente de la documentation d'expériences. En plus de l'archivage et de la responsabilité des fonctions, la documentation d'expériences vise « l'apprentissage futur », et à rendre l'information disponible à des tiers. L'objectif est de créer une mémoire accessible.

La capitalisation d'expériences est une forme d'apprentissage organisationnel. Elle chevauche une variété d'autres procédures, la documentation et l'échange d'expériences, les évaluations, les études de cas, les analyses transversales et les autres méthodes utilisées pour évaluer, présenter et appliquer l'expérience. Une différence importante est le fait que dans le processus de capitalisation d'expériences, les expériences disponibles sont recueillies auprès des « personnes concernées », des personnes et entreprises qui participent directement, et elles sont ensuite assimilées et utilisées pour planifier et mettre en œuvre les changements.

En ce qui concerne le contenu, le processus de capitalisation d'expériences ne nécessite pas l'intervention de tiers. Les processus et les effets attendus de la capitalisation d'expériences appartiennent aux participants eux-mêmes - ces effets attendus peuvent toutefois être mis à la disposition d'autres unités organisationnelles ou de tiers.

La capitalisation d'expériences ne peut pas être déléguée. Les acteurs externes ne seront sollicités que lorsque les personnes directement concernées, les détenteurs d'expérience, leur demanderont de participer. Dans ce cas, un rôle spécifique leur sera délégué, comme celui du processus de structuration.

Le but de la capitalisation d'expériences

La capitalisation d'expériences vise à modifier une pratique – au sein de projets et de programmes (programmes par pays, programmes sectoriels ou thématiques, etc.), ou au sein de concepts, de stratégies et de politiques. Le capital d'expériences accumulé et structuré est alors investi et mis en œuvre afin d'atteindre de meilleures performances.

Des questions typiques concernant de la capitalisation d'expériences :

- « Que savons-nous qui peut nous aider à améliorer notre rendement futur? »
- « Quelles expériences pouvons-nous utiliser pour réaliser notre projet ou un programme avec plus de finalité, et
- comment pouvons-nous y parvenir, ou comment pouvons-nous rendre justice au contexte lors de l'élaboration de
- notre concept ou stratégie? »
- « Notre projet ou plan directeur est amélioré par rapport à ces aspects (citez les aspects). »
- « Nous avons besoin d'idées sur les aspects suivants (citez les aspects) pour améliorer notre projet ou stratégie. »



Practical Experience = Expérience pratique

Capitalisation of Experiences = Capitalisation des expériences

Institutionalisation Guidelines, principles = Directives, principes d'institutionnalisation

Consolidated knowledge = Connaissances consolidées

Communication Providing access = Communication offrant l'accès

Individual Competencies = Compétences individuelles

Translation into practice = Mise en pratique

Innovation = Innovation

Organisational learning cycle = Cycle d'apprentissage organisationnel

La capitalisation d'expériences doit être considérée comme faisant partie d'un plus grand processus d'apprentissage organisationnel. La capitalisation d'expériences est un processus d'apprentissage qui ouvre la voie au changement. La capitalisation d'expériences signifie la consolidation d'expériences déjà acquises en points de vue communs au sein des processus d'apprentissage organisationnel et son utilisation comme base pour une nouvelle orientation des activités, pour l'adaptation des concepts.

Les leçons apprises et les meilleures pratiques sont les extrants de la capitalisation d'expériences. Leurs effets attendus font allusion aux changements amorcés. L'application des expériences doit être préparée et acceptée par tous les participants. L'investissement du capital de « connaissances » doit être prévu avec un maximum de consensus et être mis en œuvre comme un projet de changement. Le but de la capitalisation d'expériences est atteint seulement lorsqu'une pratique a réellement été modifiée.

Les expériences consolidées ne sont pas automatiquement mises en œuvre comme une conséquence logique de la capitalisation d'expériences. Tout dépend de la volonté des personnes et des entreprises concernées à changer, y compris ceux qui occupent des fonctions hiérarchiques, de même que les structures existantes et les décisions que les détenteurs d'expériences ne peuvent prendre eux-mêmes. Enfin et surtout - les partenaires locaux et les groupes cibles doivent également appuyer les changements. Contrairement à la capitalisation d'expériences, les participants impliqués dans des projets de changement ne sont généralement pas « autonomes ».

MÉTHODES POUR LA CAPITALISATION D'EXPERIENCES

Les expériences peuvent être capitalisées de façons très différentes, en utilisant une variété d'instruments et de procédures. L'objectif de changer une pratique est commun à toutes les formes de capitalisation d'expériences. À cette fin, les connaissances individuelles et organisationnelles sont intégrées et des mesures pertinentes sont entreprises.

Le type de capitalisation d'expériences et le choix des instruments appropriés dépendent de la motivation et de l'objectif de la capitalisation d'expériences, du personnel et de la participation institutionnelle dans le processus, et de la portée géographique. Finalement, basées sur leur type, les capitalisations d'expériences deviennent aussi des traditions institutionnelles. Les processus et les raisons pour les capitalisations d'expériences et la participation sont ainsi déterminés par les antécédents historiques de l'entreprise qui compte sur les expériences. Par conséquent, les gestionnaires des processus et les participants doivent également choisir les instruments appropriés, voire les créer. Cependant, l'utilisation des instruments n'est pas une fin en soi puisque la capitalisation d'expériences n'est pas limitée à l'application systématique de méthodes et de procédures. Les résultats d'avoir appliqué ces instruments doivent être interprétés, comparés et évalués afin de convenablement servir de base à la planification des changements.

CAPITALISATION BRÈVE ET RAPIDE D'EXPERIENCES

Dans le cadre de projets plus petits ou d'un réseau d'échange de pratiques, ou lorsque des questions très précises sont formulées au sein de structures ou de systèmes complexes, la capitalisation d'expériences peut être effectuée rapidement (en quelques jours), avec un minimum de logistique et sans processus complexe de structuration. Les détenteurs d'expériences eux-mêmes, c'est-à-dire ceux qui sont directement impliqués, peuvent réaliser cette forme de capitalisation d'expériences sans aide extérieure. La mobilisation des partisans du processus n'est nécessaire que lorsque les ressources et le temps sont limités.

Des méthodes appropriées pour des processus rapides de capitalisation d'expériences comprennent des séances de remue-méninges, de questions; et d'auto-évaluations faciles et déjà remplies, comme l'analyse FFPM (F = forces, F = faiblesse, P = possibilités, M = menaces), etc.

Ce type de capitalisation d'expériences peut être réalisé sous forme d'ateliers de courte durée, de questionnaires écrits ou d'entrevues, etc., et devrait tirer profit de tous les événements déjà prévus dans le cadre des projets et des programmes annuels, nationaux, à moyen terme de la DDC, y compris la planification annuelle, à mi-année et les examens à mi-parcours, etc.

LA CAPITALISATION GLOBALE ET D'ENVERGURE D'EXPERIENCES

Les adaptations fondamentales de projets et de programmes, de concepts et de stratégies et leur orientation thématique exigent un processus de capitalisation d'expériences plus structuré qui s'étend sur des semaines ou même des mois. Il peut se produire sans événement central et sans que tous les participants se rencontrent face à face.

Lorsque cela est nécessaire, des experts externes (qui ne peuvent avoir de lien indirect avec le thème du processus de capitalisation d'expériences) peuvent également être mobilisés en tant que détenteurs d'expériences, en plus de ceux directement impliqués, et les employés des bureaux régionaux et du siège social. Dans tous les cas, les conseillers

externes doivent recevoir un mandat clair pour fonctionner en tant que partisans du processus basé sur une spécification fonctionnelle détaillée.

Selon les besoins, tous les instruments disponibles peuvent être utilisés dans la capitalisation globale d'expériences pour enregistrer, présenter et consolider les expériences. Il s'agit, par exemple, de séances de remue-méninges, de questions, d'entretiens et de consultations, et d'auto-évaluations ou d'évaluations internes déjà remplies, d'évaluations transversales, d'analyses de partenaires, d'études de cas, d'évaluation de documents existants, de cartographie cognitive, d'analyses de portefeuilles, de techniques de scénario, etc.

Habituellement, cette procédure ne peut être achevée que dans quelques événements (intégrés, la plupart du temps, dans le cadre d'autres événements). Elle exige donc une planification détaillée du processus, avec des étapes et des responsabilités clairement définies, et la présentation des résultats intermédiaires, etc., la capitalisation globale d'expériences, et il est impératif que les participants soient informés des résultats (intermédiaires), et qu'ils soient invités à les évaluer et à les commenter dès que la première synthèse des résultats obtenus dans le processus est disponible. Les rétroactions respectives s'insèrent dans le processus de capitalisation d'expériences et ses résultats finaux. De telles rondes de rétroactions favorisent le consensus (ou à déterminer les différences) en plus d'avoir l'appui des participants des résultats finaux.


L'ORGANISATION DU PROCESSUS DE LA CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES




ÉTAPES

Il est sensé de diviser les processus de capitalisation d'expériences en quatre étapes : (voir le prochain tableau)

1. Identification des besoins
2. Planification
3. Mise en pratique (et soutien)
4. Changement de pratique.

DDC définit les capitalisations d'expériences comme l'un de ses processus clés dans ce tableau (aperçu)

Capitalisation d'expériences (CE)				
	Qui avec qui?	Tâches	Matière à réflexion	Département F
Identification des besoins	Divisions géographiques et spécialistes/bureaux de coopération (BUCCO)/dans certains cas des experts externes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer le but et la raison (connaissance requise). • Décider si les expériences devraient être systématiquement capitalisées et de quel type. • Définir les extrants anticipés. • Établir les délais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gens sont-ils disposés à la CE et au changement? • Y a-t-il une volonté de faire des investissements? • Les changements sont-ils possibles (temps)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien • l'identification des besoins. • Endosse le but.

Planification	BUCO/divisions géographiques et spécialistes/dans certains cas un soutien externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler précisément le but de la CE et comment les résultats seront appliqués. • Définir les champs à observer et les questions clés. • Déterminer la procédure, la durée et le rythme. • Nommer les responsables, choisir les participants et les bénéficiaires et les autres intéressés. Définir leurs rôles et dédier les ressources nécessaires. • Choisir les instruments. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le guide de la CE. • Orientation des buts : plus la question est claire, plus le processus de la CE sera clair et axé sur la mise en œuvre. • Soyez réaliste! Planifiez les dépenses et les instruments en accord avec les besoins déterminés et les buts. • Délais : planifiez des processus courts! • Transparence : la CE est plus efficace quand les intérêts des participants sont révélés ouvertement. • Ne capitalisez pas d'expériences pour les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutient un but détaillé. • Soutient une planification détaillée. • Co-définit la participation, les rôles et les ressources. • Choisit les instruments.
Mise en œuvre et soutien	Détenteurs d'expérience avec groupe de soutien BUCO/divisions géographiques et spécialistes/partenaires invités/dans certains cas un soutien externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la possession d'expérience par les détenteurs. • Définir le processus de gestion. • Documenter les résultats. • Discuter les résultats avec les détenteurs d'expérience. 	<ul style="list-style-type: none"> • La CE est un apprentissage. • Le processus de CE ne devrait pas être détourné pour faire valoir des intérêts individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle le processus. • Documente les résultats. • Consulte et synthétise.
Changer les pratiques	BUCO/divisions/départements/BUCO avec partenaires locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier l'application d'expériences capitalisées. • Baser les décisions sur la stratégie et/ou les pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • La CE n'est pas une fin en soi, mais sert plutôt de base pour faire des changements et planifier des améliorations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseille durant la mise en œuvre. • Applique les résultats dans une analyse comparative.

Il est important de comprendre que toutes les procédures préliminaires et de suivi font partie du processus de la capitalisation d'expériences. Sans clarification du besoin, de la planification et de la mise en pratique des résultats, c'est à dire sans l'application de toutes les connaissances acquises dans une procédure (changée), les capitalisations d'expériences sont incomplètes. D'autre part, les processus doivent être aussi brefs que possible - la capitalisation ne s'améliore pas nécessairement avec des processus plus longs.

Identification de l'objectif et du thème

Une condition préalable pour le succès de la capitalisation d'expériences est la définition claire d'un objectif. Le thème de la capitalisation d'expériences doit également être défini. Souvent, la capitalisation d'expériences met l'accent sur des aspects très spécifiques identifiés comme ayant besoin de révision et qui sont de plus grand intérêt que les thèmes de grande envergure ou globaux. Plus les objectifs formulés sont précis, plus ferme sera la base fournie par le processus de capitalisation d'expériences à la planification et à la mise en pratique de tous changements.

La participation

Les participants doivent être sélectionnés conformément à la nature et aux exigences respectives des processus de capitalisation d'expériences et des changements auxquels ils doivent contribuer. Deux rôles doivent être coordonnés ensemble : les détenteurs d'expériences et les partisans du processus.

La qualité du processus

Il y a une contradiction en ce qui concerne la planification de la capitalisation d'expériences. D'une part, elle doit être planifiée de manière aussi précise que possible, d'autre part, elle demeure un processus d'apprentissage avec une

portée limitée de planification. Les capitalisations d'expériences sont des initiatives imprévisibles et dynamiques en raison de leur structure participative. En impliquant différents participants ayant des perspectives et des intérêts divergents, l'objectif est de faire ressortir toutes les différentes expériences et évaluations plutôt que de parvenir à un consensus. Il n'est pas sage de rechercher un accord sur les expériences; au contraire, la présentation des différentes expériences devrait encourager la discussion entre les participants et ainsi enrichir le processus de la capitalisation d'expériences.

Le choix du moment – la capitalisation d'expériences et le projet, p. ex., la gestion du cycle du programme

La capitalisation d'expériences puise dans les expériences passées pour adapter les pratiques futures, elle est ainsi fondamentalement orientée vers l'avenir. En d'autres termes, la capitalisation d'expériences est un processus important lorsqu'un besoin de changement existe et lorsque les possibilités d'amorcer des changements sont effectivement présentes. Dans les cas où les estimations ne révèlent qu'une faible chance de changement au sein d'un programme ou d'un projet, la capitalisation d'expériences est superflue. Par exemple, la fin des projets et des programmes n'est pas un moment approprié pour effectuer une capitalisation d'expériences, car il n'y a plus aucune marge de manœuvre pour modifier une procédure insatisfaisante.

Par comparaison, les opportunités les plus importantes pour la capitalisation d'expériences sont données lors des périodes de crise dans des projets et des programmes à moyen et à long terme, ainsi que lors de la planification de routine. Néanmoins, la capitalisation systématique d'expériences ne fait pas forcément partie de la gestion de projet et de cycles de programmes puisque plusieurs d'entre eux-ci font bien sans elle. Mais chaque fois que la capitalisation d'expériences est réalisée dans le cadre des séquences d'un projet de routine, elle devrait considérer et utiliser des jalons importants tels que des séances de planification, des rapports mi-exercice et mi-année, etc. La capitalisation d'expériences est toujours utilisée dans les processus d'apprentissage organisationnel.

Les participants et les rôles

Les détenteurs d'expériences : les participants les plus importants dans les processus de capitalisation d'expériences sont les détenteurs d'expériences eux-mêmes. Non seulement ils maîtrisent le processus et les résultats, mais ils sont également soucieux de mettre les expériences capitalisées à la disposition de tiers. Les détenteurs d'expériences démarrent le processus de la capitalisation d'expériences en définissant les objectifs et en intégrant leurs connaissances et leurs expériences dans le processus. Souvent, ils, ou du moins certains d'entre eux, sont aussi responsables de mettre en pratique des expériences capitalisées. En d'autres termes, ils changent eux-mêmes leurs propres pratiques.

Les partisans du processus : les participants externes qui ne sont pas nécessairement familiers avec le contenu d'un thème de capitalisation d'expériences peuvent être appelés à appuyer les détenteurs d'expérience dans le processus de capitalisation de leurs expériences. Ils peuvent fournir des conseils sur la structure du processus de capitalisation d'expériences, documenter les résultats intermédiaires et finaux, et ils peuvent même participer à la planification de la mise en pratique des expériences capitalisées.

Les autres participants : en plus des détenteurs d'expériences et des partisans du processus, d'autres fonctions peuvent être incorporées dans la capitalisation d'expériences, p. ex., des experts externes qui appuient la validation des expériences combinées, des responsables des processus de changement, des décideurs, ainsi que des personnes et des fonctions chargées du transfert et des tâches du réseau.

Source : GUIDE de la capitalisation thématique de l'expérience. DDC, 2005; disponible en dépliant (version ordinaire, 6 pages) et comme brochure avec études de cas (version longue, 32 pages). Versions imprimées disponibles de la DDC, Département des ressources thématiques et techniques, CH 3003 Berne, courriel : thematicinfo@deza.admin.ch.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 11 : LA DISTILLATION DU SAVOIR

Bien que la beauté se trouve dans l'expansion d'un argument, justification et preuves sont exigées. Avons-nous tous besoin de lire tous les éléments de preuve pour tout? Nous présumons déjà tellement comme étant lu et ce processus est déjà présent, entrepris par les journalistes et aussi par la société comme étant son cours naturel. Cela ne devrait pas remplacer les livres ou le désir d'approfondir, mais cela devrait nous permettre de comprendre les concepts que nous aimerions approfondir davantage, et de ne pas vivre dans l'ignorance de ceux que nous voulons comprendre, mais n'avons pas le temps de rechercher.

Imaginez si plutôt que d'essayer de masquer ce que nous savons dans des verborités sans fin, nous essayions de dégager des concepts importants dans une phrase ou un paragraphe dans lequel la beauté de la vérité peut être reconnue.

UN POINT DE DÉPART :

Ces directives visent à aider à extraire des connaissances valables à partir de conversations enregistrées d'individus, ou des activités d'apprentissage impliquant des groupes de personnes. Elles supposent qu'une nouvelle étape sera réalisée pour regrouper et publier les connaissances dégagées d'une manière qui sera très utile aux clients potentiels des connaissances en tenant compte des préférences d'apprentissage des différentes générations.

Pour chaque entrevue de décèlement des connaissances (se référer à la méthode de transfert des connaissances : directives des entrevues de décèlement des connaissances pour plus de détails sur cette étape du processus) ou un « événement » d'apprentissage, documentez le nom de la personne ou de l'événement et partagez le contexte qui aidera les autres à comprendre la connaissance et le contenu qui est dégagé et publié.

Pour procéder avec la distillation, essayez un processus en deux parties :

Partie 1. Mettre en évidence le contenu pertinent.

Fouillez le manuscrit transcrit ou les notes de l'événement et surlignez le contenu qui vous saute aux yeux, sur la base des déclencheurs et des messages de sollicitation qui ont capté votre attention pendant l'entrevue ou l'événement lui-même. Mettez ces passages du texte en évidence en les soulignant ou en les annotant de sorte qu'ils se démarquent et soient faciles à trouver quand vous revenez pour une deuxième lecture (partie 2.).

Cherchez le contenu sous la forme d'expériences pertinentes, de recommandations et de récits. En entrevue, une personne signale souvent « l'importance » des connaissances par son langage corporel et le ton de sa voix quand elle est excitée de parler de quelque chose. Bien sûr, quand elle dit quelque chose comme, « Ce que je pense est vraiment important, c'est... », ou des expressions similaires, ce sont des indices évidents de l'importance de saisir ce qu'elle pense. Pour le reste de ce document, nous référerons à ces pensées clés ou au potentiel d'apprentissage en tant que « perles » de connaissances pertinentes.

Partie 2. Examiner et étudier attentivement chaque passage surligné.

Adoptez le point de vue d'un client, revenez en arrière et étudiez chaque passage du texte que vous avez surligné et demandez-vous s'il est toujours significatif – s'il est toujours perspicace, ou important, ou peut-être même s'il contient de nouvelles connaissances? Si c'est le cas, copiez-le « tel quel » dans un tableur de distillation avec la référence « transcription de contenu ou de passage ». Utilisez le tableau de base de la distillation pour saisir et rassembler l'information et d'autre contenu dans ce guide. Vous pourriez également vous référer à l'échantillon de gabarit sur la distillation et l'extraction du savoir pour avoir une idée de ce à quoi ce tableau ressemble.

Créer une perle de connaissance pour chaque passage surligné. Les perles ne sont souvent pas exprimées par la personne interrogée ou la source de connaissances n'est pas sous une forme prête à partager avec les autres. Elles

sont souvent exprimées sous la forme d'un récit avec un message. Il s'agit généralement de discours de 30 à 90 secondes, ce qui peut entraîner plusieurs paragraphes de texte. Et le message est souvent transmis par un exemple.

Ainsi, le contenu d'un passage particulier dans une transcription de ce que quelqu'un a dit nécessite souvent une distillation ou un « travail éditorial » pour faire ressortir l'idée clé derrière les mots qui ont été dits. C'est quelque chose qui nécessite une réflexion approfondie de la part du cueilleur de connaissances et qui est l'une des étapes les plus laborieuses du processus d'élicitation des connaissances. Cependant, c'est aussi l'étape qui ajoute le plus de valeur à la réutilisation et à l'adaptation des connaissances par d'autres.

Créer un slogan pour attirer l'attention. Lorsque nous distillons et synthétisons une pensée clé ou d'apprentissage sous forme de perle, nous essayons également d'en extraire le principe le plus général ou le point qui est soulevé et de le transmettre le plus succinctement possible. Nous l'appelons un « slogan ». Lorsque quelqu'un lit un slogan, ce dernier doit attirer leur attention. La perle même fournit la preuve et la pensée crédible derrière celui-ci.

Par exemple, à la suite à une entrevue avec un expert en fusions et acquisitions un slogan est, « le temps tue toutes les transactions. » La perle associée à ce slogan est : « Nous avons commencé à discuter d'une transaction potentielle avec l'entreprise que nous voulions acquérir il y a 9 mois. Mes gestionnaires ont pris huit mois pour décider si l'acquisition cadrerait vraiment dans notre stratégie de croissance. Quand ils ont finalement convenu qu'elle cadrerait, l'entreprise que nous voulions acquérir avait accepté l'offre de nos compétiteurs. »

En résumé, pour chaque perle de connaissances distillée, un cueilleur de connaissances doit produire les éléments suivants et mettre à profit ces éléments dans un tableau ou un tableur :

- Contexte spécifique - décelez le contexte du passage. Le contexte peut être juste à côté du passage, par exemple, la personne interrogée, explique un premier processus, donne ensuite un aperçu - ou cela pourrait être ailleurs dans la transcription. Quoi qu'il en soit, captez et écrivez le contexte de chaque perle.
- Transcription du passage – il faut extraire, dans sa forme brute, le texte pertinent et spécifique ou des paroles prononcées par la source des connaissances.
- Catégorisation du thème - définissez le thème principal ou le domaine auquel la perle se réfère, ou est liée. Ce sera utilisé pour aider à fusionner, trier et présenter les connaissances de plusieurs façons, ainsi que les rendent facile à trouver pour les gens. Il peut être nécessaire ou utile de définir également des sous-thèmes pour les connaissances extraites, en fonction de la complexité du domaine. La règle générale ici est de savoir si ça aide et a du sens, puis d'établir un niveau d'information supplémentaire auquel la perle se réfère, ou est liée.
- Slogan – créez un slogan pour chaque perle qui servira de légende pour la perle dans n'importe quel format utilisé pour regrouper et publier. Son but est d'attirer l'attention de quelqu'un intéressé par le thème ou par un domaine de connaissances. Tel que mentionné ci-dessus, il s'agit généralement du principe plus général ou du point qui est soulevé par la source des connaissances, qui sera transmis le plus directement et plus succinctement possible dans une phrase brève ou accrocheuse.
- Mots clés – il est souvent utile d'extraire ou de trouver certains mots clés qui pourraient être utilisés pour trouver cette perle au cours de la recherche, ou de raccorder la perle à d'autres connaissances documentées pertinentes.

TABLEAU DE BASE DE LA DISTILLATION

Nom de la personne interrogée ou événement :						
Contexte de la personne interrogée ou événement :						
Date de l'entrevue ou événement :				Interrogé ou recueilli par :		
Perle	Contexte	Slogan	Transcription du passage	Mots clés	Thème	Sous-thème

Pour ce qui est de l'aspect pratique de la distillation de la connaissance, il y a d'autres éléments que vous devrez saisir selon la complexité de vos processus et des médias utilisés. Dans presque tous les cas, vous devrez attribuer un identificateur unique pour chaque perle afin d'en assurer le suivi et la gestion quand il s'agit de l'emballage et de la publication du contenu.

Si vous avez utilisé la vidéo et/ou l'audio pour enregistrer l'entrevue ou l'événement, alors vous devrez avoir des colonnes dans votre tableur pour y inscrire la séquence vidéo et audio de la perle spécifique afin qu'elle puisse être facilement identifiée dans la source des médias et extraite pour accompagner le texte. Bien sûr, vous aurez également besoin de cette info de la transcription si le son de la session a été transcrit. Voir le tableau ci-joint pour un exemple de gabarit détaillé et fonctionnel utilisé pour la distillation du décèlement des connaissances.

Il est également recommandé de partager cela avec les ressources de soutien technique que vous prévoyez utiliser pour vous aider dans cette activité - ils vont probablement avoir des idées et des suggestions pour mieux l'adapter et répondre à leurs capacités.

En dernier lieu, vous pouvez recueillir les tables de distillation dans un lieu commun pour les utiliser lors de l'étape du regroupement de la connaissance. Il sera utile de pouvoir regarder et comparer les différentes perles provenant de différentes sources (d'entrevues et d'événements) lorsque vous avez affaire à de multiples sources de connaissances pour un thème commun ou similaire

Échantillon du gabarit de distillation et d'extraction des connaissances

Nombre unique	Nom du thème	Nom du sous-thème	Nom	Pépîte – idée ou apprentissage c	Slogan	Contenu de la transcription ou contenu	Contexte	Clip vidéo	Question pertinente
###	Livrer la marchandise	Les défis opérationnels	Putz 01	Apportez quelque chose avec vous en tout temps pour vous tenir occupé	La patience est une vertu – préparez-vous à passer beaucoup de temps à attendre	Ayez toujours un livre ou autre chose sous la main pour vous occuper pendant les attentes. Plusieurs livres sont disponibles pour échanges, ou qui auraient été oubliés. Une bonne idée serait un passe-temps transportable.	Se préparer pour un premier déploiement vers l'Iraq		4.4f
###	Les préparatifs du déploiement	La préparation mentale	Putz 02	Connaissez votre travail – les autres ne le connaîtront pas	... Surtout les jeunes militaires, ils se fient aux civils pour leur direction.	Nous avons un contrat. Amenons les gens sur place et mettons-les au travail. Vous devez vous assurer que l'individu connaît son travail avant d'arriver sur place parce que les militaires, surtout ces jeunes militaires, se fient aux civils pour leur	Se préparer pour un premier déploiement vers l'Iraq	00:41:03:02 à 00:41:40:09	3.2b

						direction...ces jeunes ont 18, 19, 20 ans. Plusieurs sont des réservistes qui n'ont jamais vécu ces situations auparavant.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Source : Cet outil est basé sur les travaux de Kent Greenes (www.greenesconsulting.com) et les équipes de KM au British Petroleum et SAIC de 1995 à 2006.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 12 : LES SOLUTIONS DE COLLABORATION D'ENTREPRISE

Une solution de collaboration d'entreprise est un produit de la productivité du groupe par rapport à un produit de productivité personnelle et, en tant que telle, son adoption à grande échelle est essentielle au succès. Le groupe ne pourra en bénéficier que s'il l'utilise. Les solutions de collaboration d'entreprise incluent les technologies Web 2.0 comme les wikis, les blogues et les réseaux sociaux qui sont utilisés par les entreprises à cause de leur capacité d'améliorer les temps de cycle de décision et l'efficacité organisationnelle. Cependant, les résultats obtenus ne sont bons que dans la mesure où la solution est adoptée par les utilisateurs. L'adoption se produit lorsque les utilisateurs décident eux-mêmes que la solution leur donne un avantage net, quand ils veulent utiliser le produit.

Approche pour la mise en pratique

Les six étapes suivantes visent à ce que la réussite de l'adoption de la solution soit considérée comme une meilleure pratique.

1. Encouragez un éventail de cas d'utilisation. Sélectionnez 3 à 5 cas types d'utilisation pour mettre en pratique cette solution au départ. Un mélange de groupes spécifiques et de toute l'entreprise est recommandé. Les cas d'utilisation dans l'ensemble de l'entreprise offrent une meilleure exposition au sein de l'entreprise et les cas d'utilisation de groupes spécifiques génèrent une valorisation profonde de l'entreprise. Exemples :
 - a. Dans l'ensemble de l'entreprise : l'intranet; le répertoire de l'entreprise; l'orientation des nouveaux employés; la veille à la concurrence.
 - b. Les groupes spécifiques : les équipes de projet; les départements ou unités d'entreprise; les communautés professionnelles; les communautés sociales; les extranets des clients ou partenaires.
2. Recrutez des champions énergétiques. Recherchez des personnes pour faciliter l'adoption au sein de l'entreprise. Les champions devraient communiquer entre eux par leur propre réseau social dédié ou par un blogue et par des conférences téléphoniques régulières. Les caractéristiques communes des champions sont qu'ils sont :
 - a. Bien réseautés au sein de l'entreprise (professionnellement et/ou socialement)
 - b. Personnellement enthousiastes et prêts à prendre position
 - c. Intéressés par les nouvelles utilisations de la technologie (mais pas nécessairement calé en technologie)
 - d. Très respecté au sein de sa sphère d'influence (pas nécessairement d'un niveau supérieur).
3. Commencez avec des activités pratiques pour les nouveaux utilisateurs. Sélectionnez les premiers cas pour leur facilité d'utilisation et avec des avantages évidents pour les utilisateurs. Les champions devraient présenter la solution d'une façon pratique qui encourage les collègues à se « mouiller les pieds » immédiatement. Exemples que les entreprises ont utilisés :
 - a. Si c'est une solution de réseautage social alors, demandez à tout le monde dans l'entreprise de remplir un profil personnel.
 - b. Jeu boni comme le parrainage d'un concours avec des prix symboliques pour les premières personnes qui peuvent trouver 20 pièces précises de renseignements dans la solution de collaboration.
4. Acheminez les activités répétées à travers la solution - ce n'est que lorsque les gens l'utilisent dans les processus de travail quotidien que la solution sera adoptée. Exemples :
 - a. Affichez les informations de la réunion et le procès-verbal de la réunion précédente dans les pages wiki de la solution de collaboration ou d'autres pages. (En soi, ceci produit des gains d'efficacité qui permettent aux participants d'obtenir des documents de la réunion et des décisions prises lors des réunions précédentes).
 - b. Affichez les normes en matière de documentation
 - c. Créez des forums de questions et réponses au sujet des produits, clients, processus, etc.

5. Complétez les systèmes existants d'enregistrement. Plus la solution de collaboration est intégrée étroitement dans le flux de travail quotidien, plus grande est sa valeur ajoutée. Assurez-vous que la solution s'intègre avec d'autres systèmes que l'entreprise utilise pour les activités principales. Par exemple : utilisez les liens et les fils RSS pour les intégrer à l'intranet de l'entreprise et aux autres systèmes internes existants.
6. Tirez parti de la communauté. Utilisez la solution pour afficher des idées, poser des questions, des conseils pour les meilleures pratiques, etc.

Source : Pour tester l'un de ces produits sur le marché : www.socialtect.com/prproducts/freetrial.php.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 13 : LA ROTATION D'EMPLOIS

La rotation d'emplois, ainsi que le développement d'une variété d'emplois et d'extension d'emploi, est une stratégie commune des organisations du point de vue de la santé en milieu de travail et de l'amélioration de la productivité. Mais que savons-nous à son sujet? Il y a encore plusieurs questions qui doivent être posées : est-ce que la rotation d'emplois est une façon de prévenir les troubles musculosquelettiques et les handicaps (TMS)? Est-ce que la rotation d'emplois aboutit à la satisfaction au travail et à une augmentation de la qualité ou de la productivité? Y a-t-il des inconvénients à la rotation d'emplois?

La rotation d'emplois implique un mouvement systématique des employés d'un emploi à l'autre. Les emplois demeurent les mêmes, mais les employés les effectuant se déplacent de l'un à l'autre. Ceci est décrit comme la rotation d'emplois. Avec la rotation d'emplois, un salarié a la possibilité d'effectuer des tâches différentes, ce qui enrichit ses compétences, son expérience et sa capacité d'accomplir des emplois différents. Toutefois, les emplois offerts dans le cadre de la rotation d'emplois sont plus ou moins de même nature. En conséquence, il sera qualifié pour un emploi qui est plus ou moins similaire à son travail précédent.

Quoi :

Un programme formel dans lequel une personne ou un groupe de personnes expérimente une variété de tâches et de responsabilités dans plusieurs postes différents. Il est typiquement conçu pour développer la base de connaissances d'un individu et le préparer pour des postes de responsabilité et d'envergure croissante.

Pourquoi :

- Il peut développer un bassin de candidats qualifiés pour des postes de responsabilité et d'envergure croissante
- Il diminue l'impact de la « fuite des cerveaux » lorsque les individus quittent des postes clés

Quand :

- Le perfectionnement professionnel exige des connaissances et l'expérience dans plusieurs domaines ou programmes
- L'expérience en cours d'emploi est la méthode la plus efficace de transfert des connaissances

Comment :

Déterminez quelles connaissances doivent être partagées. Élaborez un programme formel qui permet aux participants d'expérimenter une grande variété des connaissances et des tâches identifiées. Clarifiez les exigences pour la réussite du programme.

Les choses à faire et à ne pas faire

- Le programme devrait avoir des exigences clairement définies pour l'acceptation et la réussite avec succès
- Le but et les objectifs du programme doivent être clairement communiqués à tous les participants
- Le programme devrait être disponible à toutes les personnes qui sont admissibles

Exemple : les domaines susceptibles d'utiliser un programme de rotation d'emplois sont : l'équipe de gestion des RH, les équipes de gestion d'une Agence; les postes spécialisés de programmation.

Plan de mise en pratique de la rotation d'emplois :

La rotation d'emplois est le mouvement systématique des employés d'un emploi à l'autre à l'intérieur d'une organisation. Les programmes de rotation sont des moyens respectés d'apprendre comment d'autres tâches fonctionnent, et que de telles connaissances sont essentielles pour devenir une meilleure entreprise. Cependant, le manque de temps et de ressources empêche de nombreux professionnels des ressources humaines de se lancer dans des programmes de rotation.

Étape 1 :

Généralement, les programmes formels de rotation offrent des affectations personnalisées aux employés prometteurs dans le but de leur donner un aperçu de toute l'entreprise. Les affectations durent habituellement un an ou plus. Les programmes de rotation peuvent varier en taille et en forme, selon l'entreprise.

Il existe plusieurs raisons pour instaurer un système de rotation d'emplois, y compris le potentiel d'augmenter la qualité des produits, de donner aux employés l'occasion d'explorer des cheminements alternatifs de carrière, et peut-être ce qui est plus important encore, de prévenir la stagnation et l'ennui au travail.

Les employés les plus performants au sein des entreprises (ceux qui reçoivent les salaires les plus élevés et sont promus plus rapidement) ont expérimenté la rotation des postes relativement tôt dans leur carrière. Les personnes qui passent par une succession d'emplois y trouveront là un moyen utile pour eux d'acquérir les diverses compétences dont ils ont besoin pour réussir. Donc, si on vous offre la rotation d'emplois, acceptez-la.

Étape 2 :

Maintenir l'intérêt des employés dans un seul emploi n'est pas facile, ce qui explique peut-être pourquoi le maintien pose un si gros défi pour les entreprises, même dans un ralentissement de l'économie. Les employés dépassent rapidement le niveau de leur emploi et l'employeur peut être dans l'impossibilité de leur offrir suffisamment de diversité dans leur cheminement de carrière pour maintenir leur intérêt dans l'emploi.

C'est là que les étapes de rotation d'emplois peuvent fournir un enrichissement des tâches du point de vue d'un employé. Les employés qui participent à des programmes de rotation d'emplois développent un large éventail de compétences et sont plus facilement adaptables à des changements d'emploi et de carrière, et ils sont généralement plus engagés et satisfaits de leur emploi par rapport aux travailleurs qui se spécialisent dans un ensemble de compétences uniques.

Étape 3 :

Comme pour toute chose, il y a un inconvénient aux programmes de rotation d'emplois qui ne peut pas être ignoré. La rotation d'emplois peut augmenter la productivité et diminuer la charge de travail de l'employé en rotation et d'autres employés qui doivent compenser. Ceci peut entraîner une perturbation du flux de travail et les gestionnaires hiérarchiques doivent mettre l'accent sur des solutions à court terme pour corriger ces problèmes. En outre, les cadres hiérarchiques peuvent être réticents à permettre aux employés de haute performance à participer à des programmes de rotation des emplois. Enfin, il y a des coûts associés à la courbe d'apprentissage des nouveaux emplois, y compris le temps consacré à l'apprentissage, les coûts de formation et d'erreurs que les employés font souvent tout en apprenant un nouvel emploi.

C'est pourquoi la préparation est la clé de la réussite de tout programme de rotation d'emplois. L'application réussie d'un programme de rotation d'emplois, exige une compréhension des coûts et des avantages de la mise en pratique, ainsi que l'accord et la collaboration de toutes les parties de l'entreprise, y compris la haute direction, les ressources humaines et les cadres hiérarchiques.

Source

[Comment mettre en œuvre un programme de rotation d'emplois efficace dans votre entreprise | eHow.com](http://www.ehow.com/how_4763302_effective-job-rotation-program-company.html#ixzz0yCXBIDfa)
http://www.ehow.com/how_4763302_effective-job-rotation-program-company.html#ixzz0yCXBIDfa

http://www.ehow.com/how_4763302_effective-job-rotation-program-company.html

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 14 : LE JUMELAGE

Quoi :

Un employé moins expérimenté est jumelé à un employé expérimenté pour le transfert des connaissances. L'employé expérimenté est invité à partager ses connaissances (et peut-être de façon pratique) dans le traitement des problèmes quotidiens, en plus de situations les plus difficiles auxquelles il a dû faire face au travail.

Pourquoi :

- Il fournit une « véritable » exposition au travail
- Il peut être offert à plusieurs personnes, pour l'expansion de la connaissance globale de l'entreprise
- Il peut être utile dans les efforts de succession et de planification des effectifs

Quand :

- Pour donner une possibilité à (aux) individu (s) de se renseigner sur une profession en particulier
- L'exposition à l'emploi lui-même peut améliorer le transfert des connaissances, en particulier avec un encadrement efficace

Comment :

Déterminez quelles sont les connaissances qui doivent être partagées. Identifiez l'employé expérimenté qui possède des compétences d'encadrement et de transfert des connaissances. Identifiez la (es) personne (s) qui sera jumelée à l'employé expérimenté. Établissez des objectifs et le calendrier du transfert des connaissances.

Les choses à faire et à ne pas faire :

- Le jumelage ne doit pas être utilisé comme un programme global de formation sur le tas
- Clarifiez à l'avance les rôles et les attentes
- Évitez de jumeler des employés moins expérimentés avec des employés légèrement plus expérimentés
- Utilisez les sessions de débriefage comme des occasions d'encadrement
- Discutez des exigences éducatives; des étapes de carrière et des postes connexes

Exemple : Participer à des réunions de planification stratégique avec des employés expérimentés, observer un employé expérimenté pour une journée de travail.

Conseils pour le jumelage

- Partagez un peu l'historique de l'emploi
- Parlez des rôles et des responsabilités
- Décrivez les qualités personnelles qui correspondent à l'emploi
- Discutez des exigences éducatives, des étapes de carrière du travail et des positions connexes
- Décrivez votre expérience, ce que vous aimez, n'aimez pas

Source :

<http://www.ischool.utoronto.ca/alumni-careers/job-shadowing-program>

Recherche d'entreprises et de carrières par le jumelage

http://www.quintcareers.com/job_shadowing.html

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 15 : LE CAFÉ DU SAVOIR

Il s'agit d'un type de réunion ou d'atelier d'affaires qui vise à favoriser une conversation ouverte et créative sur un thème d'intérêt commun pour faire sortir les connaissances collectives, partager des idées et des points de vue, et acquérir une meilleure compréhension du thème et des enjeux. Elizabeth Lank a développé cette idée en créant un concept Café, physique et mobile, dans les années 1990 et il a été popularisé ces dernières années par David Gurteen, un consultant britannique spécialisé dans la gestion des connaissances. Le Café du savoir commence avec les participants assis dans un cercle de chaises (ou des cercles concentriques de chaises si le groupe est grand ou la chambre est petite). Il est dirigé par un animateur, qui commence par expliquer le but des Cafés du savoir et le rôle de la conversation dans la vie professionnelle. Le facilitateur introduit alors le thème du Café et pose une ou deux questions clés. Par exemple, si le thème est le partage des connaissances, la question pour le groupe pourrait être : « Quels sont les obstacles au partage des connaissances dans une entreprise, et comment voulez-vous les surmonter? »

POUR COMMENCER :

Lorsque la séance d'introduction est terminée, le groupe se divise en petits groupes, avec environ cinq personnes dans chaque groupe. Chaque petit groupe discute des questions pendant environ 45 minutes. Les discussions en petits groupes ne sont pas dirigées par un animateur, et aucun résumé de la discussion n'est noté pour des commentaires ultérieurs à l'ensemble du groupe.

Les participants reviennent ensuite dans le cercle et l'animateur termine la séance finale de 45 minutes avec le groupe, pendant laquelle les gens réfléchissent sur les discussions en petits groupes et partagent des idées, des connaissances et des intuitions sur le thème qui peut voir le jour.

Un Café du savoir est plus efficace avec entre 15 et 50 participants. Trente est un nombre idéal de personnes. S'il y a plus de 50 participants, il est généralement nécessaire d'utiliser des micros pour la conversation d'un grand groupe, ce qui tend à entraver le flux de la conversation. Il faut compter d'une à deux heures pour un café du savoir. La seule règle ferme et rapide, c'est que la réunion se déroule de telle manière que la plupart du temps se passe à converser. Les présentations et les séances de rétroaction n'ont pas leur place dans les Cafés du savoir.

DIRECTIVES POUR LE CAFÉ

Précisez le but

Prêtez attention dès le début à la raison pour laquelle vous réunissez des gens. Si vous connaissez la raison du rassemblement, vous pouvez penser aux participants qui devraient être présents ainsi qu'aux paramètres dont dépend la concrétisation de votre but.

Créez un environnement accueillant

Des patrons de Café de par le monde soulignent la force et l'importance de la création d'un environnement accueillant, sécurisant et attrayant. Si les gens se sentent à l'aise et qu'ils peuvent être naturels, ils seront d'autant plus créatifs dans leurs pensées, leurs paroles et leur écoute. Réfléchissez en particulier à la manière dont votre invitation et l'aménagement physique contribuent à créer une ambiance accueillante.

Examinez les questions importantes

Le fait de trouver et de formuler des *questions pertinentes* à ceux qui prennent part à votre Café permet à la réflexion et à l'attention de donner des résultats profonds. Votre Café peut se pencher sur une seule question ou sur plusieurs questions à développer afin de soutenir une suite logique de découvertes par le biais de plusieurs ensembles d'échanges. Les conversations du Café visent souvent autant à découvrir et à explorer des questions profondes qu'à trouver de réelles solutions.

Stimulez la contribution de chacun

En tant que dirigeants, nous sommes de plus en plus conscients de l'importance de la participation. Or, la plupart des gens ne veulent pas seulement participer, ils veulent activement contribuer et faire une différence. Il est important lors de votre réunion de stimuler les participants à contribuer en communiquant leurs idées et leurs points de vue tout en permettant aux personnes de simplement écouter si c'est ce qu'elles désirent.

Associez différents points de vue

Le Café offre l'opportunité de se déplacer entre les tables, de rencontrer de nouvelles personnes, de communiquer activement ses idées et d'associer ses découvertes à des sphères de réflexion qui s'élargissent sans cesse. Les participants contribuent des idées ou des thèmes-clés aux nouvelles tables, ils échangent des points de vue et enrichissent ainsi considérablement la possibilité de créer de bonnes idées nouvelles.

Surveillez les idées et partagez les découvertes

À force d'écouter et de prêter attention à des thèmes, des modèles et des idées, on commence à sentir des liens avec l'ensemble plus vaste. Après plusieurs conversations, il est utile de se lancer dans une conversation réunissant tout le groupe. Ainsi, le groupe peut établir des liens entre l'ensemble des thèmes ou des questions actuelles.

Coup d'oeil sur des conversations du Café

- Placez quatre ou cinq personnes à de petites tables en style Café, ou en petits groupes de dialogue.
- Prévoyez des ensembles d'échanges progressifs (généralement trois) d'environ 20 à 30 minutes chacun.
- Abordez des questions ou des thèmes qui importent vraiment dans votre vie, votre travail ou votre communauté pendant que d'autres petits groupes examinent des questions semblables autour des tables voisines.
- Encouragez les hôtes de table et les membres à noter, griffonner et tracez les idées-clés sur les nappes ou de noter les idées-clés sur de grandes fiches ou des tables placées au milieu du groupe.
- À l'issue du premier échange, demandez à une personne de rester à sa place en tant qu'« hôte de table » pendant que les autres font fonction de voyageurs ou « d'ambassadeurs d'idées ». Les voyageurs peuvent apporter des idées-clés, des thèmes et des questions dans les nouvelles conversations.
- Demandez à l'hôte de table d'accueillir les nouveaux invités et de résumer les idées, questions et thèmes principaux de la première conversation. Encouragez les invités à établir des liens entre les idées issues des conversations menées à la table précédente en écoutant les autres avec intérêt et en développant les contributions des autres.
- Les idées, les questions et les thèmes commencent à se raccorder et à s'associer au fur et à mesure que les personnes se déplacent d'un échange à un autre. À la fin du deuxième tour, toutes les tables ou tous les groupes de dialogue auront fait l'objet d'une *pollinisation croisée* d'idées issues de conversations antérieures.
- Au cours du troisième tour d'échanges, les invités sont libres de retourner à leurs tables d'origine afin de faire la synthèse de leurs découvertes ou de poursuivre leurs visites à de nouvelles tables après avoir désigné un autre ou le même hôte. Une nouvelle question est parfois posée avant le début du troisième tour afin de stimuler l'intensification de l'exploration.
- Après un certain nombre de tours de dialogue, prévoyez un temps pour l'échange des découvertes et des idées dans le cadre d'une conversation avec l'ensemble du groupe. Ce sont de telles conversations, organisées dans le même style que des réunions de quartier, qui permettent de trouver des modèles, d'accroître les connaissances collectives et de créer des possibilités d'action. Dès que vous aurez fixé le but que vous voulez atteindre et le temps dont vous disposez pour ce faire, vous pouvez déterminer le nombre de tours d'échanges approprié ainsi que la durée de ces échanges, l'utilisation la plus efficace des questions et la manière la plus intéressante d'associer et de marier des idées.

L'importance de la (des) question (s) de Café

La (les) question (s) que vous choisissez ou que les participants découvrent lors d'une conversation de Café est (sont) essentielle (s) à la réussite de la conversation. Votre Café peut se pencher sur une seule question ou sur

plusieurs questions à développer afin de soutenir une suite logique de découvertes par le biais de plusieurs ensembles d'échanges.

Ne perdez pas de vue que...

- Des questions bien formulées dégagent de l'énergie et attirent notre attention sur ce qui compte vraiment. Des hôtes de Café expérimentés recommandent les questions ouvertes, c'est-à-dire des questions auxquelles on ne peut pas répondre par oui ou par non.
- De bonnes questions ne doivent pas nécessairement donner lieu à des démarches ou à la résolution immédiate de problèmes. Elles doivent favoriser l'interrogation et la découverte plutôt que le plaidoyer et la dominance.
- Vous savez que vous avez une bonne question si elle continue d'évoquer de nouvelles idées et de créer des opportunités.
- Mettez d'éventuelles questions posées par des participants-clés sur le tapis pour voir si elles suscitent un intérêt et si elles dégagent de l'énergie.

Comment créer une ambiance de Café?

Que vous convoquiez plusieurs douzaines ou quelques centaines de personnes, il est essentiel de créer une ambiance suscitant tant la simplicité que l'intimité. Vos invités doivent savoir d'entrée qu'il ne s'agit pas d'une réunion ordinaire.

- Choisissez, si possible, un espace éclairé par la lumière du jour et offrant une vue sur l'extérieur afin de créer une ambiance plus accueillante.
- Créez une ambiance rappelant un véritable café équipé de petites tables pour quatre ou cinq personnes. Avoir moins de quatre personnes par table limite trop la diversité de perspectives, en avoir plus de cinq réduit la possibilité des interactions personnelles.
- Disposez les tables du Café de manière irrégulière et arbitraire et non en rangées ordonnées. Les tables en terrasse d'un Café ouvert depuis quelques heures ont une ambiance détendue et accueillante.

Placez des nappes de couleurs vives et un petit vase sur chaque table. Si le lieu le permet, ajoutez également une bougie sur chaque table. Disposez des plantes ou de la verdure dans la pièce.

- Placez au moins deux grandes feuilles de papier sur chaque nappe ainsi qu'une chope à café ou un verre rempli de marqueurs de couleur. Le papier et les feutres stimulent le gribouillage, les dessins et l'association d'idées. Les gens noteront ainsi les idées au fur et à mesure qu'elles naissent.
- Placez une table additionnelle à l'avant. Celle-ci pourra accueillir le matériel de l'hôte et de tout présentateur éventuel.
- Envisagez d'exposer des œuvres d'art ou de mettre des affiches sur la paroi (comme de simples feuilles de tableau de conférence sur lesquelles figurent des citations). Faites jouer la musique et accueillez les gens qui arrivent.
- Prévoyez des boissons et des amuse-gueules dans un souci de respecter la tradition de communauté et d'hospitalité. Le concept du Café n'est pas fini sans nourriture ou sans rafraîchissement!

Je suis l'hôte du Café, que dois-je faire?

La tâche de l'hôte du Café consiste à veiller à la mise en œuvre des six directives pour le dialogue et l'engagement. Ce n'est pas tellement la forme des directives, mais la mise en pratique du fond qui importe. L'hôte d'un Café doit faire preuve de prévenance, d'un talent artistique et d'intérêt. Il peut faire la différence entre une conversation intéressante et une réflexion capitale.

- Coopérez avec l'équipe de planification afin de déterminer l'objectif du Café et de décider des personnes à inviter.

- Donnez un nom correspondant au but à votre Café, par exemple : Café de direction; Café des connaissances; Café de stratégies; Café de la découverte; etc..
- Aidez à formuler l'invitation.
- Collaborez avec d'autres personnes afin de créer une ambiance de Café confortable.
- Accueillez les participants dès leur arrivée.
- Expliquez le but du rassemblement.
- Formulez la question ou les thèmes pour les tours de table et assurez-vous que la question est visible pour tout le monde sur un transparent, un tableau de conférence ou des fiches posées sur chaque table.
- Expliquez les directives du Café et l'étiquette de Café. Affichez-les sur un transparent, une feuille de chevalet ou des fiches posées sur toutes les tables.
- Expliquez la logistique du Café, y compris le rôle de l'hôte de table (la personne qui se proposera pour rester à table à l'issue du premier tour et accueillir les nouveaux venus à sa table).
- Déplacez-vous entre les tables pendant la conversation.
- Encouragez toutes les personnes à participer.
- Rappelez aux participants qu'ils peuvent noter des idées, griffonner et dessiner.
- Faites gentiment comprendre aux participants qu'il est temps de se déplacer et de commencer un nouveau tour d'échanges.
- Assurez-vous que les idées principales sont représentées visuellement ou réunies et affichées si possible.
- Soyez créatifs et adaptez les six directives du Café afin qu'elles répondent aux besoins spécifiques de votre situation.

Je suis un hôte de table, que dois-je faire?

- Rappelez aux personnes assises à votre table de prendre note des associations, idées, découvertes et questions approfondies au fur et à mesure qu'elles apparaissent.
- Restez assis lorsque les autres quittent la table et accueillez les personnes arrivant d'une autre table.
- Résumez les idées principales issues de la conversation précédente afin de permettre aux autres de faire des associations et de les développer en se basant sur les idées issues des tables qu'ils viennent de quitter.

Que sont des conversations de Café?

Les conversations de Café sont une méthode conviviale pour la création d'un réseau vivant de dialogue commun autour de questions qui sont importantes au profit du véritable travail. Les noms des Cafés établis varient en fonction du but qu'ils visent : Cafés créatifs, Cafés de connaissances, Cafés de stratégies, Cafés de direction, Cafés de marketing ou encore Cafés pour le développement de produits. La plupart des conversations de Café reposent sur les principes et la forme conçus par The World Café (voir <http://www.theworldcafe.com>), une tendance générale et croissante à favoriser les conversations qui comptent au sein de structures d'entreprises, gouvernementales et communautaires de par le monde.

Les conversations de Café sont également une métaphore qui donne à penser et qui nous permet de découvrir de nouvelles manières de changer nos vies et notre travail. La force de la conversation est tellement invisible et naturelle que nous la négligeons généralement. Il suffit par exemple de penser à l'apprentissage et aux choix d'actions qui surviennent lorsque les personnes se déplacent d'une conversation à une autre, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, avec des fournisseurs, des clients ou d'autres personnes de la communauté. Et si on considérait toutes ces conversations comme un grand Café dynamique et chaque emploi, chaque fonction comme une table dans un réseau plus vaste de conversations vivantes, ce qui est le processus fondamental pour partager nos connaissances collectives et pour déterminer notre futur? Lorsqu'on est conscient du pouvoir de la conversation en tant que processus-clé des affaires, on peut l'utiliser de manière plus efficace au profit de tous.

Le concept du Café part de l'idée que les personnes disposent déjà de la sagesse et de la créativité nécessaires pour relever les défis les plus difficiles. Dans le contexte approprié et avec l'attention nécessaire, il est possible d'accéder à ces connaissances plus profondes quant aux choses qui importent vraiment et de les utiliser.

Source

Le Café du monde. Libre de copier et distribuer avec attestation et un lien vers : <http://www.theworldcafe.com>

David Gurteen et Dan Remenyi

<http://www.slideshare.net/dgurteen/introduction-to-the-knowledge-cafe>

Liens et ressources utiles

Il y a aussi une communauté en ligne pour les praticiens de Café du monde et c'est un endroit idéal pour poser des idées et des conseils.

<http://www.theworldcafecommunity.net/>

L'original de ce document : <http://www.theworldcafe.com/articles/cafetogo.pdf>

Pour du matériel de Café du monde dans différentes langues : <http://www.theworldcafe.com/translations.htm>
ou pour de plus amples informations de base détaillées, y compris les récits Café, d'autres conseils pour l'hôte, articles justificatifs, et des liens connexes vers Café et les initiatives de dialogue, veuillez visiter <http://www.theworldcafe.com>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 16 : LA FOIRE DU SAVOIR

La foire du savoir est un événement conçu pour présenter des informations sur une organisation ou sur un thème. Il comprend des méthodes telles que des conférenciers, des démonstrations, des kiosques d'information, des panneaux d'exposition, des ateliers, des vidéos, des coins informels, un espace ouvert, etc. Une grande quantité d'informations peut être mise à la disposition des participants qui peuvent alors se concentrer spécifiquement sur ce qu'ils sont intéressés à apprendre. Les participants peuvent interagir directement avec les exposants, obtenir des réponses immédiates à leurs questions précises. Ils peuvent également établir des contacts pour explorer d'autres thèmes si nécessaire.

Les participants établissent souvent un réseau entre eux et les promoteurs de kiosques renforcent souvent leur travail d'équipe. Les foires du savoir fournissent également des opportunités de susciter l'attention sur les meilleures pratiques et d'apprécier les réalisations des employés et de l'équipe.

La foire du savoir est particulièrement recommandée quand il y a beaucoup d'informations à partager avec un grand nombre de personnes et quand les participants ont besoin d'une perspective plus générale, ainsi que la possibilité d'interagir sur une base d'égal à égal sur des thèmes spécifiques. La foire du savoir est une solution de rechange à des présentations formelles lorsque des expériences interactives sont souhaitables.

La foire du savoir n'est pertinente que si l'entreprise désire adopter et maintenir des modes d'exploitation et de co-exploitation horizontale. Un tel procédé peut alors favoriser une nouvelle dynamique organisationnelle.

POUR COMMENCER :

- Obtenez le soutien de la direction et faites une grande promotion de la foire.
- Situez la foire là où beaucoup de gens circulent, p. ex., dans l'atrium de l'entreprise. N'acceptez pas une décision de mettre la foire là où peu de gens circulent
- Définissez une identité visuelle commune des stands afin de projeter une image de diversité à d'intégration.
- Soyez réaliste concernant le temps nécessaire à la préparation des kiosques par les exposants.
- Ne planifiez pas trop dans les détails. Les participants peuvent être libres au sein d'un cadre commun.
- Ne soyez pas trop sérieux, une foire peut être agréable!

LES AVANTAGES DES FOIRES DU SAVOIR :

Une grande quantité d'information peut être disponible et les participants peuvent se concentrer spécifiquement sur ce qu'ils désirent apprendre. Les participants peuvent interagir directement avec les exposants, obtenir des réponses immédiates à leurs questions précises. Ils peuvent également établir des contacts pour l'explorer d'autres thèmes si nécessaire.

Les participants établissent souvent un réseau entre eux et les promoteurs de kiosques renforcent souvent leur travail d'équipe. Les foires du savoir fournissent également des opportunités de susciter l'attention sur les meilleures pratiques et d'apprécier les réalisations des employés et de l'équipe.

La foire du savoir est particulièrement recommandée quand il y a beaucoup d'information à partager avec un grand nombre de personnes et quand les participants ont besoin d'une perspective plus générale, ainsi que la possibilité d'interagir sur une base d'égal à égal sur des thèmes spécifiques. La foire du savoir est une solution de rechange à des présentations formelles lorsque des expériences interactives sont souhaitables.

La foire du savoir n'est pertinente que si l'entreprise désire adopter et maintenir des modes d'exploitation et de co-exploitation horizontale. Un tel procédé peut alors favoriser une nouvelle dynamique organisationnelle.

DIRECTIVES

Orientation thématique : précisez pourquoi vous organisez une foire du savoir et quelle est l'orientation du thème. Assurez-vous que le thème est valide et appuyé par les personnes concernées de tous les niveaux de l'entreprise. L'orientation thématique doit être à la fois précise et ouverte : vous devez laisser libre cours à l'innovation et la surprise.

Nature de la foire : soyez clair sur la nature de la foire - il y a un thème commun, une grande variété de conférenciers et un public polyvalent avec des intérêts divers. Une foire offre de grandes possibilités d'obtenir des informations, de faire des contacts, d'interagir et de s'entendre sur les activités de suivi. Soyez conscient de l'impact que le lieu peut avoir sur l'événement.

Auditoire cible : définissez l'auditoire cible et adaptez les connaissances juste pour lui. Tenez compte des aspects culturels de l'auditoire que vous avez défini. Analysez l'ambiance formelle/informelle que vous souhaitez et pouvez atteindre avec l'auditoire. Soyez ouvert aux surprises : il y a peut-être des visiteurs qui ne correspondent pas au profil attendu.

Engagement : obtenez l'engagement des principales personnes concernées et impliquez-les de manière appropriée aux étapes de la planification et de l'exécution. Les valeurs de l'entreprise ont une incidence sur l'événement.

Langue : décidez si vous souhaitez un événement multilingue et préparez l'espace requis pour les différentes langues, et décidez des traductions nécessaires. Soyez conscient des incidences budgétaires.

Préparation : ne sous-estimez pas le temps et les ressources nécessaires. Il faut compter 12 mois au minimum; de 18 à 24 mois sont plus réalistes. Décidez de l'infrastructure et de la logistique que vous offrez; communiquez-la clairement à tous les exposants. Offrez l'encadrement à distance à tous les exposants, la moitié d'entre eux en ont besoin.

Publicité : faites la promotion de l'événement avant, pendant et après. Offrez un mécanisme de rétroaction équitable pour les participants. Identifiez à l'avance comment mesurer l'impact par rapport à l'auditoire défini. Contrôlez le processus – ses hauts et ses bas pourraient aider les autres plus tard.

Interaction : vous devez inclure une grande variété de formes interactives dans la foire : des panneaux d'exposition et de l'information intéressante, des emplacements avec des « vendeurs » et des « acheteurs »; de courtes présentations avec une salle d'interaction, des ateliers avec des présentations plus formelles ou d'apprentissage expérimental; des coins ou des salles de vidéo; une place pour des idées nouvelles et folles; des coins-café avec des boissons et des collations et l'attribution des sièges confortables.

Sources :

<http://www.cs.state.ny.us/successionplanning/workgroups/knowledgemanagement/knowledgefairs.html>

Stephen Denning, *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Butterworth Heinemann, Boston, London : 2000. http://www.stevedenning.com/knowledge_fair.html

Liens et références utiles

Collins, B., R. Diez de Medina and A. Trebilcock. 2005. The culture of knowledge fair: lessons from an international organization (ILO).

<http://www.km4dev.org/journal/index.php/km4dj/article/viewFile/38/54>

http://www.daretoshare.ch/en/Home/Dare_to_Share_Fair_2004

<http://www.waterfair.org/content.spring?title=About+the+Fair>

<http://knowledge.usaid.gov/kmfair.html>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 17 : LE RÉSEAU DE CONNAISSANCES

QU'EST-CE QU'UN RÉSEAU DE CONNAISSANCES?

Bien qu'il soit difficile de trouver une bonne définition d'un réseau de connaissances, les citations suivantes aident à en saisir la nature :

- ⇒ Un processus de mise en réseau de l'homme et de l'ordinateur où les gens partagent des informations, des connaissances et des expériences afin de développer de nouvelles connaissances pour gérer de nouvelles situations.
- ⇒ Une autre façon de travailler qui mise sur l'ouverture et la collaboration entre les limites départementales, organisationnelles et nationales et la formation de relations multiples qui sont mutuellement bénéfiques.
- ⇒ Le processus de combiner et recombinaison des connaissances, expériences, talents, habiletés, capacités et aspirations des autres en constante évolution.
- ⇒ Par définition, les réseaux relient tout le monde à tout le monde. Par définition, les hiérarchies ne le font pas; mais elles créent plutôt des canaux formels de communication et d'autorité. Les réseaux opèrent de façon informelle avec peu de règles, ils dépendent de la confiance.

LES CARACTÉRISTIQUES DES RÉSEAUX DE CONNAISSANCES

Les caractéristiques clés d'un réseau de connaissances sont les suivantes :

- ⇒ Les réseaux de connaissances n'existent pas seulement pour assurer l'accès aux données et aux documents : mais pour être l'interconnexion du réseau social des personnes qui ont produit les connaissances, les gens ne sont pas nécessairement liés les uns aux autres, ils le rejoignent par la propagande par le bouche à oreille; l'interaction est basée sur des relations d'échange : l'échange de services mutuels, les obligations et les réseaux sociaux, plus il y a de membres mieux c'est.
- ⇒ Les gens appartiennent souvent à plusieurs réseaux et ils y jouent des rôles différents – dans certains cas, ils sont plus centralisés que dans d'autres.
- ⇒ Par conséquent, différents réseaux sont reliés entre eux et il n'y a souvent pas de frontière visible entre eux. La nature et les points forts de ces connexions et de ces liens varient dans le temps et sont difficiles à cartographier.
- ⇒ La structure non hiérarchique, l'autoorganisation et l'autorégulation, en tant que telle du réseau ne sont normalement pas des sujets de discussion.
- ⇒ Les connaissances circulent à la fois sur des voies délibérément choisies et sur des voies imprévues.

LES COMPOSANTES DES RÉSEAUX DE CONNAISSANCES

- ⇒ Les nœuds et les liens (éléments de structure) : les nœuds sont les points focaux (individus ou équipes) des activités ou des processus formels de l'entreprise. Les liens fournissent des voies de communication, les flux de connaissances et le renforcement des relations personnelles. Le profil des nœuds et des liens change continuellement. L'intensité des liens et les connexions entre les nœuds varient. Quelques liens et connexions peuvent être plus circulaires avec d'autres moyeux peuvent être plus diffus et difficiles à retracer.
- ⇒ Une structure (informelle) interne d'un petit noyau de membres très actifs (par exemple, les membres fondateurs) et plusieurs membres passifs autour.
- ⇒ Le contenu généré par les membres (p. ex., les profils, les cotes, les documents)
- ⇒ Interaction membre à membre (p. ex., des forums de discussion); des conversations en tête-à-tête et multiples; asynchrones ou synchrones)
- ⇒ Événements (p. ex., des séminaires d'experts,)
- ⇒ Sensibilisation (p. ex., lettres de nouvelles)

LES RÉSEAUX COMPARATIVEMENT AUX COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE (CDP)

Dans la littérature et dans la vraie vie, il est souvent difficile de différencier clairement entre les réseaux et les communautés de pratique dans le cadre de la gestion des connaissances.

Ils ont quelques caractéristiques communes :

- ⇒ Les deux sont des formes hybrides d'interaction sociale, élaborées par l'homme pour poursuivre un but commun.
- ⇒ Les communautés et les réseaux sont caractérisés par l'échange d'informations. Tous les deux prétendent générer des connaissances individuelles ainsi que collectives.
- ⇒ Dans les deux cas, les TIC jouent un rôle majeur, parce que les membres ne se rencontrent plus seulement dans des lieux physiques.
- ⇒ Les deux sont basés sur la compréhension que a) la connaissance est produite et construite de manière active à travers les compréhensions partagées qui naissent des interactions sociales, où grâce à l'influence mutuelle des conceptions partagées de la réalité sont créées, et b) par opposition à la gestion des documents qui peut être effectuée d'une manière plus ou moins automatique, la gestion des connaissances ne peut être accomplie sans la participation des personnes et d'un contenu tangible.

Il existe cependant quelques différences que montrent les deux descriptions suivantes :

Les réseaux : possèdent une structure non hiérarchique; autoorganisé et autoréglementée, les gens peuvent venir de milieux et de contextes très différents, mais ils ont un intérêt commun sur un sujet donné, la plupart des adhésions sont gratuites ou sont des adhésions par choix; l'interaction est basée sur des relations d'échange, l'échange de services et d'obligations réciproques; les limites sont diffuses, très difficiles à cartographier, le réseau en tant que tel n'est normalement pas un sujet de discussion, le grand nombre de membres occasionne beaucoup de commentaires hétérogènes; et les nombreux points de vue et critiques donnent un résultat plus innovant et valable. Le grand nombre de membres, l'absence d'un leadership fort et de rôles clairs dans les réseaux facilitent le remplacement des membres perdus; les réseaux sont formés parce que les gens ont besoin les uns les autres pour atteindre des objectifs communs;

Les communautés : sont semi-hiérarchiques avec des rôles et responsabilités clairement définis; les gens sont confrontés aux mêmes problèmes et questions (axées sur les tâches); ne sont pas assujetties par l'unité fonctionnelle géographique typique, ou des limites fonctionnelles, mais plutôt par les tâches, les contextes et les intérêts courants; les interactions sont fondées sur des relations d'échange (des expériences, des conseils, des connaissances afin d'améliorer l'apprentissage et de créer une valeur commune pour le groupe) et sur un sentiment de communauté, la solidarité, la cohérence et l'identité; sur des limites claires, l'adhésion peut être définie par des critères spécifiques; la communauté est un thème et fait partie de l'identité des membres; en général, la cohérence et le sentiment d'identité au sein d'une communauté sont plus forts. Le degré d'organisation est plus élevé que les réseaux, qui dans leur structure suivent une approche plus anarchiste, axée sur une augmentation floue et imprévue.

Source :

Un ouvrage très complet sur l'établissement et la gestion des réseaux de connaissances (peut être téléchargé gratuitement à partir de la page Web de SKAT www.skat.ch/publications)

Egger U. et al., Working the Net- A Management Guide for Formal Networks, 2006, gtz German Technological Cooperation, 140pp.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 18 : LES BLOGUES

BUT

Un carnet Web, ou *blogue*, comme on l'appelle communément, est utilisé pour diffuser des informations, des connaissances ou d'autres contenus créés par un auteur unique pour toute l'entreprise ou pour Internet.

DESCRIPTION

Les blogues sont de simples pages Web conçues pour des mises à jour fréquentes. Ils ont besoin de peu ou pas de codage de logiciel, et n'ont peu ou pas de coût. Ils sont généralement écrits à partir d'un point de vue personnel ou individuel sur un site Web accessible à toute personne qui a accès.

Dans un blogue, l'auteur partage sa pensée, son point de vue, de l'information ou des connaissances sur une page Web, et ils sont affichés par ordre chronologique inverse. Chaque entrée, ou article a sa propre adresse Internet unique. Et chaque article peut contenir des liens vers d'autres articles ou sites. Les lecteurs d'un blogue peuvent afficher des commentaires et des commentaires, mais ils ne peuvent pas modifier le contenu original. Tout le contenu affiché subsiste dans des archives consultables.

Il est important de noter la différence entre le blogue purement personnel (c.-à-d., une chronologie de la grossesse d'une personne sur le web ou la documentation d'un patient cancéreux) et un blogue d'entreprise. Bien que les blogues soient par nature des comptes personnels, dans le monde des affaires ils sont destinés à mettre l'accent sur des questions commerciales et d'autres sujets pertinents pour une entreprise.

L'accessibilité d'un blogue favorise la transparence. Semblable à un wiki, le contenu d'un blogue n'est pas validé, sauf par le biais d'un processus informel d'examen par des pairs. N'importe qui peut lire un blogue qui est affiché sur Internet ou sur Intranet, l'auteur sait que son contenu sera potentiellement soumis à l'examen d'experts sur le sujet sur lequel ils ont écrit. Cela permet souvent de garder les blogueurs « honnêtes » au sujet de leurs contributions

Du point de vue des connaissances, l'un des aspects les plus utiles d'un blogue est le point de vue personnel de l'auteur. Bien que les lecteurs ne doivent pas nécessairement croire tout ce qu'ils ont lu dans un blogue, ils peuvent y découvrir un contexte important à propos de l'auteur qui les aidera à comprendre toute la connaissance que l'auteur peut vouloir partager et transférer.

LES AVANTAGES DES BLOGUES :

En 2005, Bill Ives et Amanda Watlington ont interrogé plus de 70 blogueurs d'entreprises de premier plan et ils ont utilisé leurs résultats pour écrire l'un des guides les plus lus pour le blogage d'entreprise (1). À leur avis, les blogues sont plus vivants et plus personnels qu'une publication normale, et plus permanents et plus accessibles qu'une conversation normale.

« Les blogues offrent un espace virtuel transparent pour :

- ⇒ La création – la publication du contenu au sein d'une expression personnelle
- ⇒ La collection – la gestion des contenus personnels dans des archives consultables
- ⇒ Le contexte – l'ajout de commentaires au contenu que vous gérez
- ⇒ La connexion – découvrir d'autres personnes qui partagent vos intérêts
- ⇒ La conversation – s'engager dans des dialogues sur une base organisationnelle ou mondiale
- ⇒ La communauté – établir des réseaux autour de thèmes partagés
- ⇒ La collaboration – trouver de nouveaux partenaires commerciaux et augmenter le travail d'équipe au sein des organisations

... et ils diminuent les obstacles d'entrée sur le Web et réduisent ainsi davantage le coût de la communication. »

APPLICATIONS COMMERCIALES COMMUNES

Les blogues peuvent être utilisés pour suivre les progrès d'un projet, rassembler et publier des informations à propos des produits, des services, et des compétiteurs, et pour partager des idées entre les individus dispersés géographiquement.

Stewart Sutton, chef de la de la Collaboration and Knowledge Management à The Aerospace Corporation, a constaté que l'utilisation des blogues dans son entreprise de service servait à deux types de communications d'entreprise : (1) le journal intime ou l'éditorial – l'utilisation typique que vous voyez sur les blogues publics. L'objectif de ce style de blogue est de communiquer l'opinion d'un individu au sein de l'entreprise; (2) Le journal de projet est une autre utilisation du blogue. Un individu (ou un groupe) entreprend de faire des entrées périodiques dans le journal du blogue. Selon Sutton, « Avec les blogues qui ont de bonnes caractéristiques de « rétroaction », le blogue de projet est une excellente approche pour la collaboration. »

Les blogues internes d'une entreprise offrent une documentation écrite, datée, et consultable. Les organismes de R. et D., par exemple, peuvent suivre la croissance et le développement des idées dans un seul endroit, ce qui en fait d'excellents outils pour l'enregistrer l'élaboration d'un brevet ou l'histoire et les progrès des projets de recherche.

Karl Kapp ⁽²⁾ a constaté que la valeur des blogues est d'accélérer leur adoption dans de nombreuses entreprises et organisations. « Chez IBM, par exemple, les blogues sont utilisés pour discuter des projets de développement de logiciels et des stratégies commerciales. Les conseillers de haut niveau affichent de l'information au sujet des expériences des clients et des résolutions de problèmes, que les nouveaux employés peuvent examiner et utiliser pour leurs propres projets. En 2005, IBM a encouragé ses plus de 320 000 employés de commencer à bloguer, et de nombreux employés d'IBM ont maintenant des blogues publics.

Dans certaines usines de Daimler-Chrysler, les gestionnaires utilisent les blogues pour discuter des problèmes, partager des informations, et pour tenir un registre de solutions. Les employés peuvent alors chercher dans les blogues pour trouver l'information qu'ils recherchent sur une certaine technique de production, une idée de la conception ou une spécification.

À la société de technologie néerlandaise, Macaw, jusqu'à 90 pour cent des employés bloguent pour partager leurs connaissances sur des questions et des solutions techniques. Cela crée un vaste réservoir de connaissances qui est utilisé par les employés novices et chevronnés. La disponibilité de cette information a contribué à rationaliser les processus et rendre l'information plus accessible pour Macaw. Dr. Pepper/7 UP, Verizon, et Hartford Financial Services Group ne sont que quelques exemples d'entreprises qui ont des blogues internes. »

CONSIDÉRATIONS MULTIGÉNÉRATIONNELLES

Kapp a répertorié certains aspects importants des différences et des préférences entre les générations dans l'application de blogues. Les « blogues » qui sont intrinsèquement, d'une nature anarchique peuvent être un peu troublants pour certains baby-boomers, mais leur simplicité et l'informalité sont ce qui les rend si attrayants pour les personnes de la génération Y et sont la raison qui a rendu possible leur adoption rapide et généralisée.

Les joueurs se tournent souvent vers les blogues internes avant de chercher des canaux d'information plus formels. » Selon Technorati, un site Web qui se tient au courant de l'information des blogues, « Il y a environ 75 000 nouveaux blogues par jour. Les blogueurs, les gens qui écrivent des blogues, font une mise à jour quotidienne de leurs blogues, il y a environ 1,2 million de messages quotidiens, soit environ 50 000 mises à jour de blogues à l'heure. »

COMMENT DÉMARRER :

Au lieu de réinventer ce que de nombreuses personnes ont déjà créé comme le « comment » des guides pour la création d'un blogue, nous vous recommandons de lire « Comment faire pour démarrer un blogue » qui peut être

consulté en ligne à <http://www.wikihow.com/Start-a-Blog>. Il vous guide à travers 10 étapes faciles pour trouver le bon logiciel pour la création de votre premier message. Il fournit également des conseils pratiques et des astuces pour vous empêcher de faire des erreurs majeures.

Consultez le blogue de Jessica Lipnack, qui partage la Sagesse des blogues qu'elle a compilé pour aider les gens à comprendre et donner un sens à ce potentiel : <http://www.netage.com/endlessknots/>

BONNES PRATIQUES :

- ⇒ Les blogueurs d'IBM utilisent un Wiki pour créer un ensemble de directives de blogage qui protègent les blogueurs d'IBM et la société elle-même, est officiellement entrée la « blogosphère ». Les directives ont été approuvées par IBM et ont d'abord été affichées à l'interne, puis leurs blogueurs les ont partagées avec le monde. Les directives d'IBM se trouvent à : <http://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html>.
- ⇒ Voir les références ci-dessous pour d'autres ressources utiles concernant les politiques de blogues.
- ⇒ Comme c'est le cas pour plusieurs des nouveaux outils de communication et médias sociaux, c'est une bonne pratique de demander à un membre plus jeune du personnel plus jeune de les aider à savoir quand et comment bloguer. On ne sait jamais, mais le comportement que vous présentez en demandant de l'aide peut ouvrir la porte à un transfert fréquent et efficace de connaissances.

Source :

Chris Boorman, Knowledge Transfer, Best Practices, Training and Certification, 2010.

D'autres, cités dans le contexte.

Liens et ressources utiles

- (1) Bill Ives et Amanda Watlington, [Business Blogs : A Guide](#), 2005, ISBN# 0-9766180-0-1
- (2) Karl Kapp, [Techniques and Tools for Transferring Know-How from Boomers to Gamers](#)

Les ressources pour les règles des blogues sont :

- Le document déclaratoire de David Weinberger
<http://www.hyperorg.com/blogger/misc/disclosure.html>
- Politique globale des blogues de Tom Reynold : "How to Blog and Not Lose Your Job"
<http://randomreality.blogware.com/blog/archives/2005/3/17/443453.html>
- Liste des règles de blogue recueillies par Lisa Williams http://del.icio.us/lisatmh/blog_policies

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 19 : LA MESSAGERIE INSTANTANÉE

BUT

La messagerie instantanée (MI) permet à des gens de partager et de transférer instantanément des connaissances spécifiques en envoyant des messages texte à l'autre en temps réel.

DESCRIPTION

La MI est une forme de communication en temps réel entre deux personnes ou plus à partir d'un texte dactylographié. Le texte est transmis au moyen d'ordinateurs connectés sur un réseau comme Internet. Les gens y font souvent référence comme étant un « cyberbavardage », car une session typique implique que les gens s'envoient mutuellement des messages très courts, sous forme de dialogue. Parce qu'elle permet aux participants de voir qui est connecté ou en ligne dans leur réseau à tout moment, elle peut être un catalyseur puissant pour un apprentissage informel au besoin plutôt que lorsque les gens sont disponibles.

La MI offre plusieurs avantages par rapport au courriel :

- ⇒ Les interactions et les conversations se produisent en temps réel
- ⇒ Elle offre la possibilité de voir si la personne est en ligne et disponible pour recevoir des messages.
- ⇒ Elle fournit une réponse plus rapide que le courriel.

Avec la MI, vous pouvez conserver une liste de personnes avec lesquelles vous désirez interagir. Vous pouvez envoyer une MI à quelqu'un sur votre liste d'amis ou de contacts si cette personne est en ligne. Vous vous inscrivez vos messages dans une petite fenêtre qui apparaît sur chaque écran.

La plupart des programmes de MI offrent ces caractéristiques :

- ⇒ Des messages instantanés – envoyez des messages à un collègue ou à un ami qui est en ligne
- ⇒ Le clavardage – créez une salle de clavardage avec des amis ou des collègues
- ⇒ Des liens Web – partagez les liens de vos sites Web préférés
- ⇒ La vidéo – envoyez et visionnez des vidéos, et clavardez face à face avec des collègues
- ⇒ Les images – jetez un coup d'œil sur une image sur l'ordinateur d'un collègue ou d'un ami
- ⇒ Les fichiers – partagez des fichiers en les envoyant directement à vos collègues ou vos amis
- ⇒ Les appels – utilisez Internet au lieu du téléphone pour parler avec les autres
- ⇒ Le contenu multimédia – en temps réel ou quasi réel des cours de la bourse et des nouvelles
- ⇒ La mobilité – envoyez des messages instantanés à partir de votre téléphone

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRATIONNELLES

« Le logiciel social encourage les gens à apprendre de façon unique ensemble, mais offre également un niveau de flexibilité qui permet à chacun de conserver le contrôle de leur temps, du lieu, de l'activité et de l'individualité », écrit par Jon Cardus dans Power of the Collective. Ce sont tous des éléments qui sont importants pour la génération Y, et probablement beaucoup d'autres générations de personnes en milieu de travail.

« Bien que de nombreux baby-boomers préfèrent encore la communication en face à face, la plupart des joueurs choisissent invariablement la MI plutôt que le courriel dans plusieurs contextes », écrit Karl Kapp dans son document intitulé Techniques and Tools for Transferring Know-How from Boomers to Gamers. »

« En fait, dans un groupe de discussion, les joueurs ont défini le courriel comme « quelque chose que vous utilisez pour parler à des « personnes âgées », des institutions, ou pour envoyer des instructions complexes à des grands groupes. Selon une étude menée par le Pew Internet & American Life Project, 75 % des adolescents en ligne, soit environ les deux tiers de tous les adolescents, utilisent la messagerie instantanée, comparativement à 42 % des adultes en ligne. Parmi les adolescents qui utilisent la messagerie instantanée, 48 % disent qu'ils échangent des

messages instantanés au moins une fois chaque jour. Un nouveau lexique a même grandi avec la MI, avec des avec des abréviations telles que « lol » (c'est à rire aux éclats) et « tttl » (à plus tard). »

Cependant, les gens ne sont pas tous à l'aise avec cette disponibilité immédiate et que d'autres sachent quand ils sont en ligne. Les baby-boomers sont en général moins à l'aise avec cette notion de visibilité en ligne et ils ont besoin d'un environnement « sûr » pour l'expérimenter et être à l'aise avec la MI comme méthode habituelle de communication et de transfert des connaissances. Une suggestion des baby-boomers est d'expérimenter la MI avec leurs enfants pour débiter.

APPLICATION

De plus en plus de gens découvrent les avantages de l'utilisation de la messagerie instantanée. Par exemple, chez Sprint, la messagerie instantanée est désormais considérée comme un outil nécessaire et indispensable pour la communication interne et le partage des connaissances. Lorsque le département des technologies de l'information a voulu bloquer la MI à la société parce que c'était un problème potentiel de sécurité, les cadres sont intervenus pour sauver cet outil parce qu'ils avaient eux-mêmes commencé à compter sur elle. Les cadres supérieurs de Sprint voient la MI comme un outil de productivité qui facilite l'échange d'informations en temps réel et pour sa connectivité omniprésente.

Voici quelques-unes des applications les plus courantes qui ont été signalées :

- ⇒ Un outil pour des personnes plus expérimentées servant à faciliter le transfert en temps réel de leurs connaissances au sein de l'entreprise, et en particulier aux jeunes employés. Le mentorat et le coaching juste-à-temps via la messagerie instantanée sont courants dans les entreprises de « haute technologie » et dans les milieux universitaires.
- ⇒ Elle facilite un apprentissage individuel informel et un partage des connaissances à travers les frontières organisationnelles. Les employés utilisent souvent la MI pour communiquer avec les gens en dehors de leur entreprise pour obtenir de l'information instantanément ou des connaissances spécifiques.
- ⇒ Permettez à des groupes d'individus d'échanger des informations et des connaissances spécifiques en créant rapidement une salle de clavardage en ligne, où un groupe peut se rassembler virtuellement pour discuter d'un projet, d'une activité ou pour effectuer un examen virtuel des mesures pour apprendre tout en travaillant sur une tâche spécifique. Un gestionnaire peut joindre une équipe géographiquement dispersée et avoir une conversation ou travailler sur un problème avec une facilité et une rapidité qui ne sont pas disponibles avec d'autres types de communication.
- ⇒ Une session de MI peut être enregistrée et codifiée au cours de la conversation elle-même. Les transcriptions peuvent être mises à la disposition d'autres personnes à la recherche d'idées semblables ou de questions similaires.

POUR COMMENCER :

Au lieu de réinventer ce que de nombreuses personnes ont déjà écrit sur la MI, nous vous recommandons de lire *The Inner Workings of IM*, qui se trouve à :

<http://communication.howstuffworks.com/instant-messaging2.htm>.

De plus, demandez à une personne de la génération X ou Y dans votre organisation, ou à l'extérieur de votre travail, de vous aider à démarrer.

BONNES PRATIQUES

- ⇒ Communiquez avec quelqu'un dans votre entreprise et demandez-lui si la MI est disponible dans votre entreprise. Même si elle ne l'est pas, il y a une bonne chance que vos collaborateurs des TI aient utilisé la messagerie instantanée et ils pourraient vous orienter dans la bonne direction pour démarrer.
- ⇒ Gardez vos messages courts et concis. Les phrases brèves, incomplètes et les abréviations sont la norme.

Sources :

- Power of the Collective Cardus_2006
- Techniques and Tools for Transferring Know-How from Boomers to Gamers_Kapp_2007

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 20 : L'APPROCHE FORUM OUVERT

APERÇU

L'approche Forum Ouvert est une méthodologie de réunion qui aide les individus et les groupes à devenir plus efficaces dans des environnements de travail qui sont en évolution constante et rapide, en développant leurs compétences de résolution de problèmes et d'apprentissage permanent. L'approche Forum Ouvert saisit les connaissances, l'expérience et l'innovation dans l'entreprise qui ne sont pas saisies par les procédés classiques de système fermé.

C'est une pratique autoorganisée guidée par une combinaison d'activités collectives et d'engagement personnel, qui dégage la créativité et le leadership latent des participants. En invitant les gens à prendre des responsabilités de ce qui les préoccupe, le Forum Ouvert établit un marché d'information, de réflexion et d'apprentissage, et il fait ressortir le meilleur de tout le groupe, de la communauté ou de l'entreprise. Parce que ce processus est ouvert de nature, les risques sont élevés; une fois que la « porte est ouverte » il n'y a pas de retour en arrière – ce qui implique que l'hôte doit soutenir les activités définies par le groupe.

Voici des exemples de questions opérationnelles que l'outil peut aider à répondre

- Comment pouvons-nous faire face aux changements quand nous nous dirigeons vers un avenir de plus en plus incertain?
- Comment pouvons-nous mieux utiliser les éléments et la diversité complexes des participants dans une situation X?
- Comment pouvons-nous gérer ce conflit de façon productive (à tout niveau de l'entreprise ou entre l'entreprise et le gouvernement)?
- Comment pouvons-nous commencer à nous attaquer à des problèmes internes ou des problèmes avec les organismes partenaires ou gouvernementaux qui comportent des aspects ou des implications émotionnels ou des questions qui soulèvent des passions élevées?
- Comment pouvons-nous améliorer les communications à tous les niveaux?

CONSIDÉRATIONS PRINCIPALES :

- a. Avez-vous un ordre du jour prédéterminé ou des résultats visés? Si tel est le cas, le Forum Ouvert n'est pas l'approche recommandée. Seul le thème est présélectionné. Le processus Forum Ouvert permet aux participants de créer les résultats. Le Forum Ouvert crée « l'espace », l'occasion pour ceux qui sont passionnés par le thème de soulever des questions et décider des résultats. De cette façon, un engagement solide est assuré.
- b. Quelle est la composition de votre liste d'invités? Les bonnes personnes sont celles qui se soucient et qui sont déjà intéressés au thème. Les invitations ne devraient pas être limitées ou déterminées par le poste ou le rôle, mais par l'intérêt que la personne démontre pour le thème. La passion est le mot clé. Si les gens sont passionnés par le thème, ce sont eux qu'on doit inviter. La passion et la volonté d'assumer sa responsabilité devraient guider la liste d'invitation. Le Forum Ouvert consiste à tirer parti des connaissances que les gens contribuent au Forum Ouvert.
- c. Il peut cependant y avoir une limite du nombre de personnes qui sont invitées.
- d. Comment votre thème est-il ciblé? Plus votre thème ou thème est vaste, plus de temps il faudra pour qu'une compréhension commune commence à prendre forme. Les grands thèmes attireront une grande participation, un thème plus spécifique attirera probablement un groupe plus spécifique. L'ampleur du thème influencera le temps que vous allouerez pour une réunion de Forum Ouvert.

- e. Soyez certain d'avoir le bon auditoire pour le thème. Le thème et l'auditoire doivent être adaptés ou individualisés, le manque d'énergie est un signe d'un mauvais jumelage.
- f. Les leaders des participants sont-ils prêts à diriger différemment, en donnant le contrôle de l'ordre du jour? Le Forum Ouvert dépend de la liberté pour que les processus et les effets attendus soient mis en relief. Les leaders peuvent envoyer des messages qui inhibent ou compromettent le succès d'une réunion de Forum Ouvert. Les leaders des participants doivent s'en tenir au thème et à l'ouverture du processus. Il serait sage de commencer avec un petit Forum Ouvert, si un plus grand Forum Ouvert est prévu tôt ou tard. Il est essentiel, il faut que les leaders des participants comprennent et s'engagent dans les processus et les hypothèses du Forum Ouvert.
- g. Avez-vous suffisamment de « masse critique » pour que cet enjeu aille de l'avant? Les liens et les communications mis en place pendant le processus sont essentiels pour aller de l'avant. Encore une fois, la passion partagée pour le thème est essentielle.
- h. Il faut établir des limites, même pour les processus non dirigés comme les Forums ouverts. Les limites donnent souvent la liberté d'agir. Certaines limites de départ pourraient être les restrictions budgétaires, les horaires, et le thème du projet.

Faciliter le processus

L'outil Forum Ouvert repose sur deux hypothèses de base : (1) Les groupes travailleront bien avec les processus démocratiques et (2) Les groupes ont besoin de peu de conseils. Pour faciliter un processus de Forum Ouvert, vérifiez ces trois éléments :

Le groupe : qui va utiliser l'outil? : le personnel, les partenaires gouvernementaux, les organismes d'exécution? L'outil peut-il être utilisé dans des opérations de développement? À quel (s) secteur (s) des opérations l'outil est-il adapté? L'étude préparatoire à l'évaluation, le début du projet, la conception de projet, la formulation stratégique du programme (planification de l'entreprise), la mise en œuvre du projet, la résolution des problèmes. Combien de temps cela prend-il? Un Forum Ouvert d'un jour produit un bon dialogue, deux jours – un point de vue commun; trois jours – des résultats tangibles (résolution, leadership et plans).

Questions pour mesurer l'impact :

- L'ambiance est-elle rassurante et inclusive, les nouvelles idées peuvent-elles être discutées librement?
- Les gens sont-ils satisfaits que toutes les questions ont été pleinement examinées?
- Existe-t-il d'importantes lacunes de connaissances (personnes oubliées) dans ce processus?
- Les plans sont-ils prêts pour la mise en œuvre ou des parties sont-elles encore diffuses?

Activités de suivi

Les équipes de projet peuvent choisir elles-mêmes les nouveaux projets auxquels elles prendront part en fonction de ceux pour lesquels ils ont le plus d'énergie. Chaque équipe est invitée à nommer un coordonnateur qui est responsable de la gestion de l'intendance des ressources. Chaque équipe décide de l'objectif du projet et de la date d'achèvement, les rôles de l'équipe, elle identifie les principaux défis et les ressources essentielles nécessaires et les étapes nécessaires pour atteindre l'objectif.

En Forum Ouvert, même si la réunion se termine, les enjeux évoluent. L'apprentissage et la découverte continus sont des avantages importants qui ont besoin de soutien. Une communication continue et énergique est essentielle.

Créez des milieux où les succès, les nouveaux enjeux et les préoccupations peuvent être partagés. La clé d'un succès éventuel est de garder l'apprentissage vivant.

Organiser un Forum Ouvert - une amorce de deux pages

QU'EST-CE QU'UN FORUM OUVERT? :

C'est une pratique autoorganisationnelle de la discipline de soi et de l'activité collective qui libère la créativité inhérente et le leadership chez les gens. En invitant les gens à assumer la responsabilité de ce qui les préoccupe, le Forum Ouvert établit un marché d'information, de réflexion et d'apprentissage, et fait ressortir le meilleur chez les individus et le groupe.

QUAND DOIT-IL ÊTRE UTILISÉ? :

- Quand le conflit freine la capacité de changer
- Quand la situation est complexe
- Quand il existe un niveau élevé de diversité
- Quand il y a un besoin urgent de prendre des décisions rapides
- Quand toutes les personnes concernées sont nécessaires pour prendre de bonnes décisions
- Quand vous n'avez pas d'idée préconçue de ce que les résultats devraient être.

RÉSULTATS PROBABLES :

- Le renforcement de l'énergie, de l'engagement et du leadership partagé
- Les participants acceptent la responsabilité de ce qui se produit ou ne se produit pas
- Des plans d'action et des recommandations se dégagent des discussions, selon le cas
- Vous créez un dossier de toute la procédure au fur et à mesure que vous avancez.

SON FONCTIONNEMENT :

La Loi des deux pieds signifie que vous prenez la responsabilité de ce qui vous préoccupe – que vous prenez position et que vous utilisez vos deux pieds pour vous déplacer là où vous pouvez mieux contribuer et apprendre. Quatre principes s'appliquent à la façon dont vous naviguez dans un Forum Ouvert :

- Les personnes qui se présentent sont les bonnes : les personnes qui sont attirées par les mêmes conversations sont les mêmes qui peuvent contribuer le plus à cette conversation - parce qu'elles sont préoccupées. Donc, elles sont exactement celles – pour tout le groupe – qui sont capables de prendre l'initiative des mesures.
- Ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver : nous sommes tous limités par notre propre passé et nos attentes. Ce principe reconnaît que nous allons tous faire de notre mieux pour nous concentrer sur le MAINTENANT – sur le moment et le lieu présent – et non pas nous enliser dans ce qui aurait pu ou aurait dû avoir lieu.
- Ça commence quand ça commence : l'esprit créateur a son propre temps, et notre tâche est de consentir notre meilleure contribution et entrer dans le flux de créativité quand il commence.
- Quand c'est fini, c'est fini : la créativité a son propre rythme. Les groupes aussi. Juste un rappel de porter votre attention au flux de créativité – et non à l'horloge. Lorsque vous pensez que c'est fini, demandez : est-ce fini? Et si c'est le cas, passez au prochain thème qui vous passionne. Si ce n'est pas fini, faites des plans pour poursuivre la conversation.

COMMENT FONCTIONNE LE FORUM OUVERT LORSQU'IL Y A UN CONFLIT? :

La Loi des deux pieds fournit aux participants la liberté de se déplacer à tout moment vers une discussion qui les préoccupe. Cette préoccupation crée un terrain d'entente, et contribue à rappeler l'objectif ultime aux participants.

TAILLE DU GROUPE :

À ce jour, nous savons qu'un Forum Ouvert peut accommoder des groupes de 5 à 1 500 personnes. Il peut durer de quelques heures jusqu'à 3 jours ou plus; consécutifs ou au fil du temps; à un ou plusieurs sites reliés par ordinateur et/ou par téléphone et vidéo. Plus le forum est ouvert, meilleurs seront les résultats de transformation.

LES ÉTAPES EN BREF :

1. Sélectionnez une déclaration ou une question importante pour votre rassemblement. Elle devrait fixer un cadre positif de l'objectif maximal et du contexte de votre discussion.
2. Invitez le cercle de gens : toutes les personnes concernées ou toutes les personnes que vous aimeriez avoir dans la salle. Inclure le thème, la date, l'heure et lieu de rassemblement dans l'invitation.
3. Créez un cercle : placez les chaises en cercle ou en cercles concentriques, en laissant un espace au centre. Choisissez une paroi vide pour les propositions et inscrivez ORDRE DU JOUR : matin, après-midi en en-tête. Installez une table pour les ordinateurs près d'une paroi que vous nommez NOUVELLES. Placez des feuilles non imprimées de papier journal (environ le quart d'une page de tableau papier) et des crayons-feutres de couleur au centre du cercle. Près de la paroi de l'ordre du jour et de la paroi des Nouvelles, placez du ruban adhésif pour que les gens puissent coller des papiers sur les parois.
4. Pour commencer le rassemblement : l'animateur explique : le thème, le processus simple que le groupe devra suivre pour organiser et créer un dossier, où mettre les choses et savoir ce qui se passe, la Loi des deux pieds, et les principes du Forum Ouvert. Ensuite, l'animateur invite les gens à méditer en silence sur ce qu'ils ont à cœur et fait du sens pour chacun d'eux.
5. Ouvrir la place du marché : l'animateur invite toute personne qui est préoccupée par la question à se placer au milieu du cercle et d'écrire le sujet, son nom, la date, l'heure et lieu de rencontre, de l'annoncer et d'afficher les propositions sur la paroi de l'ordre du jour – une feuille par thème – et autant de thèmes qu'il/elle désire. Des convocateurs devraient avoir la responsabilité d'animer leur (s) session (s) et de s'assurer qu'un rapport est fait et affiché sur la paroi des Nouvelles.
6. Lorsque TOUTES les propositions sont terminées, l'animateur invite les gens à s'inscrire à ce qui les intéresse et à être responsables de leurs horaires, en utilisant la loi des deux pieds.
7. Les gens participent aux discussions. L'animateur prend soin du forum. Les préparateurs d'états inscrivent les rapports de discussions dans les ordinateurs et les imprimés sont affichés sur la paroi des Nouvelles.
8. La fermeture du cercle : tous se réunissent à nouveau une heure avant la fermeture pour partager les faits saillants, les « ahas » et les principales leçons dans un format de dialogue : en écoutant simplement ce que les gens ont à dire, sans discussion, ou vous pouvez passer un « bâton d'orateur » à chaque personne lorsqu'il ou elle parle, ou le passer à quelqu'un si cette personne n'a rien à contribuer.
9. Affichez tous les dossiers qui ont été créés et la liste des adresses de tous ceux qui ont participé.

Si c'est un rassemblement de plusieurs jours, suivez les étapes 3 à 8 chaque jour.

Source

Adapté de : <http://www.openspaceworld.org/tmnfiles/2pageos.htm>

Liens et références utiles

La Banque mondiale utilise le Forum Ouvert. Un excellent aperçu du Forum Ouvert par Owen
<http://www.worldbank.org/participation/LearningFinal.pdf>

USAID Meilleure cas de pratiques à la mi-page. http://www.usaid.gov/about/part_devel/docs/anthol5.html

OSLIST Archives – les discussions sur l'OSLIST ont été archivées depuis 1998. Les archives sont entièrement consultables et contiennent d'innombrables histoires, discussions, et réflexions sur l'OST.
<http://listserv.boisestate.edu/archives/oslist.html>

Lien vers Open Space World : <http://www.openspaceworld.org/cgi/wiki.cgi>

Owen, Harrison (1992).Open Space Technology : A User's Guide. Potomac, Maryland, USA : Abbott Publishing.

Owen, Harrison (1995), Tales from Open Space. Maryland : Abbott Publishing.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 21 : LES PODCASTS (BALADOS)

BUT

Communiquer, partager et transférer les connaissances à un vaste auditoire par l'intermédiaire de l'audio.

DESCRIPTION

Un balado, est défini comme « un enregistrement numérique d'une émission radiodiffusée ou d'un programme de radiodiffusion semblable, disponible sur Internet pour être téléchargé sur un lecteur audio. » Le concept est devenu à ce point populaire que le New Oxford American Dictionary a déclaré le « podcast », ou balado, mot de l'année en 2005.

Même si le terme Podcast provient de la combinaison des mots iPod et Broadcast, vous n'avez pas besoin d'un appareil iPod d'Apple pour écouter ou souscrire aux podcasts. Tout appareil qui peut lire des fichiers MP3, comme les téléphones cellulaires ou les lecteurs MP3 ou même votre ordinateur, peut être utilisé pour télécharger et écouter des balados. Ils ne sont pas différents des fichiers audios MP3.

LES AVANTAGES DES BALADOS

Les principaux avantages des balados sont leur accessibilité et leur largeur de bande. Parce qu'ils sont téléchargés sur un appareil personnel, les gens peuvent écouter le contenu en fonction de leurs besoins et de leur horaire. PodWorx, offre un service de consultation de balados explique cela d'une façon puissante, « Avec la capacité d'écouter des Podcasts quand je veux, vos clients (et prospects) s'attendent à écouter ce contenu à leurs conditions, et non les vôtres. Si vous choisissez de ne pas donner une voix à la marque de commerce de votre entreprise, vos concurrents le feront. »

La forme audio de la communication peut fournir beaucoup plus de données et que l'information qui se trouve généralement dans un document, une partie de cette information contient des indices sur la source, comme le ton de la voix, etc., ce qui contribue à établir une relation sociale entre les sources et les auditeurs. Ceci est particulièrement important, car il fournit le contexte nécessaire pour le partage et le transfert efficace des connaissances

APPLICATIONS COMMUNES D'AFFAIRES

Quelques applications communes en affaires de nos jours sont :

- Les chefs d'entreprise soulèvent des questions en temps opportun, telles que les objectifs de l'entreprise, les évaluations de rendement (qu'en est-il? Se produisent-elles?), et les situations de crise.
- Partagez une expérience récente, une nouvelle leçon apprise ou une idée qui pourrait affecter les autres et que vous ne pourriez atteindre dans le cours normal des interactions.
- Mettez en évidence la pression ou les menaces causées par un nouveau concurrent
- Renforcez les messages clés (pouvez-vous lui donner un certain contexte?)
- La formation
- De nouvelles utilisations pour les balados font leur apparition chaque jour.

Par exemple, Kent Greenes a été interrogé au sujet de ses réflexions sur les communautés de pratique (C de P) par le chef de la direction de Tomoye Corporation, l'un des principaux fournisseurs de logiciels pour les systèmes de C de P. L'entrevue a été créée en format balado et est disponible en téléchargement sur le site Web de la société comme une valeur ajoutée pour les clients de Tomoye. Cliquez ici pour télécharger ce balado.

Consultez ces 4 meilleurs balados d'entreprises (de Disney, BMW, This Week in Tech, et IBM) pour apprendre ces entreprises chefs de file utilisent cette méthode pour se créer de nouveaux débouchés :

<http://podcasting.about.com/od/podcastsforbusines1/tp/topbizpodcasts.htm>.

D'autres exemples d'applications d'entreprise se trouvent à la section de Références ci-dessous.

BONNES PRATIQUES

- Gardez le balado assez bref (15 minutes ou moins) ou divisez-le en segments pour permettre à l'auditeur de l'écouter en « micro » segments. Il est déjà assez difficile de trouver quelqu'un pour écouter votre message, et surtout si ça prend une heure pour le télécharger.
- Les récits sont des moyens puissants d'attirer et de retenir l'attention de l'auditeur, et ils aident les gens à se souvenir de ce que vous vouliez leur dire. Voir le guide de Récit du Storytelling (l'art de raconter des histoires dans le Guide de transfert des connaissances ou le transfert multigénérationnel de l'acquis cognitif pour obtenir plus de détails sur cette méthode.

POUR COMMENCER

Pour créer votre propre balado, il suffit d'un microphone décent, d'un ordinateur et d'une histoire intéressante à partager avec votre public. Vous pouvez ensuite enregistrer et éditer votre balado en utilisant Audacity (<http://audacity.sourceforge.net/>), un logiciel gratuit d'aide à l'enregistrement. Si pour votre balado vous voulez faire une entrevue avec une personne qui se trouve dans une autre ville ou un autre pays; vous pouvez facilement le faire en utilisant Skype, un outil téléphonique gratuit qui peut aussi enregistrer vos conversations en format numérique grâce à des modules d'extension gratuits.

Une fois que votre balado (fichier MP3) est prêt à être partagé, vous aurez besoin d'héberger votre fichier sur un site Web où les abonnés pourront le télécharger sur leur disque dur ou sur leurs lecteurs MP3 portables.

Plutôt que de réinventer ce que d'autres ont déjà créé, comme des guides pour savoir comment créer un balado, nous vous recommandons de lire *Getting Started With Podcasts*, qui peut être consulté en ligne à l'adresse suivante : http://www.podcastingnews.com/articles/Getting_Started_With_Podc.html.

Il vous guide à travers 3 étapes faciles pour trouver et installer le bon logiciel d'usage personnel les dispositifs, l'utilisation et la synchronisation.

SOURCES :

Top Ten Business Podcast Applications :

<http://podcasting.about.com/od/podcastsforbusines1/qt/CorporateCasts.htm>

What is a Podcast? From Podcast Alley, http://www.podcastalley.com/what_is_a_podcast.php

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 22 : LES WIKIS

BUT

Les wikis sont utilisés pour faciliter la création, le partage et le transfert rapide du contenu des connaissances de collaboration d'une manière très accessible et visible.

DESCRIPTION

Wiki est la forme abrégée de « wiki wiki web, » de l'hawaïen « wiki wiki » qui signifie rapide. Il s'agit d'un site Web où n'importe qui peut créer et modifier une page Web. La structure n'est pas prédéterminée, elle est inventée et elle évolue par la communauté des personnes qui y contribuent.

Les wikis facilitent la médiatisation rapide et collaborative d'un contenu à tout moment et de n'importe où. Bien qu'ils soient particulièrement adaptés à des équipes pour le partage de bonnes pratiques, de leçons à tirer des activités et des projets, tous les visiteurs du site peuvent ajouter, modifier ou supprimer du contenu. Cela signifie qu'une équipe ou une organisation peut bénéficier d'autres personnes que les « suspects habituels », des personnes qui ont des connaissances pertinentes à partager sur un sujet précis et qui ne seraient normalement pas sollicitées pour leur contribution dans le cadre d'un projet de travail. Dans la pratique, toutes les entrées sur le site sont normalement filtrées par une personne ou un groupe chargé de s'assurer les contributions inappropriées ne se retrouvent pas sur le site.

Un des exemples les plus connus d'un Wiki est Wikipédia (www.wikipedia.org), une encyclopédie en ligne écrite en collaboration et par la suite modifiée, corrigée, et mise à jour en temps réel par un grand nombre de ses lecteurs. Pour voir un Wikipédia sur les Wikis, cliquez sur cette adresse URL : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki> . Les résultats de recherche sur Internet pour beaucoup de sujets de base ont souvent un site pertinent Wikipédia figurant en haut de la liste de résultats.

Malheureusement, la flexibilité et l'ouverture de cette méthode de transfert des connaissances soulèvent également des préoccupations quant à la nature et la validité du contenu. Après tout, n'importe qui peut contribuer! Cependant, toutes les entrées sont suivies et tous les changements au contenu sont enregistrés. En conséquence, les gens ont tendance à inscrire des contributions et des modifications légitimes et précises. Dans la pratique, les inexactitudes ou les contenus inappropriés sont rapidement traités en raison du volume de visiteurs et la facilité de changer ce qui a été ajouté.

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRATIONNELLES

« Les logiciels sociaux encouragent les gens à apprendre ensemble de façon unique, mais ils offrent également un niveau de flexibilité qui permet à chacun de conserver le contrôle de son temps, du lieu, de l'activité et de l'individualité », écrit Jon Cardus dans le [Power of the Collective](#). Ce sont tous des éléments qui sont importants pour les personnes de la génération Y, et probablement pour beaucoup d'autres générations de personnes en milieu de travail.

« Les joueurs ont adopté la technologie des wikis comme un moyen d'échanger rapidement des informations, et la vitesse et la facilité de mise à jour des Wikis a accéléré leur adoption au sein de plusieurs organisations comme un mécanisme de partage et de transfert des connaissances en collaboration », écrit Karl Kapp dans son document intitulé [Techniques and Tools for Transferring Know-How from Boomers to Gamers](#).

Trois types d'informations et de connaissances qui peuvent être rapidement envoyées par les baby-boomers et que les travailleurs plus jeunes trouvent utiles :

- La foire aux questions qu'ils obtiennent des jeunes dans leur organisation;
- Les liens vers les informations qu'ils jugent utiles pour faire avancer les choses dans leur emploi et dans l'entreprise;
- L'information critique ou des connaissances spécifiques pour la réutilisation et l'adaptation.

USAGE COURANT

Des personnes et des organisations ont découvert de nombreux usages pour les Wikis. Voici quelques-uns des usages les plus courants qui ont été signalés :

- Ils permettent aux équipes et aux groupes de former et de travailler du bas vers le haut, et à plusieurs groupes de développer et de transférer la connaissance collective avec un large éventail de participants – tissant ensemble leurs connaissances et leurs expériences partagées;
- L'utilisation des capacités Wiki pour éliminer les obstacles lorsque des groupes de personnes intéressées se réunissent – pour « démarrer » les environnements collaboratifs;
- La facilitation, pour les non-technologues, de s'organiser, de découvrir et être dirigé vers les sources d'informations et de connaissances dont ils ont besoin, de partager et de transférer les connaissances, et de développer et publier les connaissances de référence qu'ils développent;
- Projet de gestion de la connaissance – suivi des projets, remue-méninges, coordination des idées, outil pour réunir la liste des sujets à l'ordre du jour, dépôt central des notes de projets, base de connaissances, répertoire du personnel.
- Gestion de la connaissance personnelle – tablette à croquis pour recueillir des idées, des adresses, des dates, des tâches, des signets, etc.
- Développement de logiciels – documentation collaborative, suivi des erreurs, p. ex., la plupart des projets de source ouverte coordonnent par le biais des wikis.

Kapp fournit un exemple dans le document ci-dessus qui montre l'application idéale pour un Wiki : « Un exemple est la Société de lutte contre la leucémie et le lymphome, la plus grande organisation mondiale de santé bénévole vouée à la recherche, le financement, l'éducation sur le cancer du sang et aux services aux patients. Avec 66 chapitres répartis aux États-Unis et au Canada, la Société fait face à des défis uniques de saisie et de diffusion des meilleures pratiques et des défis aggravés par le roulement du personnel, les différents niveaux d'expertise en informatique au sein du personnel, et la nécessité de diffuser l'information d'une manière compatible avec les systèmes d'ordinateurs. Dans une initiative lancée par l'équipe eMarketing de la Société, l'entreprise a mis en place un Wiki pour partager les meilleures pratiques entre les chapitres. Un seul site en ligne et une interface facile à utiliser permettent au personnel de tous les chapitres d'afficher, de réviser et mettre à jour instantanément les meilleures pratiques ou les renseignements sur la formation, établissant ainsi une base de connaissances qui est disponible 24 heures par jour, 7 jours par semaine à toute personne dans l'entreprise. »

POUR COMMENCER

Plutôt que de réinventer ce que d'autres ont déjà créé comme des guides pour savoir comment créer un Wiki, nous vous recommandons de lire [MediaWiki for Dummies](#) - *Tout le monde parle des wikis, voici comment vous pouvez participer sans être un technologue* par Demir Barlas, ligne 56.

BONNES PRATIQUES

- Demandez à une personne de la génération X ou Y de vous aider à démarrer
- Ne sous-estimez pas le niveau d'effort et de ressources nécessaires pour surveiller un Wiki qui est accessible au-delà de la portée normale de contrôle ou de lecteurs. Parce que toute personne, qui y a accès, peut ajouter du contenu, les contributions peuvent prendre place 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Cela signifie que quelqu'un doit effectuer le suivi des entrées en tout temps si l'ouverture d'un Wiki spécifique peut être un sujet de préoccupation.

Source/ liens et références utiles :

- [Power of the Collective Cardus 2006](#)
- [Techniques and Tools for Transferring Know-How from Boomers to Gamers Kapp 2007](#)
- [MediaWiki for Dummies Barlas, Line 56](#)

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 23 : L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES PAIRS (ENSEIGNEMENT MUTUEL)

L'accompagnement par les pairs est une méthode de perfectionnement professionnel dont le but est de renforcer la collégialité et d'accroître la performance. Il s'agit d'un processus confidentiel par lequel les professionnels mettent en commun leur expérience et s'apportent mutuellement une rétroaction, un soutien et une aide dans l'optique de perfectionner leurs compétences, d'en acquérir de nouvelles et de résoudre des problèmes liés à l'exécution de leurs fonctions. Aussi, on explore les moyens de mieux tirer parti des compétences et des connaissances.

Voici les cinq fonctions d'un accompagnement par les pairs réussi :

Camaraderie : Aborder les réussites et les échecs d'une nouvelle approche.

Rétroaction : Se faire mutuellement des commentaires objectifs dénués d'évaluation.

Analyse : S'aider mutuellement à maîtriser davantage une nouvelle méthode.

Adaptation : Collaborer afin d'adapter la méthode aux besoins particuliers d'une tâche.

Soutien : Apporter le soutien nécessaire.

Étapes de l'accompagnement par les pairs

- Définir les rôles : (A) du demandeur de l'accompagnement et (B) des accompagnateurs.
- A présente sa situation et formule la question centrale de l'accompagnement.
- Les accompagnateurs (B) posent des questions de compréhension; A répond.
- Les accompagnateurs (B) discutent entre eux du cas de A et de la manière dont celui-ci l'a présenté. Ils font part de leurs propres expériences face à une situation et des difficultés similaires. A écoute.
- A réagit à la discussion entre les accompagnateurs. Le cas échéant, on répète les étapes 2 et 4 (nouvelle question centrale).
- A indique les prochaines étapes à suivre.

ÉLÉMENTS :

En quoi consiste l'accompagnement par les pairs? L'accompagnement par les pairs est un processus faisant intervenir la collaboration de deux collègues qualifiés dans un but prédéterminé précis visant à améliorer ainsi que valider le rendement professionnel. Il peut s'agir de réfléchir aux pratiques actuelles ou d'élargir, de perfectionner des compétences ou d'en acquérir de nouvelles. L'accompagnement par les pairs peut servir à mettre en commun de nouvelles idées; de s'apprendre mutuellement des choses; faire des observations sur les réunions et les ateliers; ou résoudre des problèmes en milieu de travail. L'accompagnement par les pairs ne consiste pas à porter un jugement ni à évaluer. Il s'attache essentiellement au perfectionnement et au partage de connaissances professionnelles en toute collaboration ainsi qu'à l'acquisition d'une autre attitude.

Il existe toute une variété de conditions et de modèles d'accompagnement par les pairs : accompagnement technique, accompagnement par les pairs, accompagnement d'équipe, accompagnement cognitif et accompagnement dans les problèmes sont quelques-uns des types d'accompagnements couramment utilisés.

Chaque modèle est légèrement différent, mais ils ont tous le même objectif, à savoir accroître la performance professionnelle, et font tous intervenir les pairs et les collègues pour atteindre cet objectif.

L'accompagnement par les pairs a été mis au point par les professionnels dans le domaine de la formation des enseignants. Le concept est convaincant et pratique; il peut facilement s'appliquer dans d'autres domaines professionnels.

POURQUOI AVOIR RECOURS À L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES PAIRS?

De nombreuses sources attestent la validité de l'accompagnement par les pairs sur le plan statistique. Bruce Joyce présente les chiffres suivants :

- 5 % des apprenants intégreront une nouvelle compétence dans leur pratique à la suite d'un apprentissage théorique
- 10 % intégreront une nouvelle compétence dans leur pratique avec un apprentissage théorique et des exercices d'application
- 20 % intégreront une nouvelle compétence dans leur pratique avec un apprentissage théorique et des exercices d'application puis une mise en pratique au cours de la formation
- 25 % intégreront une nouvelle compétence dans leur pratique avec un apprentissage théorique et des exercices d'application puis une mise en pratique au cours de la formation, une rétroaction
- 90 % intégreront une nouvelle compétence dans leur pratique avec un apprentissage théorique et des exercices d'application puis une mise en pratique au cours de la formation, une rétroaction et un accompagnement

AVANTAGES DE L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES PAIRS :

Après avoir suivi un accompagnement par les pairs, il se peut que vous entendiez les professionnels dire : « Le degré de confiance que nous avons acquis nous a permis de nous soutenir et de nous écouter les uns les autres ». « Les commentaires m'ont également éclairé sur ce qui se passait grâce à une autre perspective sur la situation. J'ai le sentiment que mon efficacité s'est considérablement accrue grâce au processus d'accompagnement par les pairs. » « Cela a fait ressortir de nombreuses choses que je savais que je devais faire et que j'avais essayées, mais que je n'ai pas continué à appliquer. Être suivi par un accompagnateur ou un collègue que je respecte a été source de motivation. »

Voici certains des avantages cités par les professionnels qui ont été accompagnés par des pairs :

- Sentiment d'être plus professionnel
- Meilleure aptitude à analyser sa propre façon de travailler
- Meilleure idée de notre connaissance des pratiques exemplaires
- Palette élargie de compétences professionnelles
- Sentiment d'être plus efficace
- Liens professionnels plus forts avec les collègues
- Culture organisationnelle et atmosphère de travail plus soudées

POUR COMMENCER :

Veillez à avoir une équipe à l'esprit ouvert et fiable quant au travail. L'équipe devrait comporter au moins un collègue et au maximum de cinq à six membres. Consacrez suffisamment de temps à la réunion d'équipe ou conviez les membres à une séance exceptionnelle d'accompagnement par les pairs. Suivez les étapes suivantes :

1. Recueillez les cas des membres de votre équipe (il se peut que plusieurs cas requièrent un accompagnement).
2. Choisissez le cas à étudier en fonction de l'intérêt, de l'importance et de l'urgence. Les cas potentiels (il faudra prendre une mesure immédiate) suscitent davantage de passion que les cas rétrospectifs (leçons à retenir).
3. Assignez les rôles : dans les groupes de plus de quatre membres, il est recommandé qu'une personne endosse le rôle de facilitateur (vérifiez les délais et guidez la discussion, le cas échéant).
4. Présentez le cas : décrivez la situation, racontez l'histoire de votre cas, expliquez clairement la raison pour laquelle ce cas est important pour vous, précisez ce que vous trouvez difficile, faites part des solutions que vous avez déjà essayées et formulez une question claire sur laquelle l'accompagnement devrait se pencher.
5. Répondez aux questions de compréhension posées par les accompagnateurs. Ne vous attardez pas à cette étape dans la mesure du possible! Les accompagnateurs doivent se limiter aux informations vraiment indispensables.
6. Ouvrez le dialogue entre les accompagnateurs. La personne qui a présenté le cas écoute attentivement, mais n'intervient pas dans la discussion. Le dialogue peut concerner :

- Votre perception des faits lors de la présentation du cas (le fil conducteur, les mots clés caractérisant les difficultés, des faits surprenants)
 - Votre perception de la façon dont le cas a été présenté (voix, ton, langage du corps à un moment particulier du récit).
 - Vos propres impressions pendant la présentation.
 - Ce que vous percevez être une difficulté centrale ou ce que vous considérez être une difficulté cachée que le présentateur n'a pas évoquée.
7. Facultatif : le présentateur du cas commente ce que a été dit et indique la mesure dans laquelle sa propre perception du cas a déjà changé. Il répète ou reformule sa question pour l'accompagnement (question-clé).
 8. Les accompagnateurs font un résumé de leur discussion. Dans la deuxième partie, il se peut qu'ils fassent part de :
 - a. leurs hypothèses et de leurs fantasmes sur le cas
 - b. Questions qu'ils éclairciraient s'ils étaient concernés
 - c. Renseignements qu'ils trouveraient important de savoir s'ils étaient concernés
 - d. L'expérience qu'ils ont acquise dans un cas similaire
 - e. Les solutions éventuelles pour lesquelles ils opteraient

Il revient à l'animateur de structurer la discussion. Le présentateur doit uniquement intervenir si la conversation est complètement hors du sujet, c'est-à-dire si le présentateur ne voit plus de rapport avec la question-clé.
 9. Le présentateur du cas énonce les éléments de la conversation qui ont attiré son attention et les points qui lui ont semblé les plus utiles. Dans le cadre d'une discussion collective, l'ensemble de l'équipe peut clarifier et examiner les pistes les plus prometteuses ainsi que d'en analyser les avantages et les risques éventuels. On peut explorer la solution la plus prometteuse au moyen d'un jeu de rôle, d'une mesure provisoire ou une comparaison avec un cas réel similaire.
 10. Le présentateur annonce les prochaines étapes qu'il va suivre. Il demandera au besoin à un membre de l'équipe d'agir au titre d'accompagnateur auxiliaire (observateur) au cours de l'étape suivante.
 11. Le groupe réfléchit au processus et met en commun des perspectives d'apprentissage. La plupart du temps, d'autres membres de l'équipe profitent également de l'accompagnement en découvrant des aspects parallèles à des cas auxquels ils sont confrontés.

DURÉE D'UN ACCOMPAGNEMENT PAR LES PAIRS

S'il y a seulement deux personnes (l'accompagné et l'accompagnateur), 10 à 30 minutes suffiront.

Si vous dirigez un accompagnement par l'État plus formel en groupe (l'accompagné et quatre accompagnateurs), il faudrait compter une demi-heure à une heure et demie.

QUI EST UN BON ACCOMPAGNATEUR?

Tout membre d'équipe ou collègue peut s'avérer un bon accompagnateur. Les conditions préalables suivantes sont utiles :

- Expérience dans une situation similaire
- Capacité à comprendre et analyser les systèmes sociaux
- Capacité à voir une expérience sous un angle différent (la transférer dans un autre contexte)
- Aptitude à faire preuve d'empathie envers autrui

Source : Accompagnement par les pairs afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage (voir les liens Internet) et les documents d'accompagnement de AGRIDEA Lindau [TRADUCTION].

Liens utiles et ressources :

Accompagnement par les pairs afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage

Courte présentation d'information sur l'accompagnement par les pairs au sein du système d'éducation qui met en évidence le bien-fondé et les avantages de la méthode. Beaucoup d'arguments convaincants pour l'intégrer aussi dans la pratique quotidienne d'autres professionnels comme les spécialistes en perfectionnement. <http://teachersnetwork.org/tnpi/research/growth/becker.htm>

« **Peer Coaching: An effective staff development model for educators of linguistically and culturally diverse students** » par Paul Galbraith et Kris Anstrom. L'article met en évidence les avantages du processus de l'accompagnement par les pairs sous l'angle du perfectionnement du personnel dans un contexte éducatif. <http://www.ncela.gwu.edu/pubs/directions/03.htm>

Accompagnement par les pairs à High Tech High

Bien que le site Web porte sur des situations d'enseignement, il renferme beaucoup de questions qui aident énormément à guider un processus d'accompagnement. Quatre pages entières de questions inspirantes regroupées en fonction des différents objectifs du processus d'accompagnement.

<http://staff.hightechhigh.org/~tfehrenbacher/Misc/Collegial%20Coaching.htm>

Modèle de mentorat et d'accompagnement

Le site Web explique le processus d'accompagnement par les pairs. Il expose clairement la différence entre l'accompagnement et le mentorat et suggère de diviser le processus d'accompagnement en trois parties : la conférence préalable, l'observation et l'après-conférence. http://209.85.129.104/search?q=cache:ndR-W100urQJ:my-ecoach.com/online/resources/925/peercoaching_ef.pdf+collegial+coaching&hl=de&ct=clnk&cd=15&gl=ch

OUTIL DE SOUTIEN –RESSOURCE 24 : LE RÉCIT

Le récit est utilisé par les organisations comme instrument de communication pour partager des connaissances avec inspiration. Le langage employé est authentique (axé sur l'expérience et non les faits) ; c'est la forme narrative que la plupart des personnes trouvent intéressante et séduisante.

Le récit existe bien sûr depuis des milliers d'années comme un moyen d'échange d'informations et d'explication. Toutefois il est assez récent que l'on s'en serve expressément de partage des connaissances au sein des organisations, mais cette pratique s'accroît rapidement au point où elle est devenue la technique préférée d'un nombre grandissant de consultants en gestion.

Si vous entendez « ce qui s'est vraiment passé » dans une promotion, une rétrogradation, une cessation d'emploi ou un transfert, vous écoutez un récit. Le récit est moins structuré qu'un incident critique et peut servir aux mêmes fins. Il peut s'agir du moyen le plus efficace de transmettre de la sagesse d'une personne à l'autre.

Comment s'y prendre (en tant que narrateur)?

1. Être clair sur le message central que l'on veut transmettre au travers de l'histoire.
2. Asseoir l'histoire sur une expérience personnelle. Noter des mots-clés du début à l'évolution dramatique, le point culminant et la fin heureuse (ou triste). Quelle leçon doit-on retenir?
3. Raconter son histoire en commençant par le début. Cultiver la curiosité. Raconter le moment étonnant de l'histoire avec une voix grave. Observer son auditoire.
4. Si c'est approprié, relier son histoire au sujet abordé.

Comment s'y prendre (en tant qu'auditeur ou intervieweur)?

2. Contribuer à un climat favorable au sein du groupe. Montrer son intérêt. Donner au conteur une bonne raison pour raconter.
3. Être un auditoire remarquable. Écouter attentivement, être réceptif et très compréhensif.
4. Ne pas résister à l'histoire. L'écouter puis y revenir avec des questions supplémentaires.
5. Respecter un contrat de confiance implicite. Faire une pause uniquement lorsqu'on a l'impression que le narrateur ne dit pas la vérité.

QU'EST-CE QUE LE RÉCIT?

Le récit est tout simplement le recours à des histoires dans les organisations comme instrument de communication pour partager les connaissances. Traditionnellement, la communication organisationnelle a eu tendance à être quelque peu aride et à manquer d'inspiration. Le récit a recours à un éventail de techniques visant à mobiliser, à faire participer et à inspirer les personnes, à un langage qui est plus authentique (un langage de tous les jours par rapport à un parler à la mode extrait de manuels) et une forme narrative que les personnes trouvent intéressante et amusante.

Le récit existe bien sûr depuis des milliers d'années comme un moyen d'échange d'informations et d'explication. Toutefois il est assez récent que l'on s'en serve expressément de partage des connaissances au sein des organisations, mais cette pratique accroîtrait rapidement un. Où elle est devenue la technique préférée d'un nombre grandissant de consultants en gestion.

AVANTAGES DU RÉCIT

Des histoires simples peuvent faire la lumière sur des caractéristiques complexes et des vérités profondes; on ne doit jamais surestimer la force de ce point. Le processus de raconter son histoire, et de toucher d'autres personnes, peut aider les gens à s'assumer. Le fait d'être touché par les histoires d'autrui a une influence sur les liens de confiance et les points de vue. En plus le fait d'intégrer des éléments narratifs dans des rapports plus traditionnels ne capte pas

seulement l'attention du lecteur, mais envoie aussi un message fort que l'on valorise la multiplicité des voix et des perspectives.

Les récits peuvent donner lieu à :

- des changements dans les attitudes et les comportements
- une conception commune des objectifs et de la voie à suivre à l'avenir
- un sentiment que la personne toute entière (le cœur et l'esprit) est investie au travail
- des relations personnelles durables qui perdurent au-delà de l'instant
- un recyclage des processus et des matières premières
- un choix de récits qui vont au-delà de l'anecdote et qui deviennent de petites histoires qui mettent en lumière des thèmes plus importants

Au-delà de ces interventions plus élémentaires, il se peut que vous soyez confronté à d'autres défis plus complexes comme élaborer une politique ou une stratégie, un programme de pays ou réaliser une évaluation.

Le cas échéant, il sera nécessaire d'adopter une approche plus élaborée qui associe des modes ou des éléments narratifs à vos activités de façon plus systématique ou stratégique.

Les histoires ne conviennent pas dans toutes les situations. Les intervenants doivent choisir des méthodes en portant attention au contexte et aux objectifs de travail plus généraux. Il faut du temps à certaines méthodes pour être acceptées comme faisant partie de la culture de l'organisation, il faut de la patience et un appui de la direction.

Quels sont les ingrédients d'une bonne histoire ?

Larry Prusak (voir les liens ses plus hauts) définit quatre caractéristiques d'une bonne histoire :

- **Longévité** – Les bonnes histoires résistent au temps. Elles changent un peu, voire beaucoup, mais les leçons fondamentales restent les mêmes. Elles doivent également être suffisamment brèves pour que les personnes s'en souviennent.
- **Force** – L'auditoire se reconnaît dans les bonnes histoires, ces dernières ont une finalité et elles ont des répercussions émotionnelles.
- **Logique** – Les bonnes histoires expliquent quelque chose, elles font comprendre quelque chose. Elles vous montrent peut-être comment se comporter dans une situation particulière, comment résoudre un problème ou la raison pour laquelle une situation s'est produite. Elles ont une valeur prescriptive et normative : x et y auront-ils lieu?
- **Caractère familier** – Pour avoir de l'effet, les histoires doivent avoir un sens pour la personne qui écoute, elles doivent avoir l'air authentique.

Steve Denning (voir les liens ci-dessous) ajoute :

- **Réalité contre fiction** – Un récit peut aller à l'encontre du but recherché lorsque l'histoire racontée n'est pas vraie. Une histoire peut être exacte dans les faits tout en étant authentiquement fautive, ce qui est le cas de nombreuses communications d'entreprises, notamment celles qui sont racontées davantage comme un exercice de relations publiques que comme un moyen de favoriser un véritable apprentissage.
- **Histoires orales contre histoires écrites** – À l'écrit, il existe une distance entre le narrateur et ce qui est dit, donc dans le contexte de l'entreprise, cela peut manquer d'authenticité. Les intervenants ont découvert que les récits oraux ont davantage d'effet que des histoires mises sous forme de brochures ou des vidéos ou en ligne. Cela ne veut pas dire que les histoires écrites n'ont pas d'effet, mais simplement que les effets sont différents.
- **« Tout est bien qui finit bien »** – Steve Denning (voir « Ressources et références » ci-dessous) indique qu'il n'a eu aucun succès à raconter une histoire du genre : « Je vais vous raconter l'histoire d'une

organisation qui n'a pas mis en place une gestion des connaissances et qui a fait faillite ». Autrement dit, concentrez-vous sur les aspects positifs.

- **Le « héros »** – L'histoire doit être racontée du point de vue d'un seul personnage, quelqu'un que chaque personne de l'organisation peut immédiatement comprendre, pour lequel elles ont de l'empathie, qui évoque leurs propres dilemmes et qui vit une situation qu'elles connaissent.
- **L' « intrigue »** - L'histoire doit comporter une part d'étrangeté ou d'absurdité, une caractéristique hors du commun et qui par conséquent capte l'attention. (« Il est exceptionnel que vous ayez une réponse à cette question dans des délais aussi courts. ») Elle doit toutefois être plausible (les courriels existent, le Web existe).
- **Un début, un milieu et une fin** – Une histoire doit exprimer le message que vous souhaitez faire passer aussi fidèlement que possible. Ne laissez aucun détail inexplicé.
- **La situation dans le temps** – L'histoire doit être aussi récente que possible, les histoires anciennes peuvent s'avérer efficaces, mais plus elles sont actuelles mieux c'est. « Cela s'est passé la semaine dernière » communique un sentiment d'urgence.

ÉLÉMENTS CLÉS À PRENDRE EN COMPTE :

- Les récits ne sont pas la panacée, ils n'ont pas toujours d'effet. Une histoire n'est bonne que si l'idée sous-jacente qu'elle véhicule est bonne. Dans le cas contraire, il se pourrait que l'histoire mette en évidence ses déficiences.
- Même lorsque l'idée de fond est bonne, l'histoire est parfois mal choisie ou inefficace. Les situations courantes par exemple dans lesquelles rien de nouveau, d'inattendu ou de différent n'arrive; ou les situations qui exigent un compte rendu impartial.
- Le récit ne remplace pas un raisonnement analytique. Il le complète en lui donnant un contexte et un sens. Une analyse abstraite est souvent plus facile à comprendre lorsqu'elle est exposée au travers d'une histoire bien choisie.
- Évitez dans la mesure du possible de raconter une histoire pour la première fois à une occasion très médiatisée et à haut risque. Testez l'histoire au préalable auprès de plusieurs auditoires similaires, afin que vous sachiez exactement l'effet qu'elle produit.
- Lorsque vous avez recours aux connaissances des histoires des autres pour appuyer vos propres décisions, réfléchissez à la façon dont vous mettez en balance des connaissances empiriques et des connaissances reposant sur des observations factuelles : comment évaluez-vous et intégrez-vous ces connaissances dans vos histoires?
- Nous sommes tous des narrateurs et nous passons une bonne partie de nos vies à raconter des histoires que nous en soyons conscient ou pas. Quel que soit le cas, nous pouvons tous devenir de meilleurs narrateurs, notamment nous servir de récits pour créer des effets précis. Le fait de comprendre la façon dont les histoires créent de l'effet et la raison pour laquelle elles en créent ainsi que d'apprendre les types d'histoire qui sont efficaces selon les situations et les types d'effets qu'ont les différents types d'histoires peuvent faire de nous de meilleurs narrateurs dans le contexte de l'entreprise.

POUR COMMENCER :

Si vous n'êtes pas un conteur né, il existe un procédé pour créer une histoire :

Méthode pour travailler en paires

1. Fermez les yeux pendant un instant et pensez à un moment qui répond à une question particulière que l'on vous a posée ou que vous vous êtes posée, par exemple le moment où vous vous êtes senti fier de faire partie d'une communauté, le moment où vous avez eu à prendre une décision difficile, un moment où vous vous êtes retrouvé bloqué dans un projet et où vous ne saviez plus comment faire. Prenez des notes succinctes sur une fiche en vous demandant : « qu'ont besoin de savoir les autres sur mon histoire? »
2. Trouvez un partenaire et présentez-vous.

3. Racontez votre histoire à tour de rôle en décrivant les événements avant, pendant et après le moment où le changement a eu lieu. Faites de votre mieux pour transporter votre partenaire à ce moment et ce lieu précis en créant des images visuelles fortes qui s'enchaînent de façon claire. N'écrivez rien.
4. L'histoire est racontée sous la forme d'une conversation pendant laquelle le partenaire fait office de scribe et d'intervieweur. Posez toutes les questions qui vous aideront tous les deux à bien comprendre. Le partenaire cherchera à approfondir pour obtenir des précisions sur chaque partie de l'histoire afin de veiller à ce que l'histoire mène à une conclusion satisfaisante porteuse. Veuillez noter que chaque histoire porte le passage d'un état à un autre. À la fin de l'histoire, soyez clair sur le changement implicite de chaque histoire ou au moins sur le changement que vous souhaitez le plus communiquer.
5. Terminez en donnant un titre à l'histoire et en écrivant le nom des co-auteurs.
6. Une fois que tous les ingrédients ont été mis en commun de cette façon, passez du temps à faire répéter le nouveau narrateur, afin qu'il puisse raconter l'histoire avec cœur.
7. Le test final consiste à ce que le narrateur donne la permission à ses partenaires de raconter l'histoire à un groupe plus grand. Cette démarche permet d'assurer qu'une tierce personne se souvienne de l'histoire et qu'elle en retienne la signification centrale. Autrement, le présentateur de l'histoire peut donner le nom de l'histoire et présenter le narrateur de sorte à préserver le partenariat et à le reconnaître d'une manière différente.

Variante pour travailler seul

Une personne qui veut se souvenir plus en profondeur d'un épisode particulier peut suivre cette démarche. Essayez de trouver quelqu'un à qui raconter votre histoire. Répétez une histoire écrite en la racontant à voix haute permet souvent de mettre en évidence les imperfections et d'écrire de façon plus fluide.

Variantes pour travailler en grands groupes

Les personnes se mettent par deux pour mettre en commun leur histoire, puis les paires se regroupent pour former un groupe de quatre personnes et on raconte de nouveau les quatre histoires. L'une d'entre elles est ensuite retenue pour en faire un examen plus approfondi et on présente à ce stade le modèle. Les directives de l'animateur peuvent inviter les personnes à faire une version plus authentique de l'histoire ou à ne pas hésiter à rédiger une version plus fictive de l'histoire. Il peut s'avérer très dynamisant d'avoir recours à cette démarche pour créer une histoire de groupe autour d'un tableau-papier par exemple – factuelle ou fictive p. ex. allégorique – libérer la créativité et encourager une conversation animée. Lorsqu'on présente l'histoire retenue aux autres groupes, le narrateur doit brièvement évoquer les sujets des autres histoires mises en commun en privé au sein du groupe. S'il est important d'accumuler de l'expérience, il se peut que vous souhaitiez prendre en note les points clés des quatre premières histoires sur des fiches avant de choisir l'histoire sur laquelle vous allez travailler plus en détail à l'aide du modèle. Si une histoire est délicate, il se peut que vous mettiez sur pied une histoire « factive ». Combiner des éléments factuels et des enjolivements fictifs, cela donne une histoire « factive ». Cela peut être particulièrement utile lorsque vous cherchez à écrire une histoire qui porte la mémoire du groupe (une histoire du type « qui sommes nous? » par exemple qui présente la culture de l'organisation) ou à communiquer des vérités difficiles à votre auditoire, comme lorsque faites part d'une expérience où les leçons ont été retenues à ses dépens et qui exige que certaines informations soient modifiées afin de protéger l'identité des personnes concernées.

DIFFÉRENTES TECHNIQUES DE NARRATION

A) Objets et expositions – faire appel aux souvenirs et dévoiler des histoires secrètes

Les objets et les expositions peuvent faire vivre une expérience très physique, un moyen de recueillir les souvenirs personnels, chaleureux et étonnants et les transmettre. Lorsque vous racontez une histoire, vous pouvez vous servir d'objets pour faire remonter des souvenirs précis. Les objets, différemment des mots imprimés sur une page, ont à la fois le pouvoir d'évoquer et de renfermer des histoires, ce qui communique des qualités symboliques. En tant que symbole d'une idée ou d'une expérience, il est facile de s'en souvenir et d'approfondir les conversations. En tant que chose tangible, il est possible de les collectionner et de les exposer. Faire ressortir la structure suscite l'intérêt des gens pour le sujet auquel elle se rapporte.

B) Cartes postales – recueillir une large palette d'idées et de perspectives

Une façon de recueillir et de consigner des idées et des histoires condensées, cette méthode se sert de la traditionnelle carte postale comme une métaphore, un moyen de préserver un lien entre l'image évoquée par l'histoire et les messages adressés à autrui qui en découlent.

C) Amorcer les histoires – un moyen interactif de lancer un événement et de créer des liens

La mise en place d'un forum en personne permettant d'échanger et de faire une sélection rapidement est un moyen radicalement différent d'amorcer un événement ou un rassemblement. Le processus permet de présenter chaque personne aux autres participants de façon judicieuse, d'établir des liens chaleureux grâce à une expérience commune.

D) Une moitié d'histoire – regarder au-delà du présent

Les groupes ont recours à des histoires inachevées pour trouver des avenues possibles vers l'avenir en consignait les risques et les possibilités rencontrées en route. Il s'agit d'un moyen facile de répondre à d'éventuelles difficultés.

E) Histoire dans le futur – instaurer une vision commune et planifier une action collective

Faire avancer le temps et observer à partir du futur, c'est-à-dire parler du futur comme s'il avait déjà eu lieu, vient en aide aux groupes limités par leurs habitudes improductives ou peu évolutives et permet le passage à l'état psychologique nécessaire au changement et à une attitude positive. Cette démarche pourra servir de repère auquel se référer lors la date arrivera dans la réalité.

F) Une histoire résumée en un mot – trouver le sens dans les mots

Les mots des énoncés de mission, des chartes et des documents fondamentaux de projets peuvent servir de détonateur à des histoires personnelles qui mettent ces mots en contexte. Cette démarche permet d'avoir une compréhension commune approfondie de la qualité des mots et de renforcer les liens.

Sources :

SDC, *Story guide-Building bridges using narrative techniques*, SDC, Berne, 2007.

Allemand : <http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&func=download&fileId=345>

Français : <http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&func=download&fileId=344>

Espagnol : <http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&func=download&fileId=346>

Anglais : <http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&func=download&fileId=347>

http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/storytelling_toolkit.asp

<http://en.wikipedia.org/wiki/Storytelling>

Liens et ressources utiles

<http://www.creatingthe21stcentury.org/>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 25 : ATELIER SUR LE CHANGEMENT DE LEADERSHIP

Il s'agit d'un atelier simple et très efficace qui aide une équipe à accélérer le processus de transition et le transfert des connaissances à la suite d'un changement de leadership. À l'occasion d'un tel changement, l'équipe passe par une période où elle établit de nouvelles normes et de nouvelles relations et où elle s'accorde sur les valeurs et les priorités. Le nouveau leader cherche à comprendre les principaux éléments moteurs de l'activité ainsi que les compétences et les aptitudes de l'équipe alors que les membres de l'équipe cherchent à comprendre les « bêtes noires », les valeurs et le processus de communication du nouveau meneur. Au cours de cette période de transition, l'efficacité de l'équipe peut considérablement diminuer.

Un changement de leadership donne également l'occasion au responsable sortant de communiquer et de transmettre ses principales connaissances et idées.

POUR COMMENCER :

L'atelier est dirigé d'une demi-journée visant à aider le meneur et l'équipe à laisser l'ancien responsable et à amorcer la mise sur pied de nouvelles relations entre le nouveau leader et les membres de l'équipe. Le processus comporte quatre étapes essentielles; le responsable sortant ne participera qu'à la première étape.

Première étape : Le leader sortant partage avec l'équipe ses perceptions sur les expériences réussies, les déceptions ainsi que les activités et les initiatives de l'équipe qu'il est important de poursuivre. Il doit également communiquer ses principales idées, les leçons qu'il a retenues ainsi que d'autres connaissances pertinentes (relations fondamentales avec les intervenants internes et externes, les clients, les partenaires et les fournisseurs) qu'il est important selon lui que l'équipe sache et comprenne. L'équipe et le nouveau responsable posent des questions au besoin et le responsable sortant s'en va.

Deuxième étape : Les membres de l'équipe et le nouveau leader se présentent comme la « nouvelle équipe » et chacun met en commun ce qu'il a entendu sur le nouveau responsable.

Troisième étape : Les membres de l'équipe dégagent des idées et établissent des priorités sur les éléments fondamentaux que le nouveau chef d'équipe doit savoir et auxquels il doit prêter attention au cours des six prochains mois. L'équipe communique ensuite ces éléments au nouveau chef d'équipe à l'occasion d'un échange explicatif.

Quatrième étape : Le nouveau leader communique à l'équipe ses croyances, ses valeurs et ses « bêtes noires » (comportements que cette personne ne tolérera pas).

Plan de l'atelier sur le changement de leadership :

Participants :

- **Chef d'équipe sortant** (seulement au début)
- **Nouveau chef d'équipe**
- **Membres de l'équipe**
- **Animateur**

Vous trouverez ci-dessous un modèle d'atelier sur le changement de leadership.

Ordre du jour :

1. Aperçu de la réunion et de la raison de sa tenue. **Facilitateur** (10 min)

2. **Chef d'équipe sortant** (45 – 60 min)

Résumer :

- Les succès obtenus durant son mandat
- Les choses à poursuivre
- Connaissances personnelles et les enseignements acquis durant son mandat à ce poste

Commentaires de clôture - **<Le chef d'équipe sortant quitte la réunion>**

3. Présentations et objectifs pour le reste de la réunion (environ 5 min par personne)

- Chacun se présente en faisant état de ses forces personnelles, de ses faiblesses, de ses préoccupations et partage ses réactions de ce qui a été dit à propos du nouveau chef d'équipe.
- La facilitateur sonde le groupe : « Y a-t-il des choses sur lesquelles nous devons nous concentrer ou des choses que nous devons éviter? » le facilitateur enregistre toutes les idées sur un tableau à feuilles)

. <Le chef d'équipe entrant quitte la réunion pour le point 4>

4. Le facilitateur dirige le groupe pour capter les enjeux principaux (1 à 2 heures)

Ce dont le nouveau leader doit être au courant – les choses sur lesquelles se concentrer au cours des 6 prochains mois. Ce qui ressort des connaissances personnelles partagées avec le leader sortant? De ces questions importantes lesquelles sont prioritaires. Faire la différence entre les enjeux dont le leader doit être au courant et celles qui exigent sa participation (le facilitateur enregistre toutes les idées sur un tableau à feuilles)

<Le nouveau chef d'équipe se joint de nouveau au groupe>

5. L'équipe fait un compte rendu des enjeux au nouveau chef d'équipe – dialogue – demander au nouveau chef d'équipe si tout est clair pour lui – le nouveau chef pose à son tour des questions au besoin. Déterminer les mesures à prendre (1 heure)

6. Le nouveau chef d'équipe partage ses idées avec le personnel de même que les choses qu'il aime et qu'il n'aime pas (20 min)

7. Faire le tour des mesures à prendre et clore.

Source :

Ce guide est tiré des travaux de Kent Greenes (www.greenesconsulting.com) et des équipes de GC chez British Petroleum et SAIC de 1995 à 2006.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 26 : MENTORAT

Le mentor est une personne expérimentée qui est non seulement en mesure d'enseigner, de former, d'accompagner une personne ayant moins de connaissances dans un domaine particulier, quel que soit l'âge, le sexe ou l'expertise de cette personne dans d'autres domaines, mais qui est également disposée à le faire et disponible pour le faire. Une mère de quatre enfants peut être le mentor de jeunes parents, le jeune virtuose de l'informatique celui d'employés ayant plus d'ancienneté et l'expert chevronné celui de jeunes professionnels. Le mentorat vise à 1) perfectionner les compétences, 2) faciliter la compréhension de l'organisation et sa culture et 3) faire avancer la carrière.

À part le mentorat traditionnel (où chacun a un rôle fixe), le mentorat par les pairs (où les rôles sont interchangeables) et le mentorat par équipe (présentant une structure en réseau) ont également cours; les deux derniers ont des caractéristiques communes avec d'autres approches (aide par les pairs/examen par les pairs).

POUR COMMENCER :

Réfléchir à ses propres expériences antérieures en tant que mentor ou mentoré (bénéficiaire). S'agissait-il d'expériences intéressantes? Quels sont les éléments qui ont contribué à la réussite de l'expérience?

Vérifier l'idée que se fait l'organisation du mentorat (dans le cadre de la gestion des connaissances) : quelles sont les normes acceptées?

1. Déterminer les objectifs du processus de mentorat. Définir les attentes et les styles d'apprentissage préférés du bénéficiaire, puis dévoiler le concept de mentorat.
2. Choisir le bon mentor. L'expérience, les connaissances et les compétences sont une chose tandis qu'une relation harmonieuse entre mentor et bénéficiaire en est une autre. Un supérieur n'est peut-être pas le meilleur mentor pour son subalterne.
3. Élaborer un plan de mentorat. Prévoir des moments réservés aux urgences.
4. Définir les objectifs de chaque réunion. Mettre l'accent sur la situation et les questions du bénéficiaire et non sur l'expérience du mentor.
5. Quitter le mentorat lorsqu'on se sent suffisamment confiant.

L'histoire des deux voyageurs

Sur la place d'un petit village de montagne, deux voyageurs font connaissance et commencent à discuter. Ils comparent les chemins qu'ils ont parcourus pour arriver jusqu'à ce lieu éloigné. Chacun d'eux avait voyagé seul et avait suivi un parcours similaire au départ de la même grande ville; toutefois, pour chacun d'entre eux l'expérience vécue dans l'ensemble s'est avérée assez différente. Pour le premier voyageur, le voyage est devenu une épreuve longue et frustrante. Il a trouvé que sa carte lui était de peu d'utilité, en raison de plusieurs détours et obstacles qu'il avait rencontrés. Sa traversée des différents cols de montagne a duré beaucoup plus longtemps que prévu et par moments, il se sentait perdu, embrouillé comme s'il tournait en rond. Il pria pour ne jamais avoir à faire ce voyage de nouveau.

La seconde voyageuse a vécu une expérience totalement opposée. Elle décrit son voyage comme agréable et anticipe avec enthousiasme d'autres voyages dans la montagne. À la suite d'autres questions, la seconde voyageuse révèle une différence de taille. Alors qu'elle mettait la dernière main à sa préparation pour le voyage, elle est tombée sur une personne qui voyageait souvent jusqu'au village. Cette personne a pris le temps de lui expliquer certaines des caractéristiques géographiques importantes qu'elles rencontreraient en chemin. La personne expérimentée n'a pas seulement conseillé la voyageuse sur la façon de préparer et de prévoir les changements nécessaires en route, mais il lui a indiqué les lieux intéressants à voir en chemin, les endroits où se reposer et ce à quoi s'attendre à son arrivée. Cette information s'est avérée exacte et utile.

Pourquoi les expériences de ces deux voyageurs sont-elles différentes? Tous deux sont partis du même endroit, ils avaient tous deux des cartes et des projets similaires, et ils voyageaient tous deux vers la même destination. La

différence essentielle semble être cette information qu'a donnée la personne expérimentée à une autre personne ayant moins d'expérience. Dans le monde moderne, où le changement est la norme, il est nécessaire de mettre sans cesse à jour ses compétences. De plus en plus de personnes avec peu ou pas d'expérience doivent s'adapter rapidement aux changements; on leur demande fréquemment de « s'aventurer dans des montagnes inconnues ». Désormais, plus que jamais, il faut que les personnes disposant de davantage de savoir-faire et d'expérience aident ceux qui débutent. Le moyen d'y parvenir est de faire travailler un expert et un débutant en paire de sorte qu'ils s'aident, se conseillent et s'enseignent mutuellement. Voilà le rôle que joue le mentorat et la raison pour laquelle il est nécessaire de mettre en place un processus de mentorat systématique.

EN QUOI CONSISTE LE MENTORAT?

Le mentorat est une méthode d'enseignement et d'apprentissage. Il existe de nombreuses façons différentes de définir la notion; toutefois, nous avons choisi une définition générale qui comprend plusieurs éléments essentiels. Nous croyons que le mentorat fait intervenir une personne expérimentée qui va former une personne ayant moins de connaissances dans un domaine donné (voir Newby et Heide, 1992).

Comme le montre le tableau 1, cette définition fait ressortir trois éléments importants de la relation de mentorat. Tout d'abord, la personne expérimentée, où **mentor**, est une personne qui possède des renseignements importants ou essentiels, des compétences ou de l'expérience. Ensuite, une personne moins expérimentée et qui s'y connaît moins, le **mentoré**, doit acquérir des renseignements précis, une formation ou de l'expérience appartenant à un domaine ou un sujet donné. Et enfin, il y a la relation entre la personne expérimentée et la personne novice, dans laquelle les connaissances de l'une peuvent servir à faire grandir l'autre. Par exemple, dans notre histoire d'introduction sur les voyageurs, une personne seule fait un voyage bien plus agréable en raison de l'information que lui a fournie une personne (le mentor) qui connaissait déjà la route que les voyageurs allaient emprunter. Grâce à cette information, la seconde voyageuse a été capable d'arriver à destination plus facilement, a fait un voyage plus enrichissant et a atteint son objectif avec davantage de confiance.

Cette histoire est très similaire à ce qui se déroule dans une bonne relation de mentorat. Une personne expérimentée vient en aide à une personne novice. Cela ne signifie en aucun cas que le mentor effectue les tâches à la place du mentoré, mais plutôt que le mentor grâce à ses explications, ses conseils, son accompagnement et son encouragement aide le mentoré à acquérir ses propres connaissances et son propre savoir-faire.

Tableau 1 : Personnes et rôles clés dans le mentorat

Élément essentiel d'un mentorat	Termes couramment associés	Rôles effectués au sein du mentorat
Mentor	Expert, coach, conseiller, tuteur, guide	Une personne possédant de l'expérience, des connaissances ou des compétences dans un domaine particulier qui est en mesure de communiquer ce savoir à une autre personne et qui est disposée à le faire et disponible pour le faire
Mentoré	Protégé, novice, apprenti, stagiaire, étudiant, apprenant	Une personne qui possède une expérience, des connaissances ou des compétences insuffisantes dans un domaine particulier et qui s'en remet à une autre personne pour acquérir le savoir qui lui

Élément essentiel d'un mentorat	Termes couramment associés	Rôles effectués au sein du mentorat
		manque.
Relation entre le mentor et le mentoré	Association, paire	Une association dynamique entre une personne qui a besoin d'apprendre et une autre qui est disposée à aider et à conseiller l'apprenant.

Quand et avec qui peut-on avoir recours au mentorat?

Avez-vous déjà eu (ou été) un mentor? Réfléchissez à vos expériences antérieures et pensez à des situations où vous avez interagi avec une autre personne dans une telle relation. Dans quelle situation s'inscrivait votre association? De quel type d'expérience s'agissait-il?

Le mentorat, quelle qu'en soit la forme, est utilisé comme technique pédagogique depuis des siècles. Le recours à cette technique n'a jamais cessé, car elle s'est avérée être une méthode d'enseignement et d'apprentissage très efficace. Le tableau 2 illustre la vaste gamme de domaines dans lesquels des relations de mentorat peuvent survenir. Comme le montre ce tableau, le mentorat peut intervenir dans tout type de domaines et de contextes.

Tableau 2 : Exemple de relations éventuelles entre mentor et mentoré

Mentors potentiels	Mentorés potentiels	Relation d'apprentissage potentielle
Mère de quatre enfants	Nouveaux parents	Conseiller les nouveaux parents sur la façon de déceler une maladie qui justifie une attention médicale. Leur expliquer à quoi s'attendre au cours des différents stades de développement d'un enfant.
Enseignant ayant dix ans d'expérience	Élève-maître	Expliquer à l'élève-maître les contraintes pratiques auxquelles il sera confronté en classe. Apprendre à l'élève-maître la façon de préparer les leçons en classe, de les donner et de les évaluer. Offrir une aide pour apprendre comment réagir aux problèmes de gestion de classe.
Un jeune as de l'information à l'école intermédiaire	Enseignant ayant 25 ans d'expérience dans l'enseignement	Conseiller l'enseignant sur la façon d'utiliser l'ordinateur pour différentes tâches (p. ex. navigation sur Internet, feuilles de calcul, traitement de texte)

Mentors potentiels	Mentorés potentiels	Relation d'apprentissage potentielle
Plombier	Apprenti plombier	Apprendre à estimer des travaux. Enseigner la façon dont concevoir la plomberie d'une maison ordinaire qui respecte les codes du bâtiment. Apprendre la façon dont détecter différents problèmes de plomberie dans un contexte commercial.
Technicien informatique	Toute personne dans une entreprise qui a besoin d'aide avec une nouvelle technologie	Travailler avec des groupes qui ont besoin d'acquérir rapidement ces connaissances techniques, mais qui n'ont pas été en mesure de participer à une formation en bonne et due forme.
Professionnel de l'administration d'une société bancaire	Nouvel employé de l'équipe administrative	Montrer au nouvel employé les procédures administratives (p. ex. le protocole téléphonique, les services généraux). Décrire la culture de l'organisation et la façon dont les employés naviguent dans l'organisation.
Gestionnaire principal de projet	Nouveau gestionnaire de projet	Donner des conseils sur les problèmes particuliers rencontrés dans son organisation, son département et sa division lorsque la théorie devient la pratique.
Directeur du marketing d'une grande société.	Directeur commercial de district d'une société	Donner des tâches et des projets spéciaux au directeur commercial et lui apprendre comment les mener à bien efficacement. Faire connaître aux autres les aptitudes que possède un directeur commercial. Donner l'occasion au directeur des ventes d'apprendre les compétences requises pour devenir directeur du marketing.
Adjoint administratif	Vice-président des ventes	Enseigner le traitement de texte et la gestion des courriels au VP afin qu'il puisse utiliser son nouvel ordinateur portable en déplacement.

À la lumière des différents exemples du tableau 2, vous observerez que l'image type du mentor « vieux sage » qui fait équipe avec un mentoré « jeune et enthousiaste » ne tient pas toujours (p. ex. le jeune as de l'informatique et l'enseignant). Les meilleurs mentors sont souvent ceux qui ont des connaissances ou une aptitude particulière dans un domaine d'expertise donné, quel que soit leur âge, leur niveau de compétence, leur race leur sexe ou leur expertise dans d'autres domaines. En outre, il faut signaler que le mentorat n'est pas une relation figée, mais une relation dynamique en constante évolution. Au fur et à mesure que la situation évolue, le rôle du mentor et du mentoré évolue et change également. De plus, dans une société où le changement est la norme, ceux qui peuvent servir de mentor dans un domaine se retrouvent à chercher eux-mêmes de l'aide auprès d'autres personnes dans d'autres domaines.

La prochaine section passe en revue les différentes manières de structurer le mentorat. Vous commencerez ainsi à comprendre la variété des domaines qu'englobe cette technique pédagogique et la multitude des applications qu'elle permet.

Comment rendre le mentorat plus spécifique?

Tout comme il existe différents types de personnes ayant des besoins d'apprentissage différents, il existe différentes manières de rendre le mentorat plus spécifique afin d'améliorer l'apprentissage. Elles se classent généralement dans l'une des catégories suivantes : a) centré sur les compétences, b) centré sur l'organisation et la culture ou c) centré sur la progression professionnelle. Après une description sommaire de chacun de ces types de mentorat, le tableau 3 expose des situations adaptées pour chacun d'entre eux.

Mentorat centré sur les compétences

Ce type de mentorat vise à aider les personnes à améliorer et à perfectionner leurs compétences dans des domaines où ils ont des points faibles. Il ne s'agit pas seulement de transmettre de l'information, mais est de mettre le mentoré dans des situations précises, mises en place par le mentor, où il peut appliquer ses nouvelles compétences sans prendre de risques. Parmi les exemples de ces situations, le tableau 2 cite le cas de l'élève de l'école intermédiaire qui donne des conseils à l'enseignant sur des compétences informatiques, le chirurgien qui apprend une nouvelle procédure à un étudiant en médecine et l'assistant administratif qui aide le vice-président à acquérir des compétences dans l'utilisation des ordinateurs.

Mentorat centré sur l'organisation et la culture

Ce mentorat consiste essentiellement à favoriser une meilleure compréhension de l'organisation, de sa culture, de sa vision, de son histoire et de sa position aujourd'hui dans le monde. Ce type de mentorat est beaucoup plus que le programme d'orientation standard habituellement présenté aux nouveaux employés. Il est en règle générale animé par des personnes qui font partie de l'organisation depuis de nombreuses années. Ces personnes ont habituellement assisté à de nombreux changements et sont en mesure de transmettre cette histoire, de sorte que le mentoré comprenne les valeurs de l'organisation, la façon dont la culture se manifeste et son évolution. Le novice est conseillé sur la façon de naviguer au sein de l'organisation, afin de faire avancer les choses, et les personnes auxquelles s'adresser pour des besoins précis. De plus, certaines coutumes et politiques de l'organisation, aussi bien celles qui sont explicites que celles qui sont implicites, seront expliquées. Le tableau 2 donne l'exemple d'un professionnel administratif dans une société bancaire et décrit la façon dont la culture de l'organisation et enseigner, expliquer et transmises au nouvel employé. Cet exemple illustre le mentorat centré sur l'organisation et la culture.

Ce type de mentorat peut également être utilisé dans des situations où les organisations souhaitent changer leur culture (par exemple passer d'une culture ou d'activités de hautes technologies à une culture et des activités axées sur le conseil). Les personnes qui sont les meilleurs exemples de cette nouvelle culture (il s'agit dans certains cas de nouvelles personnes au sein de l'organisation) sont sollicitées pour agir à titre de mentor auprès d'autres personnes au sein de l'organisation.

Mentorat centré sur la progression professionnelle

Ce type de mentorat privilégie la progression vers le haut et l'avancement professionnel contrairement aux comportements et aux activités qui favorisent l'acquisition de compétences. D'un point de vue de l'entreprise, il

s'agit de la forme la plus traditionnelle de mentorat. Dans ce type de mentorat, les mentors occupent en règle générale des postes élevés au sein de l'organisation et leur objectif est d'encadrer le mentoré afin de le faire passer à un niveau supérieur dans l'entreprise. Le directeur du marketing qui fait de son plus jeune directeur commercial son poulain au tableau 2 illustre ce type de mentorat.

Tableau 3 : Exemples de la façon de rendre le mentorat plus spécifique

Type de mentorat	Exemple de situations adaptées aux types de mentorat
Centré sur les compétences	John vient d'être nommé chef d'atelier. Il est au service de l'atelier depuis plusieurs années, mais il n'a jamais assumé de responsabilités de supervision directe. Bien qu'il connaisse le travail de chacun de ses employés, il n'a aucune expérience de gestion de l'équipe. Landon travaille dans l'entreprise depuis de nombreuses années et la qualité de son travail a été jugée inférieure à la moyenne à plusieurs reprises. Il est frustré par ces évaluations et par la qualité du travail qu'on lui demande. Karen est chef dans un restaurant. Elle vient de terminer un cours sur les procédures d'hygiène et de santé publique. Elle a décidé qu'elle aimerait mettre en œuvre dans son restaurant, mais elle n'est pas sûre que son directeur lui permette de le faire.
Centré sur l'organisation et la culture	Helen travaille dans une petite entreprise de conseil depuis bon nombre d'années. Dernièrement, elle a accepté un poste dans un grand cabinet comptable international. Ses responsabilités la conduiront à être fréquemment en relation avec des partenaires de la société et avec d'autres personnes qui traitent directement avec le cabinet et ses services. Bill est sur le point d'être muté en Allemagne. Il a suivi plusieurs cours de langue sur les coutumes et les normes commerciales et sociales. Il n'a pas encore été en mesure d'appliquer ses connaissances, et, étant donné les négociations très délicates qui se déroulent en ce moment, il est un peu nerveux sur la façon dont il va faire face à la situation dès son arrivée. Maria est d'origine hispanique. Elle veut vraiment s'épanouir et progresser au sein de l'organisation, mais elle ne sait pas comment le faire. Son supérieur direct est un homme blanc et Maria a de la difficulté à lui parler de la façon dont elle pourrait réaliser ses ambitions à l'avenir.
Progression professionnelle	Alexis est une jeune diplômée d'université promise à un très bel avenir à son nouveau poste chez Apex Publishers. Malheureusement pour Apex, Alexis continue de recevoir des offres d'emploi de la part de plusieurs entreprises concurrentes. Pour garder ses services, Apex doit trouver un moyen de s'assurer qu'elle se sente rapidement à l'aise et qu'elle voit clairement ses perspectives au sein de leur organisation. Chez Carew Bottling Company, il s'avère que seulement un très faible pourcentage de femmes et des minorités occupent des postes de gestion et de direction. L'objectif est d'identifier les personnes appartenant à ces catégories qui possèdent les compétences nécessaires en leadership et de les préparer un avancement de carrière. L'avenir semble très prometteur chez Johnson Chemical, où les prévisions tablent sur une croissance accélérée au cours des cinq prochaines années. Pour réaliser cet exploit, un groupe de 50 candidats ayant les compétences requises pour occuper des postes de direction a été choisi. L'objectif est de s'assurer que l'entreprise atteindra ses objectifs de croissance et sera prête à pourvoir des postes de direction au fur et à mesure qu'ils se créent.

Naturellement il y aura des chevauchements au cours du mentorat. Il faut s'y attendre et le souhaiter. Il se peut par exemple que la principale raison d'un mentorat soit l'acquisition de nouvelles compétences, toutefois au cours du processus, il se peut que l'on aborde la progression professionnelle et que l'on donne des conseils pour s'épanouir au sein de la culture de l'organisation.

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES MÉTHODES DE MENTORAT?

Comme le montre les exemples du tableau 2, les relations de mentorat peuvent se développer entre tout type de domaines et dans tout type de professions et de situations d'apprentissage. En outre, le mentorat peut prendre différentes formes en fonction de la situation précise dans laquelle se trouvent les participants.

Le mentorat classique ou traditionnel

Lorsque nous utilisons le terme « mentorat », nous nous représentons habituellement un vieux sage qui prend une jeune personne dynamique sous son aile. La personne qui manque d'expérience a l'avantage d'obtenir de l'information du sage ainsi que d'autres conseils précieux, de l'encouragement et de la protection. L'accent est mis sur une relation individuelle entre les deux personnes. Cette relation prend souvent du temps à se développer, s'épanouir et à porter ses fruits.

Parmi les exemples de ce mentorat, on cite le maître souffleur de verre qui passe du temps et se donne du mal pour aider un nouvel apprenti à acquérir les compétences nécessaires pour créer les objets en verre voulus, ou le cadre dirigeant d'une société de télécommunications internationale qui guide et prépare un membre plus jeune de son équipe à prendre sa place, lorsque l'expert ne sera plus disponible. Les deux exemples mettent en évidence la nécessité courante que le la paire mentor/mentoré passe du temps ensemble afin de permettre aux novices de s'épanouir sous l'œil protecteur de l'expert. De plus, ce type traditionnel de mentorat peut mettre l'accent sur le perfectionnement des compétences, le perfectionnement des connaissances organisationnelles et culturelles et la progression professionnelle.

Tout au long du mentorat, la relation entre les participants va bien évidemment évoluer et échanger. Au fur et à mesure que le mentoré acquiert de la confiance et de l'expérience, par exemple, le mentor doit habituellement se retirer et permettre au mentoré d'assumer davantage de responsabilités. Selon l'évolution habituelle, la relation commence avec un mentoré assez dépendant du mentor et finit avec un mentoré relativement indépendant. Cette évolution se poursuit généralement jusqu'à ce que le mentor en vienne à percevoir le mentoré davantage comme un collaborateur ou une ressource que comme un étudiant ou un apprenti.

Le mentorat par les pairs

Un problème important qui se pose souvent avec le mentorat classique est le manque de mentor qualifié et souhaitable. Le problème se complique souvent en raison des différences de genre, de race ou d'âge entre le mentor et le mentoré. Pour s'employer à résoudre certaines de ces questions (notamment les questions concernant le manque de compétence ou les questions organisationnelles et culturelles), les personnes peuvent s'attacher à mettre en place ce que l'on appelle des mentors pairs.

Par exemple, si une personne a besoin d'être accompagnée ou encadrée sur une compétence précise (par exemple l'utilisation d'un nouveau logiciel), elle trouvera plus facile, plus rentable et potentiellement plus efficace de s'associer avec un pair qui possède la compétence et la capacité recherchées. Le mentorat par les pairs porte en règle générale essentiellement sur une compétence précise, se met en place en peu de temps et se termine habituellement une fois que la nouvelle compétence est assimilée. Dès que les pairs commencent à avoir recours à cette forme de mentorat, les rôles de mentor et de mentoré s'alternent, à savoir que le mentor dans une compétence précise peut endosser le rôle de mentoré pour acquérir ou mettre à niveau une autre compétence.

Dans un contexte en rapide évolution (par exemple la technologie informatique), les rôles de mentor et de mentoré s'échangent souvent plus facilement. Ainsi, une personne est à la fois un mentor et bénéficie du mentorat.

Le mentorat par équipe

Il s'agit d'un mentorat similaire au mentorat par les pairs, mais qui s'étend à un groupe ou à une équipe de personnes. Dans ce cas, un mentoré donné peut avoir plus d'un mentor (chaque mentor s'occupe en bel aspect différent des besoins et des aspirations professionnelles du mentoré). Ce mentorat permet à une personne de jouer deux rôles simultanément, à savoir celui de mentoré qui bénéficie d'un mentorat centré sur l'organisation et la culture de la part d'un membre de l'équipe, tout en apportant un mentorat centré sur les compétences à un autre membre de l'équipe. La plupart du temps de telles équipes se créent en vue de rassembler des personnes qui ont déjà fait l'expérience du mentorat par les pairs, mais qui voient le besoin d'élargir le niveau de compétence ou d'accroître leurs connaissances.

Mentorat animé en groupe

Un certain nombre de personnes participent à un groupe d'apprentissages afin de profiter ensemble de l'expérience et du savoir-faire d'un mentor ou de mentors. L'animateur pose des questions pour entretenir un dialogue intéressant, fait part de son expérience personnelle, fait des commentaires et sert de banc d'essai.

Mentorat inversé

Il s'agit d'un nouveau concept qui évolue rapidement dans lequel une personne ayant plus d'ancienneté est encadrée par une personne débutante. Ce type de mentorat part du principe qu'un novice ou moins expérimenté possède également des connaissances et des compétences très utiles et précieuses à transmettre à la personne plus expérimentée. Le mentoré devient le mentor, ce qui apporte un élément de réciprocité dans la relation.

Un baby-boomer peut vouloir apprendre certaines choses de la part d'un jeune appartenant à la génération X ou Y, notamment les nouvelles technologies collaboratives comme la messagerie instantanée, les blogues et les Wikis, etc.; son avis sur des produits, des services ou des offres de clients précis; son avis sur la culture d'entreprise et les méthodes de travail.

Un membre de la génération X. ou Y. peut vouloir apprendre d'autres choses de la part d'un baby-boomer que le savoir-faire, notamment les personnes qu'il a besoin de connaître pour faire avancer les choses?

ASPECTS GÉNÉRATIONNELS DU MENTORAT

La plus récente définition du Research Working Group des styles d'apprentissage générationnels et leurs séances de discussion ont été intégrés à la présentation suivante portant sur les différentes étapes et tâches du mentorat.

« Le mentorat est un processus qui est compatible avec les valeurs et le style de travail des baby-boomers. Il consiste à être collégial, à discuter, à partager (et non à raconter) et à trouver des solutions ensemble, observent Lindenberger et Stoltz-Loiken dans leur livre Mentoring and Baby Boomers. Le mentorat est également un processus optimiste, ce qui est typique de la conception du monde de la plupart des baby-boomers. Lorsque les générations travaillent ensemble dans des activités professionnelles stratégiques comme le mentorat, tout le monde en profite. Le mentoré acquiert de nouvelles connaissances professionnelles et le mentor retrouve souvent de l'entrain et s'éveille à nouveau aux possibilités professionnelles. Nous trouvons une satisfaction unique à cultiver ces relations synergétiques. »

« Les connaissances professionnelles des jeunes de 20 ans et celles des personnes de 50 ans sont radicalement différentes. La facilité qu'ont les jeunes dans la vingtaine avec la technologie et leur capacité à faire plusieurs choses en même temps sont sans égal et impressionnantes. Cependant, les connaissances, l'expérience, la créativité et le sens professionnel aigu des personnes dans la cinquantaine sont également sans égal et tout aussi impressionnants, et ce, d'une manière très différente. Le mentorat transgénérationnel offre un des moyens les plus tangibles pour intégrer ces différentes aptitudes. »

APPROCHE GÉNÉRALE :

Les objectifs du mentorat sont déterminés de façon conjointe afin d'établir des priorités et des mesures pertinentes de réussite. Grâce à une série de conversations auxquelles s'ajoutent des réunions en face à face au besoin, le mentor écoute, interroge, accompagne et conseille le mentoré afin qu'il atteigne ces objectifs.

Tâches :

1. Trouver les personnes possédant des connaissances essentielles ou ayant des besoins importants de mentorat
2. Former des mentors potentiels sur la façon d'encadrer
3. Créer des possibilités pour les plus jeunes d'échanger avec les mentors potentiels et de les rencontrer
4. Le mentor et le mentoré s'entendent sur les objectifs, les étapes importantes, la fréquence des échanges et le code de conduite
 - Tirer parti des styles d'apprentissage : personne n'apprend de la même façon, les mentors ne devraient donc pas enseigner de la même manière. Une discussion entre le mentor et le mentoré devrait avoir lieu à l'avance afin de déterminer les styles d'apprentissage préférés et de permettre au mentor de comprendre le style qui convient le mieux au mentoré.
 - Gérer la communication : les jeunes de la génération X. et Y. entreprennent plusieurs tâches en même temps et ont la capacité à passer rapidement d'une tâche à l'autre. Bon nombre d'entre eux s'attendent à être encadrés alors qu'ils font autre chose en ligne. Les mentors baby-boomer doivent être ouverts à l'utilisation d'outils comme [la messagerie instantanée](#) comme moyen de communication s'ils veulent rencontrer un jeune mentoré « où il se trouve ».
 - Par où commencer? : L'étendue des connaissances d'un mentor submerge le mentoré. Les discussions permettent de déterminer là où commencer, les choses qui n'ont pas besoin d'être abordées et la façon dont organiser l'information requise en blocs assimilables et utiles. Ce dernier élément peut être particulièrement utile lorsque le mentorat est conçu avec un jeune de la génération Y qui préfère obtenir l'information et les connaissances de façon brève et concise sans énormément de contexte ni d'histoire.
5. Participer à des conversations planifiées et ponctuelles afin d'atteindre les objectifs convenus.
6. Organiser des séances d'apprentissage rétrospectives à chaque étape clé et à la fin du mentorat
7. Le supérieur du mentor et du mentoré encourage l'épanouissement des deux participants

Les bonnes pratiques

Les pratiques de mentorat suivantes ont été mises en commun et appliquées par de nombreuses organisations :

- Faire face aux attentes organisationnelles plus vastes en matière de coûts et d'engagement, « Les programmes de mentorat ne sont pas gratuits. Ils exigent une vision, une volonté et des efforts.¹ »
- Convenir de mesures et d'objectifs de performance tant pour le mentor que pour le mentoré
- Faire de l'accompagnement et du mentorat des éléments courants de l'activité quotidienne au sein de l'entreprise
- Encourager et faciliter les relations de mentorat (par exemple les déjeuners, les tâches confiées au mentoré, les réseaux professionnels, les communautés pratiques, etc.)
- Assigner un mentor aux personnes qui obtiennent les meilleurs résultats
- Reconnaître le perfectionnement des personnes comme un moyen essentiel pour former de bons gestionnaires
- Avoir de la reconnaissance pour les gestionnaires et chacune des personnes mises à contribution pour leur compétence et leur engagement à accompagner et à encadrer, et les récompenser

Les écueils les plus courants

Voici les obstacles et les problèmes que l'on a observés dans la mise en œuvre du mentorat dans de nombreuses organisations :

- Les attentes ne sont pas gérées, plus particulièrement l'investissement en temps demandé aussi bien par le mentor que le mentoré, les participants n'ont pas l'autorisation d'y consacrer le temps nécessaire pour que l'expérience soit réussie
- Les mentors ne sont pas formés sur la façon d'encadrer
- On part du principe que le style d'apprentissage est le même pour tout le monde
- Aucune mise en pratique de ce qui a été appris

Nouvelles idées

Les membres du Groupe de travail sur la recherche ont mené un remue-méninges à l'occasion d'une réunion en septembre 2007 en vue de dégager des idées permettant d'améliorer le mentorat. Certaines des idées qui ont émergé au cours de cette séance sont entre autres :

- Avoir recours au réseautage social pour ouvrir le mentorat (c'est-à-dire obtenir des réponses à dix questions de la part de dix experts différents);
- Les entreprises enseignent souvent la théorie à leurs employés débutants, puis les envoient la mettre en pratique; il faudrait peut-être le faire plus ou moins dans l'autre sens : faire en sorte que les débutants expérimentent, puis leur enseigner la théorie;
- Étendre le mentorat à ceux dont les niveaux hiérarchiques sont proches.

Sources :

Cornerstone Consulting (<http://www.cornerstoneconsults.com>): Timothy J. Newby et Judy Corner: Mentoring for Increased Performance: Foundations and Methods (publié initialement dans *Performance and Improvement*, 1997).

The Mentoring Group: Mentoring: An Investment for the Future, www.mentoringgroup.com

http://intranet.umanitoba.ca/academic_support/uts/media/mentoring.pdf

Banque asiatique de développement

<http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/coaching-and-mentoring.pdf>

Liens et ressources utiles :

Healy, C. C., & Welchert, A. J. "Mentoring Relations: A Definition to Advance Research and Practice," *Educational Researcher*, 19(9), 1990, pp. 17-21.

Murray, M., & Owen, M. A. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

NEWBY, T. J., & HEIDE, A. "THE VALUE OF MENTORING," *PERFORMANCE IMPROVEMENT QUARTERLY*, 5(4), 1992, PP. 2-15.

Le livre incontournable de Kathy Kram, *Mentoring at Work* (Glenville, IL; Scott, Foresman, 1985), est un des comptes rendus les plus complets sur la dynamique des relations de mentorat. Dans le cadre de notre travail sur le transfert des connaissances et les différentes générations, les articles et les publications suivantes peuvent également être des références utiles :

- Beware of the Boomer Brain Drain_Harris_2006
- Saving Retiring Knowledge Workers' Secret Sauce_Seidman_2006
- THE COMING KNOWLEDGE AND CAPABILITY SHORTAGE_Doran et al_2006
- Mentoring and Baby Boomers, Judith Lindenberger et Marian Stoltz-Loike, doctorat, 2005. (http://www.lindenbergergroup.com/art_mentor_babyboomer.html)

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 27 : RETRAITÉS SOUS CONTRAT

La rétention et le transfert des connaissances ne s'arrêtent pas à la retraite. Les organisations ayant recours aux meilleures se servent des retraités pour apporter les compétences et l'expérience requises dans des projets bien précis pour encadrer des employés débutants et pour faire part de leurs expériences en participant à des activités de formation et des activités narratives.

Les retraités qui retournent sur le marché du travail permettent aux organisations de disposer d'experts pour former le personnel ou pour transmettre des connaissances spécialisées.

Pourquoi :

➤ Les connaissances spécialisées peuvent être obtenues à partir d'une source clairement reconnue et facile à consulter.

Quand :

- Les connaissances sont essentielles à la mission
- Les retraités représentent une source immédiate de connaissances

Comment :

Déterminer les connaissances que les employés doivent acquérir. Trouver le retraité qui possède le savoir, des compétences d'encadrement et la capacité de transmettre les connaissances et qui est disponible et disposé à retourner travailler.

Conseils :

- Prévoir un certain délai pour que les pratiques de transfert des connaissances soient mises en œuvre dans les organismes.
- L'organisation doit être en mesure d'exécuter les tâches essentielles une fois le savoir transmis.
- Le retraité sous contrat ne devrait plus être l'unique source de connaissances.

Exemple :

Les retraités apportent : des formations sur les procédures de programme particulières; des conseils et des consultations dans des situations particulières; un guide de dépannage écrit pour les futures recrues.

Les employés retraités représentent une main d'œuvre experte, prête à former et à transmettre des connaissances spécialisées. Il se peut que les organismes soient confrontés à des restrictions fédérales, provinciales ou territoriales lorsqu'ils veulent réengager des retraités. Cette pratique a plus souvent cours dans le secteur privé. Elle peut s'avérer très coûteuse et ses objectifs, ses échéanciers et ses paramètres doivent être clairement établis.

Sources (uniquement disponibles en anglais) :

http://www.delawarepersonnel.com/orgdev/documents/knowledge_transfer_tools.pdf

<http://wyomingworkforceplanning.state.wy.us/documents/Knowledge%20Transfer%20Tools.pdf>

OUTIL DE SOUTIEN –RESSOURCE 28 : PROGRAMME STRUCTURÉ DE FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Des travaux de recherche ont mis en évidence que la formation en cours d'emploi effectuée de manière informelle donne à un nouvel employé des instructions qui manquent de cohérence. En outre, ce type d'arrangement favorise souvent le transfert de mauvaises habitudes de travail d'un travailleur à un autre. Chaque fois que les stagiaires reçoivent une série d'instructions de travail différente de la part d'un chef d'équipe d'un chef de quart, le rendement de l'apprenant en souffre, ce qui nuit au moral du travailleur. La formation en cours d'emploi non structurée ou informelle peut être incomplète, car elle se compose uniquement d'une partie des éléments du travail. Elle est souvent dispensée à la hâte, ne donne pas suffisamment de rétroaction sur la façon dont le travail ou la tâche est effectué. La rétroaction est cruciale, sans une rétroaction systématique sur le rendement du travail, la capacité à développer des connaissances durables et permanentes est limitée. D'un autre côté, le programme structuré de formation en cours d'emploi a recours à un système formalisé qui décompose la formation en unités ou en blocs assimilables et assure une cohérence des instructions d'un quart à l'autre et d'un jour à l'autre. Il s'agit d'un système de travail normalisé qui se compose de procédures bien rédigées, d'ensemble d'instructions de travail et d'aide-mémoires, lequel fournit une feuille de route favorisant une acquisition de connaissances et un apprentissage cohérents et durables.

- Avoir recours à des participants qui savent à la fois enseigner et accompagner
- Fournir une formation et des ressources à ceux qui effectuent l'accompagnement
- Analyser le travail, le décomposer en tâches et mettre en place des procédures et des outils favorisant l'enseignement
- Décrire; décrire et démontrer; le stagiaire réalise la tâche; le stagiaire décrit et réalise la tâche; le stagiaire met en application
- Dire au stagiaire où se procurer de l'aide
- Effectuer un suivi auprès du stagiaire

La formation en cours d'emploi porte essentiellement sur l'acquisition des compétences en milieu de travail, habituellement dans des conditions de travail normales. Grâce à cette formation, les travailleurs développent à la fois des compétences générales qui peuvent se transférer d'une tâche à l'autre et des compétences spécifiques qui sont propres à une tâche particulière. La formation en cours d'emploi englobe en règle générale des instructions, des démonstrations et des observations verbales et écrites, ainsi que des exercices pratiques et des exercices d'imitation. En outre, la formation en cours d'emploi fait intervenir un employé (habituellement un superviseur ou un employé expérimenté) qui transmet des connaissances et des compétences à un employé débutant.

La formation en cours d'emploi est le type de formation le plus ancien. Avant l'avènement des formations en salle de classe à l'extérieur de l'entreprise, la seule manière pratique d'apprendre à accomplir une tâche consistait à travailler aux côtés d'un professionnel chevronné dans un métier ou une profession particulière, comme en témoigne la pratique de l'apprentissage au Moyen Âge lorsque les maîtres-artisans transmettaient leurs compétences et leurs connaissances aux apprentis qui travaillaient avec eux.

Ce type de formation reste le modèle de formation dominant aux États-Unis, plus particulièrement pour les employés opérationnels. De nombreuses études indiquent qu'il s'agit de la formation professionnelle la plus efficace. La majeure partie des formations en cours d'emploi sont dispensées dans le secteur privé, bien que les programmes de formation des plus largement étudiés sont ceux qui sont parrainés par la législation fédérale.

Les programmes de formation en cours d'emploi comprennent des formations formelles avec des superviseurs de l'entreprise et des activités où l'on apprend en observant. À ce titre, les types de formations en cours d'emploi les plus formels se distinguent de la formation en classe principalement parce que les formations ont lieu au sein de l'entreprise. Devant une concurrence internationale accrue et à l'utilisation généralisée de l'informatique dans les

processus de production, la mise en œuvre de formations en cours d'emploi plus formelles et plus évoluées est devenue une question essentielle pour les entreprises⁹.

Types de formations en cours d'emploi

Les ouvrages professionnels distinguent souvent deux types différents de formation en cours d'emploi : la formation structurée (planifiée) et la formation non structurée (non planifiée). La formation non structurée est la plus largement répandue et renvoie à des programmes informels de formation en cours d'emploi qui font intervenir pour l'essentiel un employé débutant qui travaille aux côtés d'un employé expérimenté, lequel lui sert de guide ou de mentor dans un processus qui consiste à observer les tâches et à les reproduire. Les nouveaux travailleurs apprennent en grande partie sur le principe d'essais et d'erreurs et obtiennent une rétroaction et des suggestions de la part de l'employé expérimenté ou du superviseur. La formation non structurée est conçue en fonction des exigences du poste (par exemple fabriquer des produits) et non sur la transmission de compétences professionnelles dont les nouveaux travailleurs ont besoin (par exemple, les compétences spécifiques nécessaires à la fabrication des produits). En conséquence, la formation en cours d'emploi non structurée ne permet pas de transmettre pleinement et en toute cohérence les compétences requises, car les employés chevronnés ne sont parfois pas capables d'expliquer clairement les méthodes convenables permettant de réaliser une tâche et ils utilisent parfois des méthodes de formation différentes chaque fois qu'ils forment de nouveaux travailleurs.

Le premier programme structuré de formation en cours d'emploi a été lancé au cours de la Première Guerre mondiale dans l'industrie de la construction navale par Charles « Skipper » R. Allen, lequel a conçu le programme d'après les idées du psychologue Johann Friedrich Herbart. Allen a cherché à rendre la formation plus efficace en faisant passer les stagiaires par quatre étapes¹⁰ :

1. Préparation : montrer aux travailleurs ce qu'ils doivent faire
2. Présentation : dire aux travailleurs ce qu'ils doivent faire et la raison pour laquelle ils doivent le faire
3. Mise en pratique : laisser les travailleurs effectuer des tâches requises
4. Inspection : donner une rétroaction et dire aux travailleurs les choses qu'ils ont bien faites et les choses qu'ils ont mal faites

La formation en cours d'emploi a suscité un regain d'intérêt au cours de la Seconde Guerre mondiale lorsque le programme d'Allen a été étendu à sept étapes :

1. Montrer comment effectuer une tâche
2. Revenir sur les points importants
3. Montrer la tâche à nouveau
4. Laisser les travailleurs effectuer les parties faciles de la tâche
5. Aider les travailleurs à effectuer la tâche dans son ensemble
6. Permettre aux travailleurs d'effectuer la tâche dans son intégralité tout en étant surveillés
7. Permettre aux travailleurs d'effectuer la tâche tous seuls

L'approche en sept étapes de la formation en cours d'emploi est plus connue sous le nom « formation en pédagogie industrielle » et les études indiquent que cette approche a conduit à une augmentation de la productivité au cours de la Seconde Guerre mondiale.

Les approches contemporaines en formation en cours d'emploi mettent l'accent sur la formation de travailleurs débutants par des travailleurs expérimentés qui possèdent non seulement les compétences requises pour effectuer les tâches à apprendre, mais aussi des qualités de formateurs. En sélectionnant des formateurs qui possèdent les deux, les entreprises peuvent parvenir à une cohérence dans le contenu de la formation, les méthodes employées et les résultats obtenus. En outre, la formation en cours d'emploi structurée est considérée comme un processus qui comprend des ressources de formation (employés débutants, employés expérimentés et les tâches à apprendre), un programme de formation et des résultats de formation (rendement professionnel et perfectionnement de l'employé

⁹ On-the-Job Training <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/On-the-Job-Training.html#ixzz0yCU4r8Iw>

¹⁰ <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Oli-Per/On-the-Job-Training.html>

débutant). Le processus commence par la sélection de formateurs et de stagiaires qualifiés : d'un côté, les formateurs doivent connaître les tâches et savoir expliquer comment les réaliser et, de l'autre, le stagiaire doit être capable d'apprendre à réaliser ces tâches. En outre, il faut répertorier les tâches à apprendre et les objectifs de formation. D'après ces renseignements, l'entreprise établit un programme de formation, lequel est par la suite mis en œuvre : le travailleur chevronné se prépare à former les débutants et prend les mesures qui s'imposent pour veiller à ce que le stagiaire comprenne la tâche qu'il doit apprendre et qu'il sache la réaliser concrètement. La mise en œuvre du programme de formation doit également suivre un calendrier précis, grâce auquel les nouveaux employés acquièrent les compétences nécessaires de façon plus rapide et plus systématique que les programmes informels. Enfin, les résultats de formation découlent des ressources de formation et du programme. Si tout se passe bien, la formation devrait avoir pour résultat la capacité du stagiaire à réaliser correctement les tâches confiées conformément aux objectifs de formation. Une fois le programme de formation terminé et les nouveaux employés opérationnels à leur poste, le processus de formation (c'est-à-dire les ressources, le programme et les résultats) doit être évalué afin de s'assurer qu'il prépare bien les travailleurs à occuper leur poste et à vérifier si des modifications s'imposent.

Sources :

http://www.gemi.org/resources/EHS_108.pdf

Formation en cours d'emploi, Livre blanc, septembre 2007

http://www.rwd.com/uploadedfiles/industries/consumer_products/manufacturing/structured%20on%20the%20job%20training%20white%20paper.pdf

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 29 : PLANIFICATION DE LA RELÈVE

De l'information supplémentaire sur la planification de la relève figure à l'étape 3 de la phase II. Les éléments suivants correspondent davantage à de l'information générale de haut niveau :

Avantages liés à la planification de la relève

- La planification de la relève est une pratique de gestion des personnes essentielles qui permet à l'organisation de distinguer, de développer et de fidéliser les talents clés
- On dépend moins de personnes précises
- Les connaissances importantes ne quittent pas l'organisation
- La planification détaillée du transfert des connaissances garantit une continuité de la qualité du service
- Les perturbations sont minimales pour les activités comme à l'accoutumée

Défis

- Forte dépendance à l'égard de certaines personnes essentielles
- Plusieurs membres du personnel de gestion quittent l'organisation en même temps
- Faible capacité locale pour l'élaboration de propositions
- Les successeurs ne sont pas identifiés ou la nouvelle structure n'est pas en place
- Manque de temps pour procéder à tous les transferts nécessaires

Aperçu de haut niveau d'une manière de planifier la relève

- Évaluer les connaissances dans les secteurs clés
- Déterminer qui seront les successeurs
- Élaborer un plan de transfert des connaissances et établir un calendrier
- Communiquer le plan
- Consigner les informations et les processus importants
- Élargir les rôles des membres de l'équipe actuelle à ...
- Procéder à une restructuration permettant la mise en commun des activités...

MÉTHODE SYSTÉMATIQUE POUR LE TRANSFERT DE L'EXPERTISE : LES FAITS MARQUANTS D'AIRBUS

Airbus fait partie des plus grands constructeurs d'aéronefs à l'échelle mondiale. L'organisation compte plus de 57 000 d'employés de par le monde et se définit par des processus de fabrication et de conception complexes, une répartition du travail entre 16 sites et filiales dans le monde et une intégration forte des fournisseurs dans tous les processus de la compagnie.

L'industrie de l'aéronautique est un secteur dans lequel le développement d'un nouveau produit et sa production reposent sur des processus à haute teneur en savoir. Les ingénieurs sont constamment sous tension – cherchant à alimenter les nouvelles technologies et la recherche par des connaissances poussées et des expériences tirées de programmes durables – parfois avec un produit dont la durée de vie est de 30 ans voire plus. À ce titre, la gestion des connaissances occupe un rôle majeur dans la stratégie de la compagnie visant à la rendre plus compétitive. Airbus a formé une équipe pluridisciplinaire de gestion des connaissances, au sein d'une organisation centrale implantée sur les différents sites d'ingénierie. Cette équipe possède des compétences et de l'expertise dans l'ingénierie, la sociologie, la linguistique, la psychologie, la pédagogie, l'informatique et la gestion en vue de trouver des solutions de gestion des connaissances et de les appliquer. L'équipe est étroitement liée aux services des technologies de l'information, de documentation et de développement organisationnel et personnel.

L'un des besoins opérationnels prioritaires auquel l'équipe de gestion des connaissances d'Airbus doit répondre est de conserver les connaissances et l'expérience acquises lorsque des employés quittent l'organisation ou changent de poste. Afin de gérer ce genre de situations, Airbus a mis sur pied un mécanisme de transfert de l'expertise (TraEx)

qui aide à recenser l'expérience et les connaissances précieuses et à les transférer, afin que les collaborateurs ou les successeurs puissent les réutiliser. Jusqu'à présent, Airbus a obtenu beaucoup de succès en appliquant ce mécanisme dans le domaine des retraites, des changements d'emploi ou de changement de postes de gestion.

Voici une vue d'ensemble du mécanisme de transfert de l'expertise lancé par Airbus, afin de faciliter le transfert des connaissances. TraEx repose sur les quatre éléments principaux suivants :

- ⇒ *Un processus* – pour assurer une démarche systématique et normalisée,
- ⇒ *Un réseau de transfert* – pour assurer une implantation stable au sein de l'organisation,
- ⇒ *Une cellule de transfert* – pour assurer l'opération professionnelle de chaque cas,
- ⇒ *Des méthodes de transfert des connaissances* – Il est nécessaire d'adopter une série de méthodes afin d'employer le mécanisme de transfert le mieux adapté à une situation donnée, qu'il soit suffisamment souple pour transmettre les connaissances des experts et les connaissances axées sur l'expérience concernant entre autres les personnes essentielles, les réseaux et les lieux d'échanges sociaux ainsi que le style de gestion.

Cette démarche repose sur 6 grandes étapes :

1. *L'identification des experts* permet de repérer les personnes ou les groupes qui détiennent les connaissances pertinentes et cruciales qui doivent être transférées. Cette tâche devient encore plus difficile dans les contextes organisationnels complexes où le mouvement des employés, le transfert du travail partagé et la réorganisation des activités sont incessants. La nécessité d'effectuer des actions de transfert des connaissances peut découler de différents facteurs, notamment des départs à la retraite, des changements de poste au sein de l'entreprise, à la suite du départ d'un employé ou le transfert d'activités entre des unités organisationnelles. Des réseaux de transfert ont été mis en place dans les différents secteurs d'activité en vue d'appuyer une méthode stratégique d'identification des experts. Ces réseaux se composent de représentants de la gestion à l'échelle locale, de représentants des ressources humaines et d'employés du service de la gestion des connaissances. Ils se réunissent en général deux fois par an pour déterminer les domaines de connaissance clés, passer en revue les candidats et repérer ceux qui possèdent l'expertise requise et pour évaluer le besoin de transférer ces connaissances. Ces réseaux permettent de créer un lien entre les processus formels de planification et les notifications informelles, et servent de système d'alerte rapide pour la planification à long terme des activités et des ressources humaines.

La cartographie des connaissances est un outil qui peut servir à repérer l'expertise à transférer.

2. **Outil de soutien – Ressource 08: Cartographie des connaissances – page 40..**

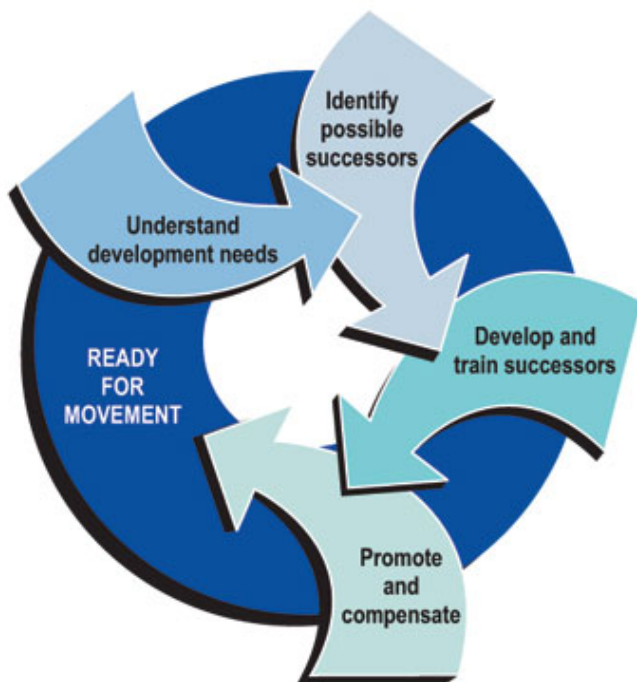
3. *Réunion de lancement* : si un candidat au transfert de l'expertise est repéré au sein du réseau selon des critères bien précis, une *cellule de transfert* convoque une réunion de lancement. Cette cellule est formée du dépositaire des connaissances, de la personne qui les reçoit, du supérieur direct, de l'animateur et du coordonnateur des processus. La réunion de lancement est une étape importante de l'établissement de la confiance et de l'accomplissement d'un engagement mutuel. Étant donné que certaines questions doivent être synchronisées avec le service des ressources humaines, il est recommandé que les RH participent également à la réunion de lancement.

4. *Analyse et plan d'action* : à la suite de la réunion de lancement, un animateur ou un coordonnateur d'échange de connaissances est nommé pour mener une analyse. Dans le cadre d'entretiens d'experts semi-structurés avec le dépositaire de connaissances, les récipiendaires, le gestionnaire (approche stratégique), les exigences, les besoins, les objectifs et les attentes de tous les participants concernés sont énumérés. À cette étape-ci, l'attention se concentre sur le dépositaire de connaissances. Il est toutefois recommandé que ses collaborateurs soient consultés afin d'avoir une idée du rôle du dépositaire dans un réseau social et du rôle du réseau lui-même. L'analyse donne lieu à un plan d'action détaillé adapté à chaque situation. Ce plan définit les domaines de

connaissances importants ainsi que des mesures de transfert bien précises. Il revient à la cellule de transfert de mettre ce plan à exécution.

5. *Mise en œuvre des actions de transfert des connaissances* : au sein de la cellule de transfert, différentes méthodes sont utilisées pour faciliter et appuyer le transfert de l'expertise en fonction de la situation et des besoins des participants concernés. L'ensemble des méthodes comprend notamment des ateliers et des discussions de transfert animés, un transfert organisé de coordonnées de personnes-ressources, une période de chevauchement structurée, ainsi que la préparation et la mise en œuvre de modules de formation complexes. Les discussions de transfert animées et surtout les ateliers spéciaux de réseautage sont des méthodes adaptées pour transmettre aux collaborateurs des informations sur les lieux d'échanges sociaux utiles ou pour mettre en commun des connaissances implicites sur un style de gestion éprouvé. Au cours de ces ateliers, le rôle de l'animateur est de motiver la personne qui quitte son poste pour qu'elle raconte des anecdotes sur des situations de travail exceptionnelles, par exemple, en lui posant des questions stimulantes. Les anecdotes et les métaphores révèlent souvent une partie des connaissances implicites du narrateur sur la manière d'arriver à résoudre certains problèmes. Ainsi, les discussions animées permettent à l'employé sortant de faire part de ses connaissances et son expérience sur les relations transversales informelles et sur sa manière d'utiliser, d'appuyer et de renforcer ces lieux d'échanges sociaux.
6. *L'évaluation* du processus de transfert se fait lors de la séance de clôture au moyen d'un questionnaire. Au terme de ce processus, la réussite des actions menées est évaluée au moyen du questionnaire réservé à cette fin. Il existe deux possibilités : soit les besoins des membres de la cellule de transfert sont comblés et le processus prend officiellement fin (phase de clôture); soit le plan d'action est complété par d'autres mesures au cas où des actions de transfert additionnelles deviendraient nécessaires.

Le plan d'action et le plan de réussite sont étroitement liés et vont vraisemblablement se renforcer l'un l'autre. Un plan de réussite peut se définir comme un processus qui détermine les rôles essentiels au sein de l'entreprise en repérant les successeurs éventuels et en les évaluant, puis en leur fournissant les compétences et l'expérience adaptées à des occasions actuelles et futures.



- Ready for movement = Prêt à changer de poste
- Understand development needs = Comprendre les besoins de perfectionnement
- Identify possible successors = Repérer les successeurs potentiels
- Develop and train successors = Perfectionner et former les successeurs

En d'autres termes, la planification de la relève regroupe les étapes essentielles suivantes :

- ⇒ Recrutement et dotation : vous recrutez des employés de haut niveau;
- ⇒ Formation et perfectionnement : vous formez les employés pour qu'ils perfectionnent leurs connaissances, leurs compétences et leurs capacités;
- ⇒ Gestion du rendement et de la rémunération : vous les préparez à obtenir une promotion à des rôles plus stimulants;
- ⇒ Autre étape (dans laquelle la gestion du talent joue un rôle important) : vous êtes prêts à maintenir en poste ou à remplacer vos employés de haut niveau.

La planification de la relève englobe les activités suivantes :

- ⇒ Déterminer les rôles et les compétences indispensables à la croissance de l'entreprise;
- ⇒ Analyser et combler les écarts qu'a dégagés le processus de planification;
- ⇒ Repérer et comprendre les besoins de perfectionnement des employés pour occuper ces postes;
- ⇒ S'assurer que tous les employés essentiels comprennent bien leur progression professionnelle et les rôles pour lesquels ils se perfectionnent;
- ⇒ Former des personnes en vue de pourvoir des postes ou d'acquérir des compétences qui n'existent pas encore dans l'entreprise;
- ⇒ Comprendre le temps exigé pour remplacer quelqu'un à un poste clé;
- ⇒ Alimenter les plans de relève par des discussions entre les membres de la haute direction sur les personnes et les postes à pourvoir;
- ⇒ Repérer les employés modèles dans tous les services et s'assurer qu'ils sont motivés et convaincus de rester longtemps dans l'entreprise;
- ⇒ Revoir et vérifier continuellement le processus de relève et s'assurer que le perfectionnement individuel planifié a eu lieu.

La planification de la relève est un processus dans lequel des successeurs sont identifiés pour occuper des postes essentiels au sein de l'organisation, y compris des rôles cruciaux dans chaque service.¹¹ Elle doit prendre en compte la vision stratégique et les objectifs de l'organisation. Avec une bonne planification de la relève, les employés sont prêts à endosser de nouveaux rôles de dirigeant, de sorte que si une personne quitte son emploi, une autre personne qualifiée est prête à la remplacer. La planification de la relève aide à former une main-d'œuvre diversifiée en permettant à la haute direction de se concentrer sur les objectifs futurs de l'organisation dans son ensemble. Voici donc les points clés que les professionnels des ressources humaines doivent prendre en considération lorsqu'ils élaborent un plan de la relève :

- Plans stratégiques et objectifs futurs
- Besoins en main-d'œuvre
- Conservation des connaissances et rôles essentiels
- Stratégies de gestion des talents

Cet exercice va vous aider à trouver vos experts en la matière et en fonction de ce recensement, il vous aidera à répertorier et à repérer les connaissances en vue d'être consultées ultérieurement ou d'être utilisées dans des projets, des initiatives ou d'autres mises en œuvre reposant sur les besoins et les objectifs de l'entreprise.

Sources (adaptées fidèlement des sites suivants) :

Weber¹, F., Dauphin, E., Fuschini, R., Haarmann, J., Katzung, A., Wunram, M. "Expertise Transfer: A Case Study about Knowledge Retention at Airbus, 2007.
http://www.ve-forum.org/projects/408/ICE%202007/Knowledge%20Management/40-129_Weber_final.pdf

¹¹ <http://www.successionplanning101.com/>

Haarmann, J., Kahlert, T., Langenberg, L., Müller-Prothmann, T. "K.exchange - A Systematic Approach to Knowledge Transfer of the Aging Workforce". Pumacy Technologies AG, Berlin, Allemagne, 2005.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 30 : ANALYSE APRÈS ACTION

L'analyse après action (AAA) est la discussion d'un projet ou d'une activité. Elle permet aux individus concernés d'apprendre par eux-mêmes ce qui se passe, pourquoi cela s'est passé, ce qui a bien fonctionné, ce qui demande de l'amélioration et les leçons qu'ils peuvent tirer de l'expérience. L'AAA se fait dans un esprit d'ouverture et d'apprentissage : il ne s'agit pas de régler des problèmes ou de désigner des coupables. Les leçons apprises peuvent être partagées tacitement sur-le-champ par les individus concernés ou documentées explicitement et partagées avec un plus large auditoire.

Une AAA peut aller d'une simple rencontre de cinq minutes entre deux personnes à la fin d'une réunion à une rencontre d'une journée entre les membres d'une équipe de projet à l'achèvement du projet. Les activités qui font l'objet d'une AAA doivent absolument avoir un début et une fin, un objectif cernable, une base sur laquelle on peut mesurer le rendement. L'achèvement d'un projet et chaque événement identifiable au sein du projet représentent des moments propices pour la tenue d'une AAA.

Étapes d'une AAA

- Faire appel aux bonnes personnes – nommer un facilitateur – créer le bon climat.
- Qu'est-ce qui était censé se passer? Réexaminer les objectifs et les résultats attendus du projet.
- Que s'est-il passé en réalité? Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Pourquoi? Qu'est-ce qui aurait pu mieux fonctionner? Partager les conseils d'apprentissage pour l'avenir.
- S'assurer que chaque participant se sente écouté à fond avant de quitter la réunion.
- Consigner et partager les leçons importantes apprises.

Avantages de l'Analyse après action :

La force des analyses après action réside dans le fait qu'elles peuvent être appliquées à un large spectre d'activités allant d'une simple rencontre de cinq minutes entre deux personnes à la fin d'une réunion à une rencontre d'une journée entre les membres d'une équipe de projet à l'achèvement d'un important projet. Les activités qui font l'objet d'une AAA doivent absolument avoir un début et une fin, un objectif cernable, une base sur laquelle on peut mesurer le rendement. Autrement, il existe peu de limites.

Voici quelques exemples d'utilisation d'une AAA : après l'introduction d'un nouvel ensemble de procédures ou de façon de travailler, après une saison hivernale chargée durant laquelle les capacités ont été utilisées au maximum; à la suite de l'implantation d'un nouveau système informatique; après une activité de formation majeure; après le passage du relais entre les équipes de travail; à l'achèvement d'une recherche ou d'un essai clinique; après l'exécution d'une chirurgie; etc.

Les AAA représentent un excellent outil pour rendre explicites les connaissances tacites durant la vie d'un projet ou d'une activité, permettant ainsi aux gens de s'approprier ces connaissances. L'apprentissage peut se faire avant que l'équipe ne se disperse, ou avant que les gens n'oublient ce qui s'est passé et qu'ils ne passent à autre chose. En dépit de l'appellation (« après action »), les AAA ne doivent pas se faire nécessairement à l'achèvement d'un projet ou d'une activité. Elles peuvent plutôt se faire à la suite de chaque événement identifiable au sein d'un projet ou d'une activité majeure, faisant ainsi d'elles un processus d'apprentissage tout au long de la vie, dans lequel les leçons apprises peuvent être immédiatement mises à profit. En effet, c'est dans ce contexte que les AAA peuvent avoir une plus grande valeur ajoutée.

Les AAA permettent de comprendre exactement les facteurs qui contribuent aux forces et aux faiblesses d'un projet ou d'une activité, y compris le rendement de chaque personne concernée, du chef du projet, de l'équipe tout entière et des divers processus liés au projet ou à l'activité.

Les AAA représentent également un outil utile pour le perfectionnement des employés, en ce sens qu'elles permettent d'avoir une rétroaction constructive et directement applicable de façon non menaçante, parce qu'elles ne

sont pas liées à l'évaluation des employés. De même, elles donnent aux gens la possibilité de partager leurs points de vue et leurs observations et d'être écoutés.

Pour commencer :

Les AAA peuvent être regroupées en trois types : formelles, informelles et personnelles. Bien que l'approche fondamentale dans chacun de ces types d'AAA est essentiellement la même, il existe une certaine variation dans la façon de les faire.

Les AAA formelles sont généralement faites à l'achèvement d'un projet ou d'un événement majeur (apprentissage après l'exécution de la tâche). Elles demandent une certaine préparation et planification, mais ne sont pas difficiles à exécuter, car elles prennent la forme d'une simple rencontre. Cette rencontre peut durer quelques heures ou quelques jours, en fonction de l'envergure du projet. Les étapes et les conseils utiles pour le succès d'une AAA formelle comprennent :

1. **Convoquer la réunion le plus tôt possible et inviter les bonnes personnes.** Les AAA doivent être faites le plus tôt possible après la fin d'un projet pour des raisons très simples : les mémoires sont encore fraîches, les participants sont disponibles et, là où cela est approprié, les connaissances acquises peuvent être immédiatement appliquées. En plus du gestionnaire et des membres clés du projet, il peut être utile d'inviter le client ou le commanditaire du projet ainsi que les membres de toutes équipes de projet sur le point d'embarquer dans un projet similaire. Toutefois, il convient de se rappeler que la présence de personnes externes pourrait gêner certains membres de l'équipe.
2. **Créer le bon climat.** Le climat idéal pour une AAA est un climat de confiance, d'ouverture et d'engagement envers l'apprentissage. Les AAA sont des événements d'apprentissage et non de formulation de critiques, et ne doivent pas être traitées comme une évaluation de rendement. Dans les AAA, il n'existe pas de hiérarchies, chaque personne est considérée comme participant à parts égales et les membres juniors de l'équipe doivent se sentir à l'aise d'émettre des commentaires à l'égard des actions des membres seniors. Faites clairement savoir que l'objectif de la réunion est d'aider à un meilleur déroulement des projets futurs en répertoriant les points d'apprentissage du présent projet.
3. **Nommer un animateur.** Dans l'idéal, une AAA doit avoir un facilitateur. (Il est évident qu'une AAA formelle doit avoir un facilitateur, mais les AAA informelles et personnelles n'en ont pas obligatoirement besoin.) Les principaux buts de l'animateur sont : aider l'équipe à apprendre en faisant ressortir des réponses, des aperçus et des questions non soulevées auparavant; s'assurer que chaque participant a la possibilité d'apporter sa contribution; et aider à instaurer le bon climat et s'assurer qu'on ne désigne pas de coupables. L'animateur doit être une personne qui n'était pas étroitement engagée dans le projet afin qu'elle puisse demeurer impartiale.
4. **Réexaminer les objectifs et les résultats attendus du projet.** Posez la question « Qu'est-ce que nous nous sommes assigné comme objectif? » et « Qu'avons-nous atteint en réalité? ». Vous pourriez peut-être décider de réexaminer le plan initial du projet à ce stade. Vous pourriez également décider de mettre en place un ordiogramme de ce qui s'est passé, en définissant les tâches, les résultats attendus et les points sur lesquels il faut prendre des décisions. Cela vous aidera à remarquer les éléments du projet qui ont été particulièrement efficaces ou inefficaces.
5. **Poser la question « Qu'est-ce qui a bien fonctionné? ». Trouver la raison et partager les conseils d'apprentissage pour l'avenir.** Il est toujours bon de commencer par les points positifs. Il s'agit ici de chercher à s'appuyer sur les bonnes pratiques et d'apprendre des erreurs passées. Pour chaque point concernant ce qui a bien fonctionné, posez toujours la question « pourquoi? ». Cela vous permettra de découvrir la raison fondamentale. Ensuite, demandez aux participants de donner des conseils spécifiques et reproductibles que les autres pourraient appliquer dans des situations semblables.

6. **Poser la question « Qu'est-ce qui aurait pu mieux fonctionner? » Trouver quels ont été les problèmes et partager les conseils d'apprentissage pour l'avenir.** Notez que vous ne posez pas simplement la question à savoir « Qu'est-ce qui a mal tourné? », mais « Qu'est-ce qui aurait pu mieux fonctionner? ». Cela vous permettra d'apprendre non seulement des erreurs, mais aussi de tous les aspects du projet qui ont entravé l'atteinte de meilleurs résultats, car vous ne mettez pas l'accent sur l'échec, mais sur l'amélioration. Même si des erreurs n'ont pas été commises en tant que telles, il y a presque toujours de la place à l'amélioration. Une fois de plus, pour chaque point avancé, continuez à poser la question « pourquoi? » pour découvrir la raison fondamentale. Ensuite, demandez aux participants de donner des conseils spécifiques et reproductibles que les autres pourraient appliquer dans des situations semblables : « que ferons-nous différemment la prochaine fois? ».
7. **S'assurer que chacun se sent écouté à fond avant de quitter la réunion.** Il est important que les participants ne quittent pas la réunion avec le sentiment qu'ils n'ont pas été écoutés ou que des choses n'ont pas été dites. Ici, une technique habituelle consiste à leur demander de faire une évaluation numérique du projet : « en jetant un regard sur le passé, à quel degré êtes-vous satisfait du projet? Notez sur une échelle de dix points ». Les personnes qui ont dit que le projet était excellent lui accorderont toutefois huit points, ce qui vous permet alors de poser la question « qu'est-ce qui aurait fallu pour que vous accordiez dix points au projet? ».
8. **Consigner l'AAA.** Il est important d'avoir un compte rendu clair et intéressant de l'AAA et de ses points d'apprentissage, à la fois en tant que rappel pour les individus concernés et dans le but de partager efficacement les connaissances acquises avec les autres. Vous devriez chercher à inclure les éléments tels que : leçons et lignes directrices pour l'avenir; renseignements généraux sur le projet afin d'aider à mettre ces lignes directrices dans un contexte significatif; noms des personnes engagées dans le projet en guise de référence future; et tous les documents clés tels que les plans ou rapports de projet. Rappelez-vous à qui votre compte rendu est adressé et posez-vous la question à savoir si vous étiez le futur chef de projet, « ce compte rendu et les leçons qu'il contient vous seraient-ils utiles? ».
9. **Partager les connaissances acquises.** En plus de distribuer votre compte rendu de l'AAA aux membres de l'équipe du projet, vous devez également penser aux personnes à qui ce compte rendu pourrait servir. Par exemple, vous pourriez être au courant qu'il y a une autre équipe qui est sur le point d'embarquer dans un projet semblable. Vous devez également rendre vos connaissances acquises largement accessibles afin que les gens qui travailleront à l'avenir sur des projets similaires puissent en bénéficier; votre document doit donc être gardé à un endroit où il est facilement accessible aux gens à qui il pourrait servir. Cet endroit peut être une bibliothèque ou une sorte de base de données de connaissances ou un intranet.

Les **AAA informelles** ont tendance à être faites à la suite d'un événement de moindre taille tel qu'une réunion ou une présentation (apprentissage après l'exécution d'une tâche). Elles demandent beaucoup moins de préparation et de planification et peuvent être faites sous l'impulsion du moment, car le format est simple et rapide – un exercice « crayon et papier » ou tableau-papier. Lors d'une réunion ouverte et honnête, habituellement pas plus d'une demi-heure, chaque participant à l'événement répond à quatre questions simples :

- Qu'est-ce qui était censé de se passer?
- Que s'est-il passé en réalité?
- À quel niveau les différences se situaient-elles?
- Qu'avons-nous appris?

Les **AAA personnelles** sont une question de réflexion personnelle. Par exemple, prendre quelques minutes pour réfléchir à ce qu'on a fait hier, par exemple, la consultation d'un patient, le traitement d'une plainte ou un appel téléphonique particulier. Il faut se poser les quatre questions d'AAA mentionnées ci-dessus. Qu'est-ce que les réponses à ces questions vous renseignent sur ce que vous pourriez faire différemment demain?

Considérations clés :

- Il est important de répéter que les AAA sont des événements d'apprentissage et non de formulation de critiques. Il est de ce fait vital qu'elles ne soient pas considérées comme une évaluation de rendement. La qualité d'une AAA est fonction de la volonté des participants d'être ouverts; ce qui est insusceptible de se produire s'ils ont peur d'être évalués ou critiqués.
- Les études sur le processus d'apprentissage montrent que moins il se passe de temps entre la discussion d'une leçon et son application dans le travail, plus efficace est l'application. Cela sous-entendrait que les AAA sont plus précieuses lorsqu'elles sont utilisées pour « apprendre en exécutant une tâche ».

Source:

National Library for Health (NLH) (Auteurs : Shaunagh Robertson / Caroline De Brún) (en anglais)
<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=70306>

Liens et ressources utiles :

Autopsie de pratique vivante : Analyse après action (en anglais)

http://www.signetconsulting.com/methods_stories/proven_methods/after_action_reviews.php

Analyses après action : Un processus en trois étapes (en anglais)

http://www.myfirecommunity.net/documents/AAR_3Step_Example.doc

Comment faire une analyse après action (Présentation PowerPoint) (en anglais)

http://www.waterisac.org/epa/trainers/AA_Reviews.ppt#257

Études de cas d'AAR (en anglais)

http://www.fireleadership.gov/toolbox/after_action_review/

Guide progressif d'élaboration d'une AAA (en anglais)

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadaar.html>

Guide d'analyse après action du *U.S. Army Corps of Engineers* (Corps des ingénieurs de l'armée des É.-U.) (en anglais)

<http://www.mvr.usace.army.mil/PublicAffairsOffice/2003AnnualReport/DistrictHighlights/AfterActionReviews.htm>

Introduction à l'analyse après action par David Gurteen (en anglais)

<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/0/E380DBA5E0F0CC0E80256836006B18A7/>

Analyses après action, Bibliothèque de gestion du savoir en ligne de la *National electronic Library for Health* (NeLH) :

http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/aar_toolkit.asp

Liens vers des ressources en *Analyses après action*, par le Centre régional du PNUD à Bratislava :

http://europeandcis.undp.org/?wspc=KM_Links

Guide progressif des analyses après action, Boîte à outils GXchange pour le partage des connaissances (en anglais):

<http://www.ks-cgiar.org/toolbox/index.php?option=content&task=section&id=5&Itemid=44>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 31: AIDE PAR LES PAIRS ET EXAMEN PAR LES PAIRS

L'aide par les pairs est la façon la plus économique de concevoir un projet et d'éviter les erreurs grâce à l'expérience et aux connaissances d'autrui. C'est une méthode de partage de connaissances et d'expérience entre deux équipes fondée sur le dialogue et le respect mutuel. Une équipe de travail entreprenant un nouveau projet ou une nouvelle tâche – les hôtes – fait appel à une autre équipe qui a acquis de l'expérience dans le champ d'activité correspondant.

L'aide par les pairs permet à l'équipe requérante de recevoir les contributions et aperçus de personnes à l'extérieur de l'équipe et de réutiliser ainsi les connaissances et l'expérience existantes plutôt que d'avoir à « réinventer la roue ».

Il est utile de recourir à l'aide par les pairs lorsqu'une équipe est confrontée à un défi, où les connaissances et l'expérience d'autrui seraient réellement utiles, et lorsque les avantages potentiels l'emportent sur les coûts du déplacement.

Alors que l'aide par les pairs est utilisée dans la planification, l'examen par les pairs est l'outil analogue pour l'évaluation.

Étapes du processus d'aide par les pairs :

1. L'équipe hôte précise son objectif et fait appel à une équipe expérimentée (6 à 8 personnes).
2. Au début même de la rencontre d'aide par les pairs, l'hôte et le facilitateur donnent aux participants du temps pour faire connaissance les uns avec les autres afin de créer un climat propice entre ceux-ci.
3. Le ou les présentateurs de l'équipe hôte expliquent brièvement et de façon précise le projet : 10 à 15 minutes sont suffisantes. Ils exposent les besoins particuliers de l'équipe et le résultat attendu.
4. L'équipe invitée examine ensuite la situation et donne de la rétroaction sur les connaissances acquises.
5. L'équipe invitée détermine les options pour résoudre le problème. L'équipe hôte écoute attentivement et le facilitateur prend note de ces options.
6. L'équipe invitée présente sa rétroaction finale. L'équipe hôte s'apprête à entendre quelque chose auquel elle ne s'attendait pas.
7. L'équipe hôte s'engage à faire le suivi des actions et de faire une mise à jour à l'équipe invitée.
8. Ensemble, les deux équipes déterminent les leçons apprises et les personnes intéressées avec qui elles pourraient partager ces leçons apprises.

Qu'est-ce qu'une aide par les pairs?

L'aide par les pairs est tout simplement un processus par lequel une équipe de personnes travaillant sur un projet organisent une rencontre ou un atelier pour acquérir des connaissances et des aperçus de la part de personnes travaillant dans d'autres équipes. Si la recherche d'aide par les pairs n'est pas un phénomène nouveau, *British Petroleum* (BP) a été à l'avant-garde de l'utilisation formelle de ce processus en tant qu'outil de gestion des connaissances et de l'invention du terme « aide par les pairs ».

Quels sont les avantages de l'aide par les pairs?

L'aide par les pairs fait partie d'un processus que BP appelle « apprentissage avant l'exécution d'une tâche », en d'autres termes, le fait de rassembler des connaissances avant d'embarquer dans un projet ou un travail, ou lorsque l'on est confronté à un problème ou défi particulier dans l'exécution d'une tâche. Les avantages de l'aide par les pairs sont ainsi rapidement atteints : l'apprentissage est directement axé sur une tâche ou un problème spécifique et les connaissances acquises peuvent être immédiatement mises en œuvre.

L'aide par les pairs permet d'obtenir la contribution et les idées d'autres personnes à l'extérieur du projet, et de définir de nouveaux secteurs d'intérêts et de nouvelles approches, en un mot, la réutilisation des connaissances existantes plutôt que d'avoir à « réinventer la roue ». L'aide par les pairs offre également des avantages plus larges : elle encourage le partage des connaissances entre les équipes et développe des réseaux solides entre les gens.

L'aide par les pairs est relativement simple et peut coûteuse à mettre en œuvre : elle ne demande pas de ressources spéciales ou de processus nouveaux ou inconnus. Il est utile de recourir à l'aide par les pairs lorsqu'une équipe est confrontée à un défi où les connaissances et l'expérience d'autrui seraient réellement utiles et lorsque les avantages potentiels l'emportent sur les coûts du voyage.

Pour commencer :

Il n'existe pas une seule bonne façon de procéder à une aide par les pairs. Ce qui suit est une méthode qui a bien fonctionné pour BP.

1. Précisez votre objectif

L'aide par les pairs fonctionne bien lorsque l'objectif est clair et que vous communiquez cet objectif aux participants. Définissez le problème spécifique pour lequel vous cherchez de l'aide et assurez-vous qu'en faisant appel à l'aide par les pairs votre but est d'apprendre quelque chose (plutôt que de chercher un appui à une décision que vous avez déjà prise).

2. Le problème a-t-il déjà été résolu?

Faites des recherches pour savoir qui d'autre a déjà trouvé une solution ou abordé un problème semblable. Partagez également vos intentions de faire appel à l'aide par les pairs avec les autres, car il se pourrait qu'il y ait une autre équipe qui aborde en ce moment un problème similaire et qui aurait intérêt à participer à l'aide par les pairs.

3. Choisissez un facilitateur

Vous aurez besoin d'un facilitateur venant de l'extérieur de votre équipe pour s'assurer que les participants à la rencontre atteignent leur résultat voulu. Le facilitateur pourrait ou non faire un compte rendu de l'événement : assurez-vous de vous entendre sur ce point avant la rencontre.

4. Le choix du moment est important

Assurez-vous de planifier une date pour l'aide par les pairs qui se situe bien au début de votre projet pour vous permettre d'utiliser les contributions que vous obtenez et de faire quelque chose de différent à la lumière des connaissances acquises. Supposons que vous pourriez avoir une réponse différente de celle à laquelle vous vous attendez : aurez-vous le temps de prendre des mesures à cet égard?

La durée d'une rencontre d'aide par les pairs dépend de la complexité du problème et elle se situe habituellement entre une demi-journée et deux jours.

5. Choisissez les participants

Une fois que vous avez clairement établi votre objectif, choisissez les participants ayant une diversité de connaissances, de compétences et d'expérience requises pour l'aide par les pairs. Il est bon d'avoir une équipe composée de six à huit personnes. Chercher les participants de façon « horizontale » dans l'organisation plutôt que de façon « verticale » - les hiérarchies peuvent entraver l'échange libre de connaissances, alors que les pairs ont tendance à être beaucoup plus ouverts les uns envers les autres et peuvent demander des explications sans se sentir menacés. Évitez la tentation de choisir les « suspects habituels » : si vous choisissez les mêmes experts à plusieurs reprises pour l'aide par les pairs, vous pourriez courir le risque de limiter le nombre d'idées fraîches et d'opportunités qui vous sont offertes. De même, cherchez à choisir des gens qui contesteront vos façons de penser et de travailler et qui, peut-être, pourront offrir un point de vue différent, plutôt que de chercher des gens qui approuveront votre approche actuelle. Vous pourriez aussi envisager de faire appel à des gens en dehors de votre organisation.

6. Soyez précis quant aux résultats attendus

Ayez une idée claire des résultats que vous souhaitez atteindre lors de l'aide par les pairs et planifiez ensuite le temps pour l'atteindre. Les résultats attendus doivent comprendre les options et les observations, plutôt qu'une réponse. Il revient à la personne qui fait appel à l'aide par les pairs de prendre par la suite les décisions appropriées à la lumière

des connaissances acquises. Offrez aux participants tous les documents d'information à l'avance pour qu'ils aient suffisamment de temps pour se préparer.

7. Donnez aux participants du temps de faire connaissance

Prévoir dans votre ordre du jour du temps pour permettre aux membres des équipes de faire connaissance. Cela pourrait être un dîner à la veille de la rencontre ou un moment pour prendre du café au début de la journée. Il est important de tisser des rapports afin que les membres de l'équipe puissent travailler ensemble de façon ouverte.

8. Définissez l'objectif et établissez des règles de base

Au début de la rencontre, assurez-vous que chacun des participants a une idée claire de l'objectif de l'aide par les pairs et de son rôle dans ce processus. Le rôle de l'équipe hôte est d'écouter afin de comprendre et d'apprendre. Celui de l'équipe invitée est de partager ses connaissances et son expérience pour aider à résoudre le problème sans alourdir la charge de travail. Entendez-vous qu'en cas de divergence de points de vue sur des questions, vous vous concentrerez sur l'activité plutôt que sur les personnes individuelles concernées.

9. Commencez par le partage d'information et le contexte

Divisez le temps de rencontre *grosso modo* en quatre quarts égaux : durant le premier quart, l'équipe hôte présente le contexte, l'historique et ses futurs plans à l'égard du problème ou du défi en question. Cette partie doit être courte et précise – vous voulez seulement donner assez d'information pour orienter l'équipe invitée dans la bonne direction. Rappelez-vous que le but de l'aide par les pairs est d'apprendre plutôt que de raconter. Lorsque vous présentez le problème ou le défi pour lequel vous cherchez une contribution, préparez-vous à ce qu'il soit redéfini comme faisant partie du processus d'aide par les pairs. Il peut s'avérer que le problème que vous avez défini est en fait le symptôme d'un autre problème, et l'aide par les pairs vous permettra d'en identifier la cause profonde.

10. Encouragez les visiteurs à poser des questions et à donner de la rétroaction

Durant le second quart, les visiteurs réfléchissent à ce qu'ils ont entendu et entament ensuite la discussion de ce qu'ils ont entendu et qui les a surpris, et de ce à quoi ils s'attendaient, mais qu'ils n'ont pas entendu. À ce stade, les membres de l'équipe hôte doivent se tenir en retrait et écouter tout simplement; dans certains cas, ils peuvent même décider de quitter la salle. Les visiteurs réfléchissent ensuite aux renseignements qu'ils voudraient savoir pour aborder le problème et où ils pourraient obtenir ces renseignements. Il se peut qu'ils veuillent faire des appels téléphoniques pour parler à d'autres personnes, ou demander des données ou rapports. Rappelez-vous qu'ils ne cherchent pas à résoudre le problème, mais à offrir des options et aperçus à la lumière de leurs propres connaissances et expérience.

11. Analysez ce que vous avez entendu

Durant le troisième quart, les membres de l'équipe invitée analysent et réfléchissent à ce qu'ils ont appris et étudient les options. Ici encore, les membres de l'équipe hôte se tiennent largement en retrait; il peut être approprié de faire participer un ou deux d'entre eux, pourvu qu'ils continuent d'écouter et d'apprendre plutôt que de fermer les options ou de chercher à tirer des conclusions précoces.

12. Présentez la rétroaction et entendez-vous sur des actions

Durant le quatrième et dernier quart de la rencontre, les membres de l'équipe invitée présentent leur rétroaction aux membres de l'équipe hôte et répondent à leurs questions. La présentation sera en rapport avec « ce que nous avons appris, les options que nous voyons et ce qui a bien fonctionné ailleurs ». Tout comme pour la rétroaction, cette présentation doit commencer par les éléments positifs – ce qui a été bien fait, et ensuite les options qui existent pour faire les choses différemment. En présentant ce qui a bien fonctionné ailleurs, les présentateurs doivent tout simplement raconter l'histoire, plutôt que de faire des prescriptions de types « vous devriez... » En levant la séance, la personne qui a convoqué l'aide par les pairs doit remercier l'équipe invitée pour sa contribution et prendre un engagement quant au moment où elle présentera une liste de mesures spécifiques concernant les tâches que l'équipe compte faire différemment. Enfin, invitez les membres de l'équipe invitée à réfléchir à ce qu'ils ont appris et aux leçons qu'ils tireront de la rencontre et qu'ils mettront à profit. L'apprentissage ne se fait jamais dans un seul sens.

Considérations clés

Dans la plupart des cas, une considération importante est celle de la pratique fondée sur l'expérience. Lorsque vous organisez une rencontre d'aide par les pairs, vous devriez vous assurer que les leçons apprises sont fondées à la fois sur l'expérience pratique de travail et sur des preuves solides issues de la recherche. Vous pourriez décider de faire une « analyse après action » à la suite de votre rencontre d'aide par les pairs pour voir si le processus s'est déroulé conformément au plan, ce qui était différent et pourquoi, et les leçons que vous pourriez en tirer pour l'avenir. Alors que le processus d'aide par les pairs est conçu pour offrir une contribution pour un objectif ou un projet spécifique, pensez à qui d'autre les leçons apprises pourraient être utiles. Cherchez toujours des occasions de partager et de réutiliser les connaissances et les apprentissages.

Une variation : l'aide tournante par les pairs.

Une aide tournante par les pairs fonctionne pour des sous-groupes parallèles dans une même salle, qui travaillent chacun sur une partie du problème. Elle fonctionne en particulier lorsque vous avez plusieurs questions à discuter et beaucoup de pairs invités. Pendant que les membres de l'équipe hôte travaillent sur leur question initiale, les invités font une rotation pour le prochain groupe de discussion. À chaque ronde de discussion, le problème est réexpliqué à la lumière des aperçus obtenus lors de la précédente ronde.

Examen par les pairs : Qu'est-ce qui le distingue de l'aide par les pairs?

Alors que l'aide par les pairs est un outil utilisé à l'étape de la planification, l'examen par les pairs est quant à lui un outil pour l'étape de l'évaluation. L'examen par les pairs est une évaluation du rendement d'individus ou de groupes de professionnels (hôtes) par des membres de la même profession (invités). Les statuts d'hôtes et d'invités sont semblables, il n'y a aucun lien formel entre les hôtes et les invités, aucune relation hiérarchique, gestionnaire ou importante relation d'affaires. Ils sont de vrais pairs. L'examen par les pairs peut être formel ou informel; il peut être axé sur un processus d'apprentissage dans une seule organisation ou des deux côtés. L'examen par les pairs peut être également utilisé dans le contexte d'équipes multidisciplinaires afin d'intégrer la rétroaction obtenue des pairs ayant une différente expérience professionnelle en tant que membres de la même organisation.

L'examen par les pairs vise habituellement :

- L'autorégulation au sein de la profession (normes de qualité)
- Le développement organisationnel
- Le renforcement de la sensibilisation aux normes et qualité du rendement
- L'amélioration de la collaboration entre les professionnels

Principes directeurs pour la réussite de l'examen par les pairs :

Structure : planifier soigneusement l'examen par les pairs, choisir un animateur expérimenté et respecter la structure planifiée de l'examen.

Confiance : avoir une attitude coopérative et encourageante, et ne pas porter de jugements dans ses réponses et rétroaction. Se référer à l'observation selon laquelle « les gens font le mieux qu'ils peuvent avec les ressources dont ils disposent ».

Honnêteté : être le plus honnête possible. On ne doit pas chercher à paraître compétent devant le groupe. Opter pour une culture d'apprentissage : il est vital d'apprendre des erreurs et non de les cacher.

Conflits d'intérêts : déclarer ouvertement les conflits d'intérêts et chercher à les résoudre. Le plus souvent, les conflits sont sources d'énergie et le point de départ de nouvelles solutions inattendues.

Être autonome : vous êtes responsable de vous-même. Choisir son propre processus, prendre ce qui nous convient et laisser le reste.

Diversité : avoir conscience et respecter les différences de culture, de sexe et d'orientation professionnelle, ainsi que les valeurs personnelles qui peuvent se manifester à travers différentes options, points de vue ou façons de travailler.

Source:

<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=125167&tabID=290&catID=10413>

<http://europeandcis.undp.org/files/uploads/Aquirin/KM4dev%20contribution%20to%20Learning%20to%20Fly.doc>

Liens et ressources utiles

Deux organisations canadiennes, Bellanet et le Centre du cyber-@pprentissage de l'Université d'Ottawa, ont créé une présentation Flash sur l'aide par les pairs en français et en anglais. Flash est un outil-auteur de la technologie d'animation.

Lien pour accéder à la version anglaise de la présentation Flash sur l'aide par les pairs :

http://www.saea.uottawa.ca/index.php?option=com_content&task=view&id=682&Itemid=649&lang=en

Lien pour accéder à la version française de la présentation Flash sur l'aide par les pairs :

http://www.saea.uottawa.ca/index.php?option=com_content&task=view&id=682&Itemid=649&lang=fr_FR

Lien pour télécharger le logiciel Flash :

http://www.adobe.com/shockwave/download/download.cgi?P1_Prod_Version=ShockwaveFlash

Guide progressif de la conduite de l'aide par les pairs, Partage des connaissances CGXchange

Boîte à outils (en anglais) : <http://www.ks-cgiar.org/toolbox/index.php?option=content&task=section&id=4&Itemid=37>

Aide par les pairs, Bibliothèque de gestion des connaissances en ligne de la *National electronic Library for Health* (NeLH) (en anglais):

http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/peer_assists_toolkit.asp

Planification d'un examen efficace par les pairs : Guide à l'intention des correspondants nationaux (en anglais)

http://saiaa.org.za/images/upload/apr_focal_point_guide_20070803_en.pdf

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 32 : EXAMENS DES INCIDENTS CRITIQUES

Un incident critique est une situation difficile. En documentant ou en discutant des expériences d'incidents critiques des employés les plus expérimentés de l'entreprise, celle-ci peut tirer des leçons pour le transfert des connaissances.

Pourquoi :

- Documente l'expertise et l'approche de résolution de problème des employés les plus expérimentés
- Rends compte des incidents critiques, crée un ensemble plus complet de leçons; en constante évolution
- Permet des discussions ouvertes sur ce qui s'est bien passé, et ce qui pourrait être amélioré (documenter si nécessaire)
- Se concentre sur la recherche des causes profondes ou des causes qui sont souvent des questions de processus et qui résultent en problèmes de rendement

Quand :

- Le partage des connaissances et des compétences individuelles est essentiel
- Les situations ne sont pas rencontrées régulièrement, la documentation des solutions antérieures et les leçons apprises sont essentielles pour le transfert des connaissances

Comment :

Déterminez ce qui constitue un incident critique. Déterminer qui devrait participer à l'examen. Répertoriez et rendez compte de ce qui s'est bien passé et de ce qui pourrait être amélioré afin que les membres de l'équipe en soient conscients et puissent utiliser tout l'apprentissage de l'équipe dans leurs projets futurs.

À faire et à ne pas faire :

- Documentez clairement les détails de l'incident et la façon dont il a été réglé
- Portez une attention spéciale pour déterminer si l'incident nécessite un correctif du processus ou un correctif du développement
- Évitez une documentation brève et vague qui rendra difficile, pour un futur employé, de comprendre ce qui s'est passé
- Assurez-vous de pouvoir trouver et examiner la documentation lorsque vous en avez besoin

Exemple : les incidents pourraient inclure : des plaintes des citoyens, une exposition à des matières dangereuses; un projet qui n'aboutit pas; une mise en œuvre de programmes complexes.

Les examens des incidents critiques, aussi appelés vérifications des événements importants, sont une façon de réfléchir sur les causes et l'impact des incidents inhabituels dans votre centre médical. Vous pouvez examiner les événements positifs, par exemple, de réaliser tous les objectifs de la maladie coronarienne, ou les effets négatifs comme une quasi-erreur ou une erreur médicale.

L'objectif est de mettre en évidence les besoins d'apprentissage des individus ou de l'équipe, puis d'incorporer cet apprentissage dans la pratique quotidienne. L'examen ne devrait pas attribuer de blâme, mais il devrait déterminer comment la pratique collective peut améliorer les soins aux patients.

L'examen attentif de l'événement avec des collègues solidaires et, avoir la chance de réfléchir à la façon dont il aurait pu être géré différemment peut être une expérience d'apprentissage positive. Le processus peut impliquer l'équipe entière du centre médical.

Un incident critique peut être un événement remarquable au travail. Par exemple :

- ⇒ Un diagnostic manqué de cancer du sein chez une jeune femme
- ⇒ Une erreur de médicament
- ⇒ Un décès inattendu
- ⇒ Une plainte d'un patient au sujet de la réceptionniste du centre médical

⇒ Un membre du personnel démissionne soudainement en raison du stress.

Comment faire un examen des incidents critiques

Le processus de réalisation d'une analyse des incidents critiques peut être divisé en trois étapes.

1. Recensement et enregistrement de l'incident

Décrire ce qui s'est passé et comment l'événement affecte le patient, vous, et le centre médical. Pensez à la façon dont il aurait pu être évité et ce qui pourrait être fait pour empêcher que cela se reproduise.

2. Préparation pour l'examen

L'examen devrait encourager le soutien mutuel et la transparence, et mettre l'accent sur l'apprentissage. Un facilitateur externe devrait diriger et présider la vérification et il devrait veiller à protéger le temps de toutes les personnes concernées.

Il devrait établir des règles de base telles que la confidentialité, avoir une discussion ouverte, permettre à chacun de s'exprimer et de participer à l'écoute active, et ne pas attribuer de blâme.

3. Exécution de l'examen

Les questions sur le formulaire peuvent être utilisées pour structurer la réunion de l'examen. Vous pouvez considérer les points suivants :

- ⇒ Qu'est-il arrivé? Qu'est-ce qui s'est mal passé? Qu'est-ce qui s'est bien passé?
- ⇒ Qu'elle est l'incidence sur le patient, vous, et le centre médical?
- ⇒ L'incident aurait-il pu être évité?
- ⇒ Peut-on empêcher l'incident de se produire à nouveau? Quelles mesures doivent être prises par qui, et quand?
- ⇒ Quel besoin d'apprentissage ou de développement a été mis en évidence pour vous (à mettre dans votre plan de développement personnel)?
- ⇒ Quel besoin d'apprentissage ou de développement a été mis en évidence pour les autres?

Tenir un registre

Tenir un registre de tous les incidents critiques peut vous aider à cerner les tendances. Si vous réexaminez un incident, vous pouvez voir si vous avez mis en place les changements que vous avez acceptés lors de l'examen.

Source

<http://learning.bmj.com/learning/channels/gp/cir.html>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 33 : COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Les organisations apprenantes visent à améliorer l'apprentissage à l'échelle des unités organisationnelles et à habilitier les gens dans leur travail. Une communauté de pratique (CDP) est un moyen convaincant d'atteindre cet objectif.

Une CDP est un réseau de gens qui ont en commun un intérêt ou un problème dans un domaine de compétence particulier et qui veulent travailler ensemble pendant une période donnée dans le but d'apprendre, de s'améliorer et de partager leurs connaissances.

Six ingrédients essentiels pour la réussite d'une CDP

- **Communauté forte** – un groupe de membres (plus ou moins) actifs qui s'intéressent vivement à une communauté de pratique et ses thèmes et qui en font une priorité. Le bassin de membres fluctue souvent et n'est pas stable.
- **Domaine** clair et bien défini – il y a une orientation thématique particulière; le domaine est pertinent et a de la valeur pour les membres.
- **Lien à sa propre pratique** – les membres sont actifs dans un domaine donné. Il en résulte un partage d'expériences, de concepts et de stratégies qui sont comparés à la réalité de la pratique individuelle.
- **Motivation** personnelle – l'adhésion comme membre est volontaire et en fonction des intérêts personnels de chacun.
- **Mandat** – l'organisation ou les organisations concernées définissent l'orientation thématique, elles s'intéressent à cette orientation ainsi qu'aux résultats concrets attendus. L'engagement des membres est soutenu par le temps de travail et les ressources fournies.
- **Structure informelle** – une CDP va au-delà des structures organisationnelles et hiérarchiques, combinant souvent plusieurs secteurs horizontaux et diagonaux. Un lien se crée entre les unités dans l'organisation ou entre les organisations.

Important

- S'assurer que les principaux intervenants sont membres. Il doit y avoir un équilibre entre donner et recevoir.
- S'efforcer d'atteindre les produits et les résultats les plus pratiques et concrets; les communiquer à grande échelle.
- Choisir avec soin la façon d'établir des liens, rechercher l'équilibre durant les réunions et organiser des rencontres en utilisant d'autres moyens.
- Combiner la structure informelle avec un ensemble de règles de communication et de collaboration de base.
- S'assurer de l'engagement à l'interne – cultiver et appuyer les rôles de gestionnaire, d'expert et d'animateur. S'adapter aux changements dans le milieu.

Les six éléments essentiels d'une CDP



COP	CDP
Domain	Domaine
Practice	Pratique
Mandate	Mandat
Structure	Structure
Motivation	Motivation
Community	Communauté

1. *La communauté.* Une communauté compte des membres actifs qui s'intéressent vivement au partage de leurs connaissances. Former une communauté est important et représente une certaine priorité pour ses membres. Il ne s'agit pas uniquement de « ce que je fais après six heures du soir ». Les membres sont avides de se rencontrer parce qu'ils retirent des avantages de la communauté.
2. *Le domaine.* Chaque communauté de pratique a un domaine clair, une orientation thématique ni trop étroite, ni trop large. Ce domaine est pertinent et important pour les membres; ils s'intéressent à des thèmes précis et espèrent améliorer leur propre pratique en partageant avec d'autres les expériences associées à leur travail.
3. *La pratique.* Chaque membre, sans exception, a sa propre pratique au sein du domaine de la communauté de pratique, et chacun connaît la pratique des autres. La pratique de chacun lui donne l'heure juste lorsqu'il partage avec d'autres des expériences, des concepts et des stratégies. Réfléchir à sa propre pratique en la comparant à d'autres est l'un des éléments essentiels d'une CDP.
4. *La motivation.* L'existence d'une CDP repose uniquement sur la motivation de ses membres. On reconnaît cette motivation par l'intérêt personnel et la priorité que les membres confèrent à la CDP dans leur travail quotidien. L'adhésion à une CDP veut souvent dire en être passionné.
5. *Le mandat.* Par le biais d'un mandat, la direction d'une organisation démontre son intérêt et son engagement dans la CDP. D'une part, le mandat définit l'orientation thématique et les résultats concrets attendus et, d'autre part, il fournit une occasion qui favorise l'engagement des membres, en termes de temps et de ressources financières.
6. *L'équilibre entre la structure formelle et la structure informelle.* Une CDP va au-delà des structures organisationnelles et hiérarchiques. La hiérarchie n'est pas un élément important. La plupart des CDP font l'interliaison entre les unités organisationnelles et les organisations.

La structure de base d'une CDP

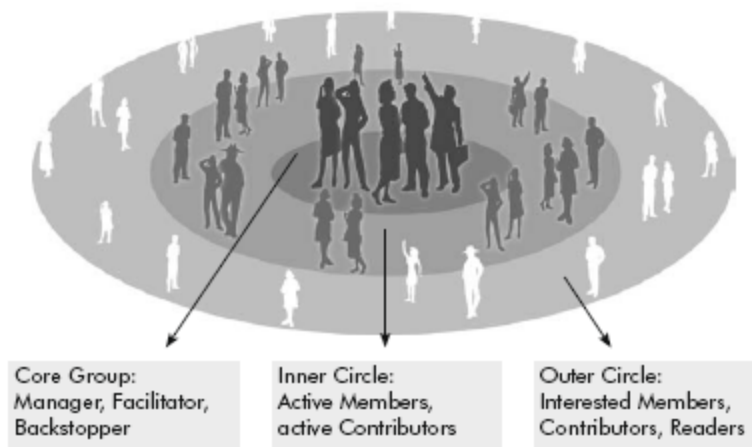
La plupart des communautés de pratique ont une structure concentrique à trois volets :

- Un noyau,
- un cercle rapproché,
- un cercle éloigné.

Le **noyau** agit en tant que groupe de direction, selon un mandat de coordination convenu. Ce groupe coordonne les activités de la CDP et fournit, au besoin, du soutien en secrétariat.

Le **cercle rapproché** fonctionne comme un comité directeur informel, et se réunit une ou deux fois par année. Les membres du cercle rapproché peuvent contacter les membres du noyau en cas de demande.

Le **cercle éloigné** est un réseau souple composé de personnes intéressées, de contributeurs et de lecteurs. Au sein de leur unité d'affaires, les collaborateurs façonnent l'organisation; dans leurs équipes, ils prennent en charge les projets; par l'entremise des réseaux, ils établissent des relations; et au sein de leurs CDP, ils acquièrent des connaissances qui leur permettent d'accomplir d'autres tâches.



In their business unit, collaborators shape the organisation; in their teams, collaborators take care of projects; through networks, collaborators form relationships; in their CoPs, collaborators develop the knowledge that lets them perform these other tasks.

Core group	Noyau Gestionnaire, facilitateur, consultant de référence
Inner circle	Cercle rapproché Membres et contributeurs actifs
Outercircle	Cercle éloigné Personnes intéressées, contributeurs, lecteurs
In their business unit....	Au sein de leur unité d'affaires, les collaborateurs façonnent l'organisation; dans leurs équipes, ils prennent en charge les projets; par l'entremise des réseaux, ils établissent des relations; au sein de leurs CDP, ils acquièrent des connaissances qui leur permettent d'accomplir d'autres tâches

Une CDP existe dans un contexte concret dont elle dépend

Une organisation est prête à héberger une CDP ou à lui allouer du temps et des ressources si :

- Le domaine revêt une importance stratégique pour l'organisation
- La CDP et l'organisation partagent des valeurs communes
- L'organisation reconnaît que la gestion de l'apprentissage et du savoir est un atout important
- Les résultats sont pertinents et utiles pour l'organisation et ses membres (c.-à-d. qu'il y a une valeur ajoutée).

Une bonne CDP peut composer avec les valeurs, la culture et le pragmatisme de toutes les organisations qui la soutiennent.

Différences entre les CDP et les équipes

Comparer les différences entre les CDP et les équipes contribue souvent à favoriser la compréhension des aspects de base des communautés :

	Communauté de pratique	Équipe
Buts	Découlent des intérêts professionnels de la communauté	Tâche concrète ou buts axés sur les projets
Adhésion	L'adhésion est strictement volontaire; la pression sociale peut encourager les gens à se joindre à la communauté ou à la quitter	Définition au moment de la formation de l'équipe; sujette à changement selon les exigences de la tâche ou du projet
Motivation à participer	En fonction du désir de chaque membre quant à l'apprentissage personnel, l'interaction sociale, et le besoin d'établir et de maintenir une identité professionnelle ou personnelle	Prédominance de récompenses organisationnelles
Structure et leadership	Fluidité; le leadership et l'adhésion à un noyau (s'il y a lieu) sont en fonction des gestes d'une personne en tant que membre de la communauté	Le rôle du chef d'équipe est défini au moment de la formation de l'équipe ou il dépend de la hiérarchie dans l'organisation; certaines équipes s'organisent de manière autonome alors que d'autres fonctionnent sans la nomination de chefs
Facilitation	Les facilitateurs viennent souvent de l'extérieur, mais ils peuvent éventuellement ressortir des membres de la communauté	Les membres de l'équipe assument le rôle de facilitateurs au besoin
Processus d'influence	En fonction de facteurs informatifs, le processus d'influence est donc plus intériorisé. Par facteur informatif, on entend le genre de rétroaction fournie par un groupe sur le comportement d'une personne et ses relations interpersonnelles	En fonction principalement de facteurs normatifs, par conséquent le processus est moins susceptible d'avoir un impact lorsque la personne ne fait pas partie du groupe
Processus de travail	Informel; non documenté	Déterminé de l'extérieur ou mis au point en fonction des normes de l'organisation
Produits du travail	Non structurés généralement, peuvent être tacites	Explicites; structurés
Rapport des résultats	Entièrement produits à l'interne; souvent informels	Exigés, habituellement structurés
Format d'interaction	Interaction surtout virtuelle, en face à face au moment des lancements, et périodiquement pour renouer des liens	Habituellement en face à face, mais de plus en plus virtuelle
Durée	Indéterminée	Fixe ou indéterminée

Aspects générationnels des communautés

De par leur nature, les communautés de pratique chevauchent plusieurs générations. Plusieurs encouragent l'adhésion de praticiens antérieurs, actuels et futurs, ce qui veut dire que l'âge des membres peut varier grandement d'une personne à l'autre. En toute probabilité, les membres peuvent être des novices et des experts qui apprennent à se connaître plus rapidement que dans tout autre groupe dans une organisation. Ils sont donc d'excellents sujets au mentorat et fournissent un milieu sécuritaire où les mentorés se sentent à l'aise de demander de l'aide. Il a été suggéré d'inclure le mentorat dans la charte ou les attributions d'une communauté de pratique.

Comment établir une communauté de pratique

Il y a cinq phases de base pour établir une bonne communauté de pratique. : engager, planifier, former, lancer et maintenir.

Voici les questions clés qu'il faut poser pour chacune des phases :

Questions sur l'engagement :

- La communauté de pratique proposée est-elle viable et valable?
- Quelle est la portée en matière d'organisation et de contexte?

Questions sur la planification :

- Quel est le plan de mise en œuvre de la CDP?
- Quel est le niveau de soutien?

Questions sur la composition :

- Qui dirigera le groupe?
- La portée est-elle claire?
- De quelle manière fonctionnera l'équipe clé?

Questions sur le lancement :

- Quels sont les problèmes et besoins importants de ce groupe?
- Qu'est-ce qui est susceptible de profiter aux membres?

Questions sur le maintien :

- Quelles tâches et activités a besoin l'équipe clé afin de soutenir et de maintenir la CDP?
- Les membres participent-ils et en retirent-ils de la valeur?

Pour commencer :

Chaque CDP a sa propre histoire, ses jalons, ses moments clés et ses échecs. Connaître cette histoire permet de comprendre la nature et le développement potentiel d'une CDP. Comme toute forme d'organisation, une CDP a un cycle de vie et passe par différentes étapes – de sa création à sa disparition progressive.

	Phases
1	Exprimer le besoin d'interagir avec vos pairs : Je sais – tu sais – ensemble, nous pourrions peut-être en savoir plus!
2	Ouvrez une discussion sur un domaine dans un groupe clé et découvrez un intérêt commun durant cet échange. Osez introduire de nouvelles formes de partage des expériences. Encouragez vos collègues!
3	Communiquez avec les personnes potentiellement intéressées par téléphone, par courriel, et durant des discussions informelles dans le cadre d'ateliers et de réunions. Attirez leur attention et éveillez leur intérêt. Faites-les participer à un premier échange court et utile. Donnez-leur l'occasion d'en ressentir les avantages potentiels.
4	Planifiez le temps et le lieu de l'échange : articles parus dans des revues, discussions sur des plateformes électroniques et en réunions. Portez attention aux résultats premiers et intermédiaires, aux résumés et aux conclusions des discussions. Veillez à l'évolution des processus, à fournir une valeur ajoutée à tous les participants. Motivez les personnes au moyen de contacts obtenus de manière inhabituelle. Organisez le noyau (responsable, hôte, animateur, expert) et occupez-vous des cercles rapprochés et éloignés.
5	Organisez des ateliers et des rencontres sur des sujets clés. Efforcez-vous d'obtenir des résultats concrets. Vivez et apprenez au sein de la CDP – cette phase importante d'une CDP peut durer plusieurs années, sinon des décennies.
6	Éliminez progressivement la CDP lorsque son domaine devient moins pertinent. Déterminez si une réorientation pourrait apporter une nouvelle vision. Organisez un événement de clôture, faites

vos adieux et célébrez les résultats obtenus! Utilisez l'espace et le temps maintenant disponibles pour entreprendre de nouvelles initiatives ou contribuer d'une autre façon.

Votre CDP est-elle à la hauteur?

Par expérience, on sait qu'une bonne CDP répond aux critères suivants. Vérifiez votre propre CDP et cochez (☐) les cases applicables!

Questions concrètes de vérification

Critères	Questions concrètes de vérification
But	<input type="checkbox"/> Les sujets sélectionnés intéressent-ils tous les membres? <input type="checkbox"/> Le domaine a-t-il une pertinence stratégique pour les organisations concernées? <input type="checkbox"/> Les membres ont-ils tous leur propre pratique dans le domaine?
Membres d'une CDP	<input type="checkbox"/> L'expérience est-elle pertinente pour les membres? <input type="checkbox"/> Les expériences des membres sont-elles hétérogènes <input type="checkbox"/> La CDP est-elle à la disposition de nouveaux membres?
Normes et règles	<input type="checkbox"/> Les rôles et responsabilités sont-ils définis d'un commun accord? <input type="checkbox"/> Les contacts à distance et les rencontres sont-ils possibles? <input type="checkbox"/> Quel est l'équilibre entre « donner » et « recevoir » pour les membres?
Structures et processus	<input type="checkbox"/> La structure choisie est-elle suffisamment claire et souple? <input type="checkbox"/> Les rôles clés du noyau tels que ceux du détenteur de l'information, du gestionnaire, de l'animateur et de l'expert sont-ils définis? <input type="checkbox"/> Le processus de planification étape par étape est-il ouvert et transparent?
Flux de l'énergie	<input type="checkbox"/> Les membres ont-ils à cœur leurs intérêts communs, leur engagement et la confiance? <input type="checkbox"/> Des événements en face à face ont-ils lieu régulièrement? Les moments clés sociaux sont-ils célébrés? <input type="checkbox"/> L'histoire de la CDP est-elle bien vivante et apprise aux nouveaux membres?
Résultats	<input type="checkbox"/> Les membres ont-ils une préoccupation commune qui consiste à produire des résultats tangibles? <input type="checkbox"/> Les membres obtiennent-ils des avantages directs et pratiques? <input type="checkbox"/> Les résultats sont-ils officiellement reconnus par les organisations des membres de la CDP?
Ressources	<input type="checkbox"/> Les membres disposent-ils d'un budget-temps suffisant pour la CDP? <input type="checkbox"/> Les organisations membres sont-elles prêtes à fournir du temps et des ressources financières? <input type="checkbox"/> L'animation est-elle intéressante et stimulante?
Valeurs au sein d'une CDP	<input type="checkbox"/> L'écoute des autres est-elle une vertu? <input type="checkbox"/> Les membres sont-ils prêts à donner sans retour immédiat? <input type="checkbox"/> La diversité dans la pensée et la pratique est-elle estimée?

Quel est votre résultat? Combien de cases avez-vous cochées?

0 à 8 : Votre CDP fait ses premiers pas.

9 à 15 : Votre CDP a besoin de beaucoup d'encadrement.

16 à 19 : Votre CDP va bien. Certains aspects pourraient être améliorés.

20 à 22 : Parlez-nous de votre CDP! Ce doit être une belle expérience!

23 ou 24 : Vous avez peut-être une vision trop optimiste de votre CDP. Revoyez vos réponses!

Des conseils pour établir des communautés de pratique

La raison

- Fournir un mécanisme approuvé pour le partage des connaissances
- Obtenir un meilleur réseau de contacts
- Obtenir la reconnaissance de ses pairs et profiter de l'apprentissage continu
- Fournir un mécanisme pour le partage tacite de connaissances

Le moment

- Quand le partage tacite de l'information est important pour l'atteinte de meilleurs résultats
- Quand l'acquisition des connaissances est constante et que son partage est important pour l'atteinte des objectifs de l'organisation

La manière

- Déterminer quelles connaissances p. ex. la résolution des problèmes quotidiens, le développement et la diffusion de pratiques optimales, etc.
- Clarifier les rôles et les responsabilités
- Fournir des ressources et du soutien

Les étapes

- Identifier les membres de la communauté
- Trouver de nouvelles façons de collaborer, p. ex. : réunions, messagerie en ligne, clavardoirs, bases communes de données, etc.
- Organiser un événement initial pour susciter l'intérêt des membres et expliquer le fonctionnement
- Vérifier le progrès

Les rôles

- Commanditaires actifs
- Noyau
- Dirigeants communautaires
- Membres
- Facilitateur
- Coordonnateur de la logistique
- Historien

À faire et à ne pas faire

- L'adhésion devrait être volontaire
- Recruter les membres qui sont considérés comme des experts et des sources d'information de confiance
- La direction ne doit pas dicter la marche à suivre

Facteurs de réussite décisifs d'une CDP

Toutes les CDP florissantes démontrent les facteurs de réussite suivants :

- Ce sont des groupes *très motivés* qui s'engagent à partager leurs connaissances avec les praticiens
- Les membres partagent un but commun bien *précis*
- Les connaissances partagées par les membres sont *très pertinentes* pour leurs activités, leur mission et leurs besoins personnels actuels et futurs

- Les membres sont guidés par la confiance, la *réciprocité et la reconnaissance*
- Le ou les leader(s) sont respectés, *passionnés et bien formés*
- *Le facilitateur* de la CDP est une personne formée et expérimentée en CDP
- Il y a une liaison *virtuelle* sur le Web
- Les membres se *rencontrent* de temps en temps

Sources

SDC CoP Flyer (www.daretoshare.ch)

http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Toolkit/media/CoP/final%20version%20CoP%20flyer%20anglaisch.pdf

Liens et ressources

Establishing a Community of Practice. Resource Handbook by UNDP Bratislava Regional Centre, 2004 : http://content.undp.org/go/km/ks-global/Definitionsand-Typologies/download/?d_id=405722&g11n.enc=ISO-8859-1

Cultivating communities of practice. A quick start-up guide, par E. Wenger, 2002: http://www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf

A Guide to Managing Knowledge. Cultivating communities of practice, par E. Wenger et al., 2002, Boston: Harvard Business School Press.

Tips, advice and further links on setting up and maintaining a CoP, fourni par Knowledgeboard, une plateforme de gestion des connaissances en ligne : <http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=378>

Links to experiences of setting up and running CoPs, fourni par KM4DeV : <http://km4dev.org/index.php/articles/c151>

http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share/Knowledge_Management_Toolkit/media/CoP/final%20version%20CoP%20flyer%20anglaisch.pdf

CDP dans la bibliothèque NHL :

<http://www.library.nhs.uk/KnowledgeManagement/ViewResource.aspx?resID=88442&tabID=290>

CDP dans le secteur public : http://www.anecdote.com.au/papers/Callahan_ActKM_Chapter.pdf

Dixon, Allen, Burgess, et al. *CompanyCommand : Unleashing the Power of the Army Profession*. Center for Advancement of Leader Development and Organizational Learning, ISBN 0 9764541 0 6

Gorelick, April, Milton. *Performance through Learning: Knowledge Management in Practice*. Butterworth-Heinemann, ISBN 0 7506758 2 9.

Collison, C. & Parcel, G. (2001) *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations - Chapter 10: Networking and Communities of practice*. Oxford: Capstone Publishing.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 34 : TRANSFERT DES CONNAISSANCES EN FONCTION DES BESOINS DE L'UTILISATEUR

Cette approche fonctionne lorsque vous avez un besoin spécifique et que vous souhaitez acquérir des connaissances pour répondre à ce besoin. Le transfert est organisé en fonction des besoins de l'individu, de l'équipe et de l'entreprise, dans cet ordre. Les considérations multigénérationnelles et les techniques traditionnelles de transfert des connaissances sont fournies pour vous aider à adapter des méthodes éprouvées, au besoin.

Utilisez le tableau ci-dessous en lisant les besoins communs de transfert des connaissances ou les possibilités énumérées dans la colonne de gauche. Déterminez la situation qui s'aligne le plus près de vos besoins spécifiques et sélectionnez la ou les méthodes dans la colonne de droite. En cliquant sur une méthode spécifique, vous êtes dirigé vers une description détaillée et, au besoin, vers un guide de la « marche à suivre ».

Par exemple, si vous faites partie de l'équipe qui est sur le point de commencer une tâche exigeante ou un projet et que vous avez besoin « d'apprendre avant de faire » pour réussir, vous serez dirigé vers les méthodes suivantes de transfert des connaissances que vous pourriez utiliser :

- Organisez une session d'aide par les pairs après que l'équipe ait créé son plan et qu'elle comprend les défis et les lacunes des connaissances, mais avant qu'elle en commence la mise en œuvre.
- Publiez l'approche et le plan du projet dans un Wiki et recherchez ouvertement des idées et des conseils pour l'améliorer.

Dans ce cas, deux méthodes sont recommandées. Plusieurs méthodes sont proposées, car certaines méthodes plaisent à des personnes différentes, en fonction de leurs préférences d'apprentissage et de leur expérience. Comme le suggère la colonne des adaptations intergénérationnelles à l'extrême droite, dans ce cas, une personne plus jeune peut être plus à l'aise en utilisant un Wiki qu'une séance utilisant une méthode de facilitation du groupe, comme l'aide par les pairs.

Transfert des connaissances : tableau pour sélectionner les méthodes en fonction des besoins de l'utilisateur

Bénéficiaire	Besoin ou situation de transfert des connaissances	Méthode (s) traditionnelle (s) de transfert des connaissances	Adaptations multi générationnelles
L'individu	Un novice veut accélérer sa courbe d'apprentissage dans un sujet ou un domaine particulier.	Participez à l'éducation formelle et à la formation pertinente offerte en ligne ou dans une salle de classe. Cherchez quelqu'un qui possède les compétences requises pour le mentorat. Recherchez les leçons apprises, les bonnes pratiques et les connaissances procédurales pertinentes, sur Internet, l'intranet de votre entreprise, les répertoires de personnes et les communautés de pratique pertinentes. Faites office d'apprenti (voir le glossaire pour plus d'informations sur cette méthode) à un expert en la matière ou à un maître-praticien dans le domaine ou la discipline en question.	Être un novice ne se réfère pas toujours à quelqu'un d'une génération plus jeune. Toutefois, lorsque c'est le cas, il est important de comprendre que ses préférences d'apprentissage peuvent être différentes de quelqu'un plus âgé. Par exemple, rendre la connaissance hautement visible et facilement accessible en petits éléments de contenu en utilisant les Wikis, les blogues et les podcasts sera susceptibles de plaire à la génération Y, en particulier compte tenu de leur préférence pour rechercher et puiser dans de multiples sources d'informations et de connaissances et de leur désir de rechercher seulement ce qu'ils ont besoin. Dans le cas du mentorat, les jeunes générations pourraient préférer recevoir une partie de leurs directives par l'intermédiaire de la messagerie instantanée pendant qu'ils sont effectivement en train de faire ce pour quoi ils ont besoin de conseils, plutôt que d'un appel téléphonique qui doit être programmé à l'avance.
L'individu	Un individu veut améliorer son rendement opérationnel	Utilisez les forums de discussion en ligne au sein de vos réseaux de pairs ou d'une communauté de pratique pertinente pour obtenir des conseils, des idées et des réponses	Le choix du moment est capital quand quelqu'un a besoin de connaissances pour l'aider à répondre à un besoin opérationnel. Donc, une conversation entre des personnes est souvent la meilleure façon de cerner rapidement les besoins spécifiques ou

Bénéficiaire	Besoin ou situation de transfert des connaissances	Méthode (s) traditionnelle (s) de transfert des connaissances	Adaptations multi générationnelles
	<p>tout en mettant en œuvre une tâche ou un projet</p>	<p>aux problèmes, à mesure qu'ils apparaîtront, au cours de votre tâche ou activité.</p> <p>Il suffit tout simplement de demander aux gens de votre réseau personnel, « Qui connaît ce sujet? » et contactez-les par courriel, par des réunions, ou par téléphone.</p> <p>Recherchez les leçons apprises, les bonnes pratiques et les connaissances procédurales pertinentes, sur Internet, l'intranet de votre entreprise, les répertoires de personnes et les communautés de pratique.</p>	<p>les connaissances à transférer. Les jeunes générations ont tendance à préférer des « conversations numériques » en utilisant la messagerie instantanée pour résoudre les problèmes, alors que de nombreux baby-boomers préfèrent souvent un appel téléphonique ou un échange en face à face.</p> <p>Si votre entreprise maintient une « Info Personnes » ou un autre répertoire qui permet la recherche de personnes ou de contenu, alors il faut s'attendre à ce que les jeunes générations utilisent ces outils pour rechercher ceux qui pourraient être en mesure de les aider.</p> <p>Quelle que soit la méthode utilisée, un certain niveau de relation et de confiance est nécessaire entre la source et le bénéficiaire de la connaissance pour passer de l'un à l'autre. Les baby-boomers ont besoin d'envisager la possibilité que la confiance puisse être établie par d'autres moyens que les interactions face à face.</p>
L'individu	<p>Un contributeur clé quitte son poste ou l'entreprise</p>	<p>Utilisez des entrevues d'élicitation des connaissances et des méthodes de distillation des connaissances pour recueillir leur expérience, leurs réflexions et leurs connaissances.</p> <p>Préparez et publiez les connaissances spécifiques et analytiques en utilisant un processus d'acquisition des connaissances.</p> <p>Documentez vos propres connaissances par le biais d'approches de gabarits et d'enquêtes en utilisant une méthode d'autoacquisition des connaissances. Si la personne est un dirigeant, ou un chef de file, il ou elle peut tenir un Atelier de changement de leadership pour répertorier et transférer des connaissances essentielles entre les dirigeants entrants et sortants et leur équipe.</p>	<p>Comprendre les préférences d'apprentissage de la source et des clients potentiels (les bénéficiaires) pour ses connaissances fera la différence entre recueillir des connaissances utiles et que quelqu'un les utilise vraiment à l'avenir. Par exemple, si la source est un baby-boomer, ils peuvent préférer être interrogés en face à face, alors qu'une jeune personne préfère peut-être créer un blogue de son expérience.</p> <p>Tout aussi important, si l'utilisateur ultime de la connaissance est de la génération Y, il y a de bonnes chances qu'il préfère lire un blogue ou un wiki pour obtenir les connaissances dont il a besoin. Si le bénéficiaire prévu de la connaissance est un boomer, un document d'une page qui décrit de façon concise les informations clés et l'expérience d'un employé qui a quitté est peut-être quelque chose qu'il prendrait le temps de lire.</p>
L'individu	<p>Un praticien veut accélérer sa courbe d'apprentissage dans son domaine actuel de pratique</p>	<p>Joignez-vous ou créez une communauté de pratique pertinente pour partager et transférer l'expérience entre pairs.</p> <p>Participez à l'aide par les pairs pour partager votre expérience et apprendre des autres.</p> <p>Recherchez un mentor possédant une expertise pertinente. Demandez à certains experts de partager leur expérience par des récits.</p>	<p>Vos pairs peuvent ne plus être de la même génération. Si vos pairs dans une communauté de pratique, ou ceux qui participent avec vous dans une aide par les pairs sont de générations plus jeunes ou plus âgées, ils sont susceptibles d'avoir des préférences différentes pour donner et recevoir des connaissances.</p> <p>Les communautés de pratique ont toujours voulu connecter les pairs qui travaillent dans différents temps et lieux. Ainsi, les échanges virtuels d'interaction et de connaissances devraient augmenter avec l'ajout de membres plus jeunes. Mais, cela ne se produira que si les canaux de communication existants, tels que la messagerie instantanée sont fournis pour permettre plus de demandes et d'offres « justes à temps » pour le partage des connaissances. Les pairs plus jeunes seront aussi susceptibles de contribuer leurs leçons apprises et leurs expériences d'une manière plus collaborative en utilisant un wiki plutôt que de présenter officiellement le contenu sur un site intranet ou un système de gestion du contenu.</p> <p>Les baby-boomers auront probablement besoin d'augmenter leur participation à des réunions périodiques de leur Communauté, en face à face, ou risquer de devenir aliénés par les conversations virtuelles et les « conversations numériques » qui se produisent.</p>

Bénéficiaire	Besoin ou situation de transfert des connaissances	Méthode (s) traditionnelle (s) de transfert des connaissances	Adaptations multi générationnelles
			<p>Pour ce qui est de l'aide par les pairs, lorsqu'il y a plusieurs générations, les facilitateurs du processus devront être plus conscients des préférences générationnelles d'apprentissage des participants. Cette prise de conscience permettra de réduire les obstacles au flux des connaissances entre pairs de différentes générations, et aidera à maximiser la logique et la compréhension des leçons apprises et des bonnes pratiques qui sont présentées dans la session. Par exemple, un récit long et mouvementé raconté par un boomer pour transmettre une expérience ou une leçon durement acquise n'attirera probablement pas l'attention de ses pairs de la jeune génération. Les pairs aimeraient probablement mieux entendre une ou deux choses que le baby-boomer pense qu'ils doivent savoir, et s'ils veulent plus de contexte ils le demanderont.</p> <p>Une autre nouvelle façon de rester à jour dans votre domaine de pratique est de vous abonner aux fils RSS des blogs appropriés sur l'intranet de votre entreprise et sur Internet.</p>
L'équipe	Une équipe est sur le point de commencer un projet ou une tâche difficile	<p>Tenez une session d'aide par les pairs après que l'équipe a créé son plan et comprend les défis et les lacunes de connaissances, avant de commencer la mise en œuvre.</p> <p>Publiez leur approche et leur plan dans un Wiki, et cherchez ouvertement des idées et des conseils des autres pour l'améliorer.</p>	<p>Les jeunes générations sont plus portées à solliciter les commentaires d'autres personnes et de multiples sources en ligne. Les baby-boomers veulent aussi apprendre avant de faire, mais ils ne sont généralement pas aussi ouverts à rechercher les connaissances des autres. En conséquence, il faut plus d'effort pour inciter un boomer à faire publiquement une demande d'aide par les pairs ou de partager ses défis à venir sur quelque chose d'aussi visible que le Wiki.</p> <p>Les sessions d'aides par les pairs ont généralement lieu en face à face. Si quelques-uns des pairs qui participent sont de la jeune génération, l'animateur doit tenir compte de leurs préférences pour le partage ou l'acquisition des connaissances. Les générations X et Y peuvent être plus enclines à participer, si la session a lieu sur Internet en utilisant une certaine forme de système d'échange sur le Web.</p> <p>Pour plus d'adaptations multi générationnelles par les pairs, consultez la section ci-dessus dans cette colonne du tableau.</p>
L'équipe	Une équipe veut améliorer son rendement opérationnel pendant que ses membres mettent en œuvre une tâche ou un projet	<p>Les équipes très performantes se réunissent généralement sur une base régulière pendant qu'elles travaillent sur un projet ou une activité. Au cours de ces réunions, ou à la fin de la journée ou du quart de travail au cours de l'exécution du projet, un examen de l'action peut avoir lieu en quinze minutes et aider l'équipe à « apprendre en faisant » et améliorer son rendement dès le lendemain ou au cours du prochain quart de travail.</p>	<p>Lorsque les membres de l'équipe sont de générations plus jeunes, ils pourraient être plus à l'aise avec la mise en place d'une messagerie instantanée (MI), la possibilité de « clavardage » avec les membres de l'équipe et des pairs alors que leur projet est en cours.</p> <p>Les jeunes membres de l'équipe peuvent également mettre à jour le Wiki de l'équipe avec des rapports d'étape et de progrès, et l'utiliser pour recueillir les commentaires des gens de l'extérieur de leur équipe qu'ils ont alertés de son existence.</p>
L'équipe	Une équipe a récemment terminé un projet ou un programme.	<p>Organisez une séance facilitée de rétrospective peu de temps après la fin du projet pour créer et acquérir les nouvelles connaissances qui ont émergé de l'expérience.</p> <p>Utilisez un processus d'acquisition des connaissances pour afficher les résultats de la rétrospective ou d'autres connaissances acquises, des leçons apprises et des bonnes pratiques sur l'intranet de l'entreprise ou d'autres registres numériques très visibles et consultables. Envisagez d'augmenter les connaissances de l'équipe qui sont acquises au</p>	<p>Les jeunes membres de l'équipe seront plus enclins à afficher les résultats d'une rétrospective ou d'autres leçons apprises sur un Wiki.</p> <p>Au moment de l'acquisition des connaissances d'une équipe, les gens se tournent naturellement vers les membres les plus âgés et les plus expérimentés de l'équipe pour obtenir des idées et des leçons apprises. Les membres plus jeunes ont aussi des connaissances importantes à partager et à transférer à d'autres novices ou d'autres jeunes qui n'ont pas encore connu les mêmes situations ou tâches. Il est donc important de rechercher leur apprentissage et leurs connaissances, de même que ceux</p>

Bénéficiaire	Besoin ou situation de transfert des connaissances	Méthode (s) traditionnelle (s) de transfert des connaissances	Adaptations multi générationnelles
		cours d'une rétrospective par des interviews d'élicitation des connaissances. Les membres partagent leur nouvel apprentissage avec leurs pairs dans une communauté de pratique.	des membres les plus expérimentés de l'équipe.
L'entreprise	L'entreprise veut acquérir et maintenir son savoir collectif d'une marque, produit, service, fonction ou pratique critique.	<p>Incorporez l'aide par les pairs et les rétrospectives dans le processus normal de gestion de projet, de sorte que l'apprentissage et les connaissances soient régulièrement transférés de ceux qui les ont à ceux qui en ont besoin.</p> <p>Élaborez des récits de l'apprentissage (voir le glossaire pour plus d'informations sur cette méthode) pour recueillir les connaissances à partir de sources multiples.</p> <p>Utilisez des incitatifs tels que : donner l'exemple et des récompenses pour encourager les employés à créer des blogues et à utiliser des récits pour documenter systématiquement ce qu'ils apprennent dans leurs domaines d'intérêt et d'expertise.</p> <p>Utilisez un processus d'acquisition des connaissances pour recueillir les résultats de l'aide par les pairs et des rétrospectives, des récits d'apprentissage et d'autres activités d'apprentissage et utilisez-le pour garnir la « mémoire institutionnelle ». De cette façon, la connaissance sera toujours disponible à l'effectif actuel.</p> <p>Établissez une communauté de pratique transorganisationnelle pour partager et transférer en permanence les connaissances entre les praticiens dans les domaines communs et les domaines critiques de l'entreprise.</p>	<p>Créez et appuyez les Wikis qui documentent ouvertement ce que les équipes et les groupes fonctionnels connaissent et apprennent dans leur pratique, produits et secteurs de service.</p> <p>Formez la jeune génération dans le processus d'acquisition des connaissances et comme facilitateurs des méthodes d'aide par les pairs et de rétrospectives. Ceci permettra non seulement de les aider à accélérer la courbe d'apprentissage dans leur domaine de travail, mais également d'incorporer le comportement attendu dans la population active de l'avenir.</p>

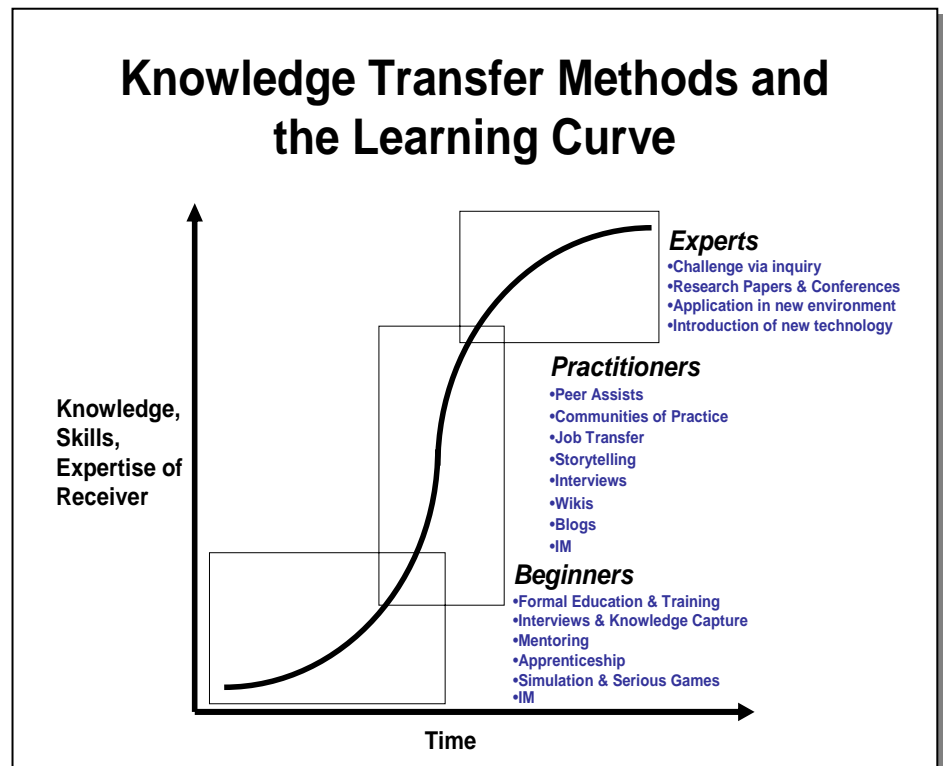
Source :

Greenes and Piktialis for the TCB Multigenerational Knowledge Transfer Research Working Group *Knowledge Transfer Guide*. 29 février 2008

<http://www.gnb.ca/0163/sp-pr/KnowledgeTransferGuide-f.pdf>

OUTIL DE SOUTIEN –RESSOURCE 35 : LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES EN FONCTION DU NIVEAU D’EXPÉRIENCE

Cette stratégie part de la prémisse que le principal critère de sélection de la source des connaissances serait le niveau d’expérience déjà atteint par l’individu. Par exemple, un novice pourrait être porté à acquérir des connaissances particulières ou analytiques en consultant un « mode d’emploi » emmagasiné dans un répertoire numérique ou dans un Wiki, alors qu’un praticien d’expérience ne consulterait sans doute pas un tel manuel mais s’adresserait plutôt à un collègue de sa communauté de pratique pour lui demander conseil.



Knowledge transfer methods.....	Méthodes de transfert des connaissances et courbe d'apprentissage
Time	Temps
Knowkedge, skills, Expertise of receiver	Connaissances, compétences, expertise du receveur
Experts	Experts Défi par le biais de la quête d'informations Publications de recherche et conférences Application dans un nouvel environnement Introduction d'une nouvelle technologie
Practitioners	Praticiens Aide par les pairs Communautés de pratique Rotation d'emploi Récits Entrevues Wikis Blogues Messagerie instantanée
Beginners	Débutants Cours et formation dans un cadre formel Entrevues et capture des connaissances Mentorat

	Stages Simulation et jeux sérieux Messagerie instantanée
--	---

Méthode d'utilisation de la grille :

1. Repérer votre niveau actuel d'expérience sur l'axe « y » de la grille.
2. Repérer les méthodes de transfert de connaissances pertinentes associées à votre niveau d'expérience dans l'aire située dans la partie droite de la grille. Utiliser le tableau sous la grille afin de choisir et de trouver les sources de connaissances particulières de la méthode qui vous convient le mieux.

La grille propose des descriptions et des exemples de l'application des diverses méthodes et le tableau ci-après présente également des exemples de sources de connaissances en fonction de votre niveau d'expérience pour faciliter la sélection des méthodes appropriées.

Niveau d'expertise de l'individu	Méthodes de transfert des connaissances
Débutant	<ul style="list-style-type: none"> • Cours et formation dans un cadre formel • Entrevues d'élicitation des connaissances, distillation des connaissances et capture des connaissances • Mentorat • Stages* • Simulations et jeux sérieux* • Messagerie instantanée
Praticien	<ul style="list-style-type: none"> • Aide des pairs • Communautés de pratique • Rotation d'emplois • Entrevues d'élicitation des connaissances • Récits • Wikis • Blogues • Messagerie instantanée
Expert	<ul style="list-style-type: none"> • Mise au défi en interpellant d'autres personnes (qui peuvent exercer dans une discipline différente) • Publications de recherche et conférences • Application de ses propres connaissances dans des milieux ou des contextes nouveaux ou différents • Introduction d'une nouvelle technologie

Niveau débutant

Les individus qui abordent un domaine ou une expérience pour la première fois vont souvent avoir recours à des cours ou à une formation formelle afin de parfaire leurs connaissances, à condition que cette solution soit disponible et qu'il soit aisé d'y participer. Les *baby boomers* auront tendance à lire un manuel ou quelque autre documentation pertinente pour acquérir des connaissances de base ou des connaissances particulières. Ce n'est généralement pas le cas des gens de la génération Y. Une des participantes de ce groupe d'âge du groupe d'étude pour la recherche a affirmé qu'elle rangerait le manuel sur une tablette et ne le consulterait que si elle ne trouvait pas

la solution à son problème. Heureusement, une vaste documentation est dorénavant disponible en ligne, sur internet ou l'intranet des organisations.

Le fort achalandage des divers sites Wikipedia atteste du recours répandu à cet outil par les travailleurs plus jeunes cherchant à obtenir des informations et des connaissances de base au sujet d'une question ou d'un domaine en particulier. Alors que plusieurs *baby boomers* ignorent l'existence même des sites Wikis, et savent encore moins comment en trouver (ce qui pourrait présenter une excellente occasion de mentorat à rebours!).

Le captage des connaissances est le processus employé pour créer des contenus réutilisables et codifiés, sous la forme d'actifs de connaissances numérisés, auxquels l'on peut rapidement accéder en ligne par l'intranet de l'organisation ou de l'extérieur, sur internet. Ces répertoires en ligne contiennent généralement des connaissances pertinentes et spécifiques, ainsi que des connaissances analytiques. Certains actifs plus évolués recèlent en plus des récits, des études de cas et d'autres formes d'expérience obtenues au moyen d'entrevues de distillation des connaissances qui favorisent le transfert des apprentissages et pas uniquement des contenus.

Les simulations font partie du paysage de l'apprentissage depuis longtemps à titre de méthode efficace de formation, d'apprentissage de compétences plus complexes, et pour l'acquisition de l'expérience dans leur mise en pratique. Plus récemment, les jeux sérieux* ont intégré les lieux de travail à titre d'outil de formation et d'acquisition d'expérience par la simulation dans un environnement accessible et contrôlé par l'utilisateur.

La messagerie instantanée est une méthode couramment utilisée parmi les gens de la plus jeune génération pour procéder au transfert d'information et de connaissances dès qu'on en a besoin. De plus en plus d'individus ont accès à diverses sources de connaissances potentielles en ligne pendant les heures de travail. Pour eux, cette méthode devient un moyen de prédilection pour communiquer et partager des connaissances en temps réel.

Rien ne surpasse toutefois les stages* comme méthode de transfert d'expertise concrète, en particulier quand la source possède une connaissance profonde, presque innée, difficile à codifier ou à expliquer. Cette méthode est certes dispendieuse et chronophage, la plupart des entreprises se contentant donc de limiter le recours à cette approche à l'apprentissage de tâches très complexes ou à l'acquisition de connaissances névralgiques pour l'entreprise.

À titre d'illustration, il est courant dans les entreprises européennes du secteur nucléaire de recourir aux stages afin d'assurer le transfert continu de l'expérience exhaustive du personnel chevronné aux plus jeunes cohortes dans leur entreprise. Avec la croissance continue de cette source d'énergie en Europe, la nécessité de conserver cette expertise allait de soi. Par contre, aux États-Unis, alors que la croissance de l'industrie nucléaire atteignait un plateau, les entreprises possédant de telles ressources ont mis fin à leurs programmes de stages en raison des contraintes budgétaires. Il en résulte que ces entreprises n'ont plus à leur emploi les individus chevronnés possédant les connaissances de pointe qu'il leur faudrait afin de satisfaire la demande dorénavant croissante pour des centrales nucléaires.

Niveau praticien

Le transfert des connaissances entre praticiens qui accomplissent des tâches et des procédés susceptibles d'être répétés est communément réalisé en recourant à des répertoires de connaissances, mais également au moyen des communautés de pratique et de l'aide des pairs. Bien que ces méthodes puissent également être bénéfiques aux débutants comme aux experts, ceux qui y participent le plus sont effectivement des praticiens et leurs pairs possédant de l'expérience et des connaissances dans leur champ de pratique respectif.

La combinaison des deux méthodes précitées peut fortement accélérer l'ascension de la courbe d'apprentissage par le praticien en cause. Ainsi, un praticien pourrait convoquer une séance d'aide de ses pairs et acquérir des connaissances par le transfert des connaissances de ses pairs afin de résoudre un défi particulier se posant dans un

projet qu'il ou elle doit bientôt entreprendre, alors que la communauté de pratique constitue une source idéale pour y trouver des ressources possédant les connaissances pertinentes que le praticien pourra alors inviter à cette séance.

Les sites Wiki peuvent constituer des fontaines de connaissances et d'expérience puisant dans les sources des plus diverses. Le contenu peut être généré par une équipe de praticiens ou des praticiens individuels qui y contribuent des contenus tirés de leur expérience respective. Les blogues sont de nature similaire, mais habituellement le fruit du travail d'un seul et unique auteur. Notons que ces deux méthodes peuvent contenir des informations qui n'ont pas nécessairement été validées. Elles sont proposées au niveau du praticien, car une certaine expérience dans le domaine pourrait être nécessaire afin de décider de la pertinence et de l'utilité de certains contenus. Jusqu'à récemment, ce sont surtout les individus des générations X et Y qui consultaient ces blogues; or, les *baby boomers* se sont rapidement mis à les consulter à titre de méthode rapide de transfert des connaissances et d'informations, notamment en raison de leur facilité d'accès et de leur visibilité accrue dans internet.

Niveau expert

Les mêmes méthodes proposées pour le transfert des connaissances au niveau praticien peuvent également être efficaces au niveau expert. Cependant, la dynamique sociale et culturelle en milieu de travail n'est pas toujours favorable à la participation d'experts au processus d'apprentissage ou peut limiter le désir de ces experts à se lier à d'autres qui ne sont pas aussi reconnus à titre d'experts dans leur discipline. Ceci est particulièrement le cas chez les baby boomers, mais moins chez les individus de la génération Y notamment. Cela étant, les séances d'aide des pairs et les communautés de pratique bénéficient grandement de la participation d'experts. Il arrive souvent d'ailleurs que ces experts en retirent une perspective et des connaissances nouvelles par le fait que leurs idées puissent être contestées ouvertement dans le cadre de leur participation à ces méthodes de transfert des connaissances. Ainsi, en partageant son expérience dans l'utilisation d'une technologie novatrice avec un praticien ou un professionnel de la génération Y lors d'une telle séance, l'expert engagera alors des conversations avec ceux-ci qui lui ouvrent des nouveaux horizons ou des nouvelles perspectives.

Source :

<http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/complex.pdf>

<http://www.cs.toronto.edu/~gelahi/PoEM-08.pdf>

<http://eight2late.wordpress.com/2008/04/12/the-effect-of-organizational-culture-on-knowledge-transfer-in-projectized-organisations/>

OUTIL DE SOUTIEN –RESSOURCE 36 : MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE GC–TC

En suivant l'approche adoptée en matière de GC–TC (à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise, d'un service ou d'une fonction), recueillir, organiser et emmagasiner les connaissances tacites et explicites de manière à ce qu'elles puissent être utilisables et récupérables par les individus travaillant au sein de l'organisation afin de pouvoir procéder au transfert des connaissances.

Voici des propositions d'approches ou de méthodes de GC–TC que chacun peut utiliser et adapter selon le contexte et les besoins de l'entreprise.

Conseils généraux pour la sélection des diverses méthodes de GC–TC

La section ci-dessous propose diverses approches (selon les besoins, les connaissances, le contexte et l'expérience des usagers), car le choix des méthodes de transfert des connaissances est tout sauf une science exacte. Tel qu'il appert de l'inventaire figurant dans la section qui précède, il existe une multitude de moyens par lesquels une organisation peut recenser, emmagasiner et transférer des connaissances. Il n'y a pas une seule « bonne » réponse. Cela dépendra surtout des besoins de votre entreprise, de la disponibilité des ressources et de la mise en œuvre concrète des méthodes choisies.

- **Le transfert des connaissances en fonction des besoins des usagers** – Le tableau ci-dessous sert à orienter votre choix des méthodes spécifiques de transfert des connaissances selon les besoins particuliers de l'individu, de l'équipe ou de l'organisation.
- **Le transfert des connaissances en fonction du contexte de l'application et des types de connaissances** – Deux représentations graphiques des diverses méthodes de transfert des connaissances sont proposées pour vous aider à choisir la ou les techniques appropriées, en fonction du contexte et du type de connaissances transférées.
- **Le transfert de connaissances selon le niveau d'expérience** – Un guide visuel vous aide à choisir les méthodes de transfert des connaissances appropriées en fonction du niveau d'expérience de l'individu ayant besoin d'acquérir des connaissances.

Le tableau ci-après vise à aider les professionnels et les usagers de GC–TC à choisir les outils de GC–TC les plus pertinents en fonction du milieu d'apprentissage, du nombre de participants et du type d'exercice.

	Individu	Préparation	Équipe	Action	Organisation	Réflexion
Analyse après action			✓			✓
Carte de pointage				✓	✓	
Remue-méninges		✓	✓	✓		✓
Accompagnement collégial (accompagnement par les pairs)	✓	✓	✓			
Communautés de pratique			✓	✓	✓	
Entrevues de départ	✓		✓		✓	✓
Capitalisation de l'expérience					✓	✓
Entrevues avec des experts					✓	✓
Café du savoir		✓		✓	✓	
Foire du savoir		✓		✓	✓	
Carte des connaissances	✓	✓	✓	✓	✓	
Réseaux de connaissances	✓	✓	✓	✓	✓	
Leçons apprises			✓	✓	✓	✓
Mentorat	✓	✓		✓	✓	
Espace ouvert		✓	✓	✓	✓	
Aide des pairs / examen des pairs		✓	✓	✓	✓	✓

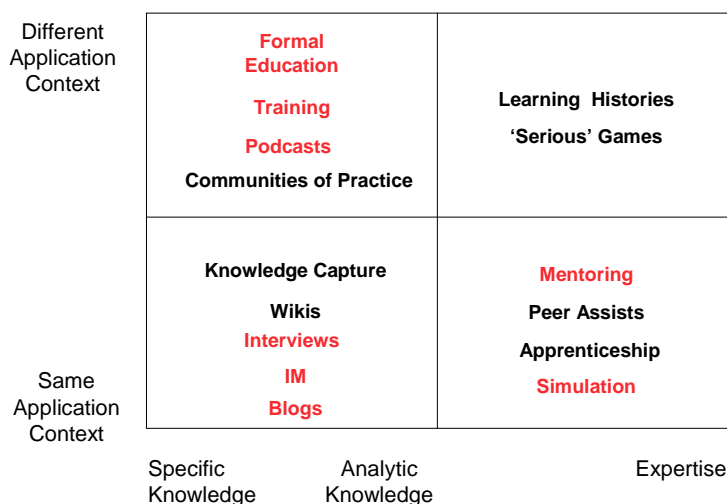
Récit			✓	✓	✓	✓
Analyse FFPM		✓	✓	✓	✓	
Pages jaunes	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Le transfert des connaissances en fonction du contexte et du type de connaissances :

Cette approche vous permet de choisir la méthode de transfert de connaissances appropriée en fonction du type de connaissances visées (spécifiques, analytique, ou expertise) (**Nota :** voir le tableau ci-après, Méthodes de transfert de connaissances) et le contexte ou l'environnement dans lequel les connaissances ont été créées ou sont destinées (identique ou différent du contexte ou de l'environnement de la source).

Knowledge Transfer Application Framework

(Simplified View - Individual Knowledge Transfer tools in red)

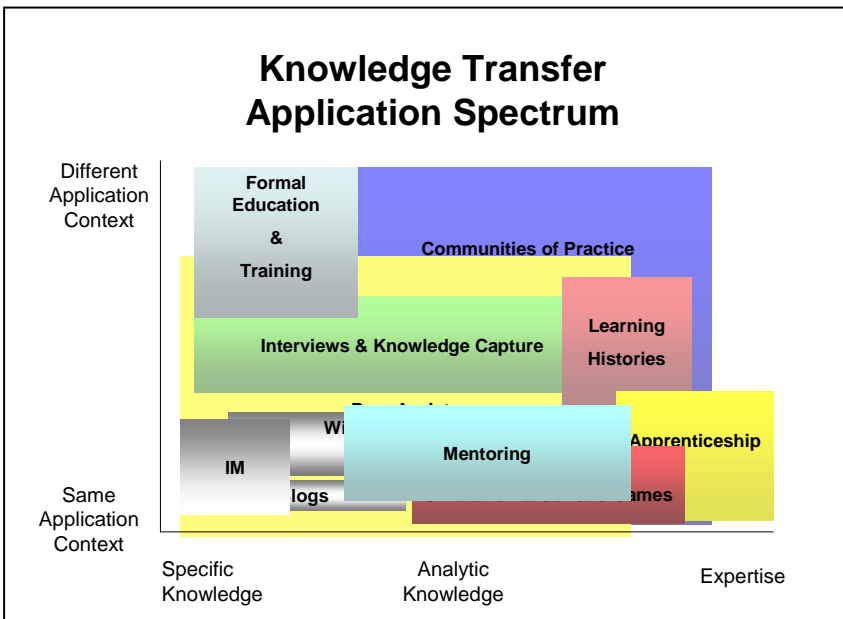


Knowledge Transfer application framework	Cadre d'application du transfert des connaissances (Perspective simplifiée – Outils individuels de transfert des connaissances en rouge)
Different Application context	Contextes d'application différents
Formal education Training.....	Cours et Formation dans un cadre formel <i>Balados</i> Communautés de pratique
Learning Histories	Récits d'apprentissages Jeux sérieux
Same application contexts	Contextes d'application similaires
Knowledge capture	Captage des connaissances Wikis Entrevues Messagerie instantanée Blogues
Mentoring	Mentorat Aide par les pairs Stages Simulation
Specific knowledge	Connaissances spécifiques
Analytic knowledge	Connaissances analytiques
Expertise	Expertise

Le *cadre d'application du transfert des connaissances* ci-contre propose une approche générale de sélection des méthodes appropriées et convient en particulier aux personnes peu expérimentées dans le domaine du transfert des connaissances. Le cadre d'application illustre de manière simplifiée les diverses méthodes classées selon le contexte et le type de connaissances, sous la forme d'une matrice en côte-à-côte.

Vous constaterez que les connaissances spécifiques et analytiques se trouvent en dessous de la première colonne. Ces deux types de connaissances peuvent être explicites et présentées sous des formes faciles à comprendre par les autres individus. Précisons cependant que les connaissances analytiques peuvent souvent être plus complexes et nécessiter des explications et une codification plus détaillées avant de pouvoir les utiliser et les adapter aux fins des autres individus.

Le spectre d'application du transfert des connaissances présente une vision plus complexe, et donc plus précise, des méthodes de transfert des connaissances. Cette grille multicolore et étagée sert à décrire le spectre des diverses



méthodes de transfert des connaissances tel qu'on le retrouve en situation réelle. Vous constaterez que plusieurs outils se recoupent, ce qui signifie que les outils peuvent être adaptés à diverses situations, et donc qu'il y a plus d'une méthode qui pourrait convenir aux besoins de transfert des connaissances. Tel que mentionné précédemment, certaines personnes répondent mieux à certaines méthodes, en fonction de leurs préférences et expériences personnelles et générationnelles. Il n'y a pas de méthode « correcte » unique.

Diverses méthodes de transfert des connaissances sont réparties sur un spectre d'applications différentes. La méthode que vous choisirez dépendra de la mesure dans laquelle il existe des similitudes au niveau du

contexte entre la source et la personne qui reçoit l'information, et au niveau du type de connaissances qui seront transférées. Plusieurs des méthodes proposées se recoupent, alors que cela tient compte de la définition et de l'utilisation les plus larges de chacune des méthodes proposées. À titre d'illustration, les aides par les pairs sont conçus en fonction du transfert de connaissances spécifiques et analytiques entre des personnes qui ont accompli du travail similaire dans des environnements similaires.

PHASE III : SUIVI ET ÉVALUATION – MESURER VOTRE RCI TIRÉ DE VOS ACTIVITÉS DE GC–TC

	ÉTAPES DE LA PHASE	LISTE DES OUTILS ET RESSOURCES PAR ÉTAPE
Phase 3 <i>Surveillance et évaluation -</i> <i>Examen du rendement sur les investissements à la suite de la mise en œuvre de la GC et du TC</i>	ÉTAPE 1 : Revisiter les buts et objectifs initiaux de la stratégie de GC–TC	<ul style="list-style-type: none">● Évaluer les buts et objectifs de la stratégie de GC–TC <p>Outils</p> <ul style="list-style-type: none">● Évaluation des risques (<i>Phase 1</i>)● Analyse FFPM (<i>Phase 1</i>)● Fiche de pointage équilibrée (<i>Phase 1</i>)● Analyse des lacunes (<i>Phase 1</i>)
	ÉTAPE 2 : Sélectionner l'information et évaluer le succès	<ul style="list-style-type: none">● Répertorier les données à recueillir pour la mesure du rendement● Élaborer les outils de collecte des données● Examiner et analyser les mesures et les résultats● Communiquer les mesures et les résultats● Ajuster les cibles au besoin <p>Outils</p> <ul style="list-style-type: none">● Rendement sur l'investissement (phase 1)● Rattacher les mesures à la valeur de la proposition● Approche à la mesure des résultats● Rétrospectives● Leçons apprises
	ÉTAPE 3 : Défis aux mesures efficaces	<ul style="list-style-type: none">● APCQ – programme de référencement pour améliorer les processus administratifs

Aperçu

Pourquoi mesurer les retombées de la gestion des connaissances?¹²

La mesure du rendement est sans doute l'un des volets les moins bien développés du domaine du transfert des connaissances, ce qui n'est pas si surprenant si l'on considère la difficulté de définir ce concept et, partant d'en mesurer les retombées. Pourtant, si l'on n'arrive pas à en mesurer le succès, l'enthousiasme et le soutien envers la gestion des connaissances risquent de s'estomper. Aussi, en l'absence de la mesure du rendement de ces activités, il devient difficile de savoir ce qui marche et ce qui ne marche pas, et donc de prendre des décisions éclairées sur les activités qui méritent d'être continuées et ce qui mérite d'être changé.

Quoi mesurer?

Puisque la raison d'être fondamentale de la gestion des connaissances est de contribuer à l'amélioration du rendement de l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs, l'approche la plus indiquée alors serait d'intégrer la mesure des retombées de la gestion des connaissances aux mécanismes existants de l'évaluation du rendement de l'organisme. Cela peut se faire au niveau de l'ensemble de l'organisation ou, si l'on préfère, au niveau de chaque projet ou procédé en cause. Par contre, une des contraintes à l'utilisation d'une telle approche serait que le fait d'intégrer les pratiques de gestion des connaissances à l'ensemble des activités de l'organisme ne permet pas de distinguer convenablement la contribution relative de ces pratiques à la réussite d'un projet ou d'un procédé, par rapport à d'autres facteurs. Cela étant, une approche en deux volets est recommandée, mesurant d'une part les résultats, d'autre part les activités :¹³

- D'une part, la mesure des résultats vise à savoir dans quelle mesure un projet ou un procédé atteint les objectifs établis. La réussite du projet ou du procédé en cause sert de mesure par association de la réussite des pratiques de gestion des connaissances qui en font partie intégrante.
- D'autre part, la mesure des activités permet de mesurer individuellement les pratiques de gestion des connaissances appliquées dans le cadre de la réalisation du projet ou du procédé visé. Quelles activités spécifiques de gestion des connaissances ont été accomplies et quelles en ont été les retombées? La mesure des activités consiste notamment à vérifier divers éléments, comme le nombre de fois que les usagers ont accédé aux ressources et aux pratiques que vous avez instaurées, qu'ils y ont contribué ou qu'ils les ont effectivement utilisées. Certaines mesures seront de nature quantitative, par exemple les données sur le nombre et la fréquence des visites ou des téléchargements à une section particulière du site intranet par les employés visés. Toutefois, ces mesures ne brossent qu'un tableau partiel de la situation; cela ne vous dit pas pourquoi ces personnes participent ou non à ces initiatives. Il vous faudra alors recueillir des mesures de nature qualitative, notamment par des questions portant sur les attitudes et les comportements des individus dans le cadre de ces initiatives.
- Pour mesurer les résultats et les activités, l'utilisation d'indicateurs qualitatifs vous aideront à établir si vous avez progressé tant au plan des résultats que des activités. Voici des exemples d'indicateurs qualitatifs pertinents :
 - Les employés ont accru leur capacité de réflexion critique et leurs aptitudes en matière de communications, ce qui les habilite à faire la synthèse, à faire le tri et à résumer des informations et des connaissances dans l'accomplissement de leur travail et leurs interactions avec leurs collègues.
 - On observe un effort conscient d'apprendre tant avant, pendant, qu'après des projets et des activités, en utilisant des mécanismes d'apprentissage dûment établis.¹⁴

¹² Extrait de l'ouvrage *Specialist Library for Knowledge Management* de NeLH; et du document *Knowledge and Learning Online Toolkit* de ODI.

¹³ *If only we knew what we knew: the transfer of internal knowledge and best practice*, O'Dell et Grayson, 1998 (chapitre 12).

¹⁴ *You know when KM is happening in your organization when...*: http://content.undp.org/go/bcpr/BCPR-Documents/download/?d_id=1145955. Ce document a été affiché à l'origine au babillard d'une discussion facilitée par Bellanet intitulée *Knowledge Management for Development Organizations*. Pour d'autres renseignements à ce sujet, veuillez consulter le site www.bellanet.org

ÉTAPE 1 : REVOIR QUELS ÉTAIENT LES BUTS ET LES OBJECTIFS INITIAUX DE LA STRATÉGIE DE GC–TC

Le point de départ de toute démarche visant à mesurer le rendement d'une initiative de gestion des connaissances sera de revoir quels étaient les objectifs initiaux de l'initiative : Qu'est-ce que vous cherchiez à accomplir?

Les outils suivants pourraient être pertinents à cet exercice :

- ⇒ Évaluation des risques liés aux connaissances (*Phase 1*)
- ⇒ Analyse FFPM (*Phase 1*)
- ⇒ Carte de pointage (*Phase 1*)
- ⇒ Analyse des lacunes (*Phase 1*)

Il est essentiel de revoir les raisons sous-tendant la stratégie de GC–TC et la proposition de valeur ayant servi à élaborer le plan de mise en œuvre afin d'atteindre le soutien de GC–TC requis au sein de votre organisation afin de bien cerner les facteurs clés et les indices de mesure que vous utiliserez afin d'établir le succès ou l'échec de la stratégie de GC–TC.

❖ Lien à la Phase I, Outils et conclusions

ÉTAPE 2 : SÉLECTION DES DONNÉES PERTINENTES ET ÉVALUATION DU DEGRÉ DE RÉUSSITE

Lorsque vient le temps de définir en quoi consiste la réussite d'un projet ou d'un procédé, les opinions divergent souvent d'une personne à l'autre. Les gestionnaires ayant approuvé l'initiative de gestion des connaissances voudront savoir si cela a contribué à mettre en valeur le travail accompli dans leur section. Les usagers voudront savoir en quoi cela leur a bénéficié et si leur participation en valait la peine.

Mesurer pour la simple satisfaction de mesurer est une perte de temps – assurez-vous que ce que vous mesurez sert une fin ou des fins utiles, et qu'une action ou une décision en résulteront. Le fait de mesurer les progrès en fonction des buts et des objectifs établis au début du processus contribuera à bien cerner les progrès réalisés et à prendre les mesures correctives qui s'imposent, le cas échéant.

Il faut ensuite préciser les éléments d'information qui seront recueillis, qui en fera la collecte, comment, quand et où, etc. Utiliser des mécanismes de mesure existants lorsqu'ils existent, tel le sondage auprès des employés ou la carte de pointage de l'UNDP, au lieu de concevoir un nouveau mécanisme sans raison précise. Si vos initiatives en matière de gestion des connaissances fonctionnent, il y a lieu de croire que cela se manifestera dans une mesure du rendement comme le sondage auprès des employés.

Au moment d'analyser et de présenter les résultats, assurez-vous de revoir quels étaient les objectifs à l'origine et l'auditoire visé. Veillez à présenter les résultats de manière à répondre à leurs questions de façon contextuelle, et non de présenter simplement des faits et des chiffres.

Vérifiez et évaluez ensuite la pertinence de vos mesures. L'élaboration de mesures pertinentes est un processus d'essai et d'échec; il ne faut pas s'attendre à ce que cela soit parfait du premier coup. Aussi, il convient de se rappeler que tout comme les objectifs et les situations peuvent changer avec le temps, il faut donc veiller à adapter vos mesures en conséquence.

L'évaluation de la gestion des connaissances fait appel à deux types d'approches :

- ⇒ L'approche axée sur les actifs – cette approche consiste à recenser les actifs de propriété intellectuelle et vise à en accroître la valeur.

- ⇒ Les approches des connaissances liées aux applications et au rendement économique – ces approches tiennent compte de la carte de pointage, de la méthodologie de la plus-value inclusive, du ratio de rendement sur la gestion, et de la valeur ajoutée économique.

Les mesures d'évaluation sont de nature financière et non financière; ces dernières visent à établir la valeur des biens intangibles, tel le capital humain, le capital social capital, le capital environnemental et le capital organisationnel.

Un actif lié aux connaissances comprend tout type de connaissance utilisé par l'organisation; ce type d'actif est relié aux actifs tangibles et monétaires, mais constitue néanmoins un actif distinct de ceux-ci (Ruminzen, page 230). L'actif lié aux connaissances est constitué de trois éléments : a) le contenu, soit les données ou l'information dont il s'agit; b) l'organisation des connaissances, soit la façon dont le contenu est organisé; et c) le raisonnement fondant les connaissances, soit le mécanisme actif qui utilise le contenu afin de réaliser une tâche donnée, par exemple résoudre un problème ou prendre une décision. L'évaluation de la GC est le processus utilisé pour établir la valeur qui sera créée et protégée par la stratégie de GC ou le projet de GC visé. Clare et Detore ont recensé six étapes du processus d'évaluation de la GC, dont le recensement des possibilités, la portée de l'initiative, et l'établissement de « l'arbre conceptuel » qui permet de faire le lien entre les retombées opérationnelles du projet ou de la stratégie de GC et sa valeur économique.

La mesure du capital intellectuel vise des actifs intangibles. La mesure du capital intellectuel exige une solide compréhension de l'état de préparation de l'organisation, de ses catalyseurs culturels et des obstacles.

- ❖ Approches à la mesure des résultats
- ❖ Rétrospective
- ❖ Leçons apprises
- ❖ Faire le lien entre les mesures et la proposition de valeur
- ❖ Rendement du capital investi – RCI (*Phase 1*)

ÉTAPE 3 : DÉFIS À RELEVER DANS LA MESURE EFFECTIVE DU RENDEMENT

La mesure des actifs intangibles fait appel à une approche qui n'est pas traditionnelle. Les principaux obstacles à la mesure effective du rendement de la GC sont notamment (*Butler, 2007*) que les initiatives en matière de GC produisent souvent des retombées secondaires que les cadres supérieurs ne comptabilisent pas, et que les gestionnaires sont à l'aise avec la comptabilisation des éléments financiers et des actifs tangibles, mais pas avec la mesure d'éléments qui sont invisibles et difficiles à cerner.

Les initiatives de GC exigent que l'on y consacre du temps, de l'argent et un engagement concret, mais elles sont effectivement rentables et peuvent produire des revenus. Par exemple, des sociétés pétrolières ont démontré qu'en partageant des connaissances techniques entre les équipes de forage on diminuait le nombre de problèmes et accélérât le processus, économisant des millions de dollars par année en coûts pour l'établissement de nouveaux puits. Pareillement, la base de données Eureka de Xerox servant à communiquer parmi les techniciens des conseils pour la réparation des défaillances des imprimantes avait permis de réduire les coûts de 10 %. Vous trouverez ci-après une étude de cas et d'autres exemples de stratégies de rendement sur le capital investi qui ont également été couronnées de succès. (*Tom Tobin, Director Business Analysis, A ServiceWare Whitepaper, 2004 "The Insider's Guide to Knowledge Management ROP"*) (*Cohen, D., "What's Your Return on Knowledge?", Harvard Business Review, décembre 2006*).

Étude de cas : Société de services financiers – Amélioration des niveaux de service grâce à la mise en place d'une solution de GC	
Situation actuelle : <ul style="list-style-type: none"> - 100 agents – 30 % de roulement de l'effectif - taux de résolution au premier appel : 65 % - taux de passage à l'échelon supérieur : 20 % - temps moyen des conversations : 7 minutes - pas d'option libre-service dans le site internet - formation : 30 jours - incohérence des réponses fournies aux clients 	Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'ensemble des niveaux de service - Accroître le taux de résolution au premier appel - Réduire le taux de passage à l'échelon supérieur - Aiguiller les appels vers une option libre-service - Fournir des réponses cohérentes et fiables - Abaisser le temps de formation et de mise à niveau - Réduire le roulement de l'effectif

<ul style="list-style-type: none"> - pas de collecte effective des connaissances - aucun partage formel des connaissances - augmentation annuelle des contacts de 10 % 	<p>Statu quo :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coût sur trois ans : 11,8 millions \$; coût par contact : 3,02 \$
<p>RCI : Mise en place d'une solution de GC (systèmes d'information et d'expertise et outils décisionnels établis suite à l'analyse des données sur la clientèle)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Économies de 2,4 millions \$ sur trois ans - Coût par contact : 0,59 \$ - Récupération de l'investissement en 10 mois 	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la productivité - Accès rapide à des réponses fiables - Économies de + de 2 millions \$ sur trois ans - Réduction de 35 % du coût moyen par contact - Hausse des niveaux de service sans augmenter l'effectif

❖ *APQC – Benchmarking Program to Improve Business Processes*

(PHASE III) SOUTIEN DE L'INVENTAIRE DES OUTILS

La boîte à outils de GC–TC sera organisée en fonction de trois phases d'outils, de conseils, de questions et d'approches. La phase III ciblera les activités de suivi et d'évaluation, fournissant ainsi aux organisations les outils qu'il leur faut pour évaluer l'efficacité et le rendement de leur stratégie de GC–TC.

	ÉTAPES DE LA PHASE	LISTE DES OUTILS ET RESSOURCES PAR ÉTAPE
Phase 3 <i>Surveillance et évaluation -</i> <i>Examen du rendement sur les investissements à la suite de la mise en œuvre de la GC et du TC</i>	ÉTAPE 1 : Revisiter les buts et objectifs initiaux de la stratégie de GC–TC	<ul style="list-style-type: none">● Évaluer les buts et objectifs de la stratégie de GC–TC Outils <ul style="list-style-type: none">● Évaluation des risques (Phase 1)● Analyse FFPM (Phase 1)● Fiche de pointage équilibrée (Phase 1)● Analyse des lacunes (Phase 1)
	ÉTAPE 2 : Sélectionner l'information et évaluer le succès	<ul style="list-style-type: none">● Répertorier les données à recueillir pour la mesure du rendement● Élaborer les outils de collecte des données● Examiner et analyser les mesures et les résultats● Communiquer les mesures et les résultats● Ajuster les cibles au besoin Outils <ul style="list-style-type: none">● Rendement sur l'investissement (phase 1)● Rattacher les mesures à la valeur de la proposition● Approche à la mesure des résultats● Rétrospectives● Leçons apprises
	ÉTAPE 3 : Défis aux mesures efficaces	<ul style="list-style-type: none">● APCQ – programme de référencement pour améliorer les processus administratifs

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 01 : APPROCHES POUR MESURER LES RÉSULTATS

Il existe plusieurs approches communes pour mesurer les résultats des investissements de GC–TC énumérés dans le tableau ci-dessous.

Approche et Méthode	Description de l'approche
Capital intellectuel direct (CID).	Ces mesures estiment la valeur des actifs incorporels par l'identification de leurs composantes et l'évaluation des composantes.
Méthode de capitalisation boursière (MCB).	Ces montants sont calculés en estimant la différence entre la capitalisation boursière d'une entreprise et ses capitaux propres.
Rendement de l'actif (RDA)	<p>Le revenu moyen avant impôt pour une période de temps déterminée est divisé par la moyenne des actifs tangibles de l'entreprise. Le résultat est comparé à la moyenne de l'industrie et la différence est alors multipliée par la moyenne de l'entreprise des immobilisations corporelles afin de calculer les gains annuels moyens de l'immatériel.</p> <p>L'allocation d'actifs est généralement définie comme la répartition du portefeuille de l'investisseur au sein d'un certain nombre de classes « majeures » d'actifs. De toute évidence, une telle généralisation ne peut être rendue opérationnelle sans définir ces classes.</p> <p>Dès qu'un ensemble de classes d'actifs a été défini, il est important de déterminer les risques de chaque composante du portefeuille global de l'investisseur à des mouvements dans leurs rendements. Ces informations peuvent être agrégées pour déterminer l'ensemble de la composition efficace de l'actif de l'investisseur. Si elle n'est pas conforme à la combinaison souhaitée, des modifications appropriées peuvent alors être prises.</p> <p>Dès qu'une procédure pour mesurer les risques aux variations des rendements des principales catégories d'actif est en place, il est possible de déterminer dans quelle mesure les gestionnaires de fonds individuels ont effectué leurs fonctions et l'étendue (le cas échéant) de la valeur ajoutée par une gestion active. Enfin, l'efficacité de l'allocation globale de l'actif par l'investisseur peut être comparée à celle d'une ou de plusieurs compositions modèles d'actifs.</p>
Valeur économique ajoutée (VÉA)	<p>Cette technique met l'accent sur la maximisation de la richesse des actionnaires et calcule le vrai profit économique d'une entreprise.</p> <p>Différents placements ont toujours rapporté un certain taux de rendement moyen</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Le rendement moyen est facilement réalisable _ Par conséquent, il n'est pas sage d'accepter des rendements plus faibles _ Perdre une partie du rendement moyen est perdre du capital <p>Les fonds propres ont aussi un autre rendement</p> <p>La société ne génère un résultat positif qu'après avoir produit plus que le rendement moyen (d'autre part obtenir un « résultat zéro » est une réalisation complètement</p>

Approche et Méthode	Description de l'approche
	acceptable si elle est calculée de cette façon).
Méthode de la feuille de pointage	<p>Elle met l'accent sur l'identification des indicateurs pour une gamme de composantes des actifs incorporels. L'approche de la feuille de pointage équilibré concentre sur la production d'indicateurs pour une gamme de composantes d'actifs incorporels. La méthodologie CPÉ est une technique d'analyse visant à traduire toute la stratégie d'affaires d'une entreprise en objectifs précis, quantifiables et visant à surveiller le rendement de l'entreprise en fonction ces objectifs (Butler, 2007). Les approches de la feuille de pointage sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Une approche de mesure du rendement à quatre perspectives, desquelles sont les actifs incorporels. La méthodologie aligne la stratégie avec les objectifs de l'entreprise et fournit une rétroaction sur le rendement de la stratégie (<i>Ruminzen</i>). <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les finances – analyse la rentabilité, le rendement du capital, l'épargne, la valeur économique ajoutée. ✓ Le client – mesure les niveaux de satisfaction, les temps de réponse, la part de marché, la qualité, etc. ✓ Les processus administratifs internes – mesurent l'efficacité et l'efficacité des processus administratifs et des améliorations aux processus administratifs. ✓ L'apprentissage et la croissance - mesure les aptitudes des employés, les capacités des systèmes et l'alignement organisationnel. ⇒ Le contrôle des actifs incorporels (<i>Sveiby</i>). Ce modèle comporte trois catégories : <ul style="list-style-type: none"> ✓ La compétence humaine - examine la capacité des gens à l'action pour générer de la valeur dans des situations diverses. Elle comprend les valeurs, l'expérience, les aptitudes sociales, l'éducation. ✓ La structure externe. Elle fait référence à la façon dont les entreprises sont perçues à l'externe et comprend les marques de commerce, les noms et l'image de la marque, ainsi que les relations avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. ✓ La structure interne. Elle comprend les bases de données, les processus, la documentation et la propriété intellectuelle comme les brevets et les secrets commerciaux. ✓ Les trois catégories sont des mesures contre la croissance ou le renouvellement, l'efficacité et la stabilité.
Le navigateur de Skandia.	<p>Cet outil évalue les actifs intangibles d'une entreprise et utilise un système de rapports de gestion pour aider les gestionnaires à visualiser et à élaborer des mesures qui reflètent les actifs incorporels. Les mesures ont cinq composantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Financière – approche plus traditionnelle, telle que le rendement net sur les investissements, les bénéfices aux actifs, la valeur marchande, etc.; ⇒ Clientèle – les mesures typiques sont la perte de clients, la part du marché ⇒ Processus - comment l'entreprise utilise ses outils technologiques pour créer de la valeur. Les mesures typiques incluent l'adoption par les employés, la capacité TI de l'entreprise. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le renouvellement et le développement - la façon dont l'entreprise se prépare pour l'avenir. Il y a six dimensions : les clients; l'attrait sur le marché, les produits et services; les partenaires stratégiques, les infrastructures et les employés. Les mesures typiques incluent le rapport des frais de formation par employé; les frais de marketing pour les clients, la R. et D. investie dans le

Approche et Méthode	Description de l'approche
	<p>produit/la conception des services; les brevets en instance.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Humaine – mesure la productivité des connaissances des travailleurs; ce qu'ils savent. C'est la composante la plus difficile, car elle comporte l'assignation d'une valeur aux employés. Les mesures typiques comprennent : le chiffre d'affaires annuel, l'âge moyen, le pourcentage des groupes marginalisés, etc.
Indice du capital intellectuel.	<p>Cet indice a été élaboré par les organismes gouvernementaux en Scandinavie et en Australie (<i>Goran and Johan Roos "Intellectual Capital Navigating tin the new business landscape"</i>). Quatre catégories de haut niveau : l'indice du capital relationnel; l'indice du capital humain, l'indice de l'infrastructure et l'indice du capital d'innovation. L'indice peut indiquer les tendances au fil du temps, mais il ne donne pas une évaluation financière directe du capital intellectuel. Le processus d'élaboration de l'indice du capital intellectuel est :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Définir la vision et la stratégie commerciale de l'entreprise ⇒ Identifier les facteurs critiques de succès pour l'entreprise ⇒ Choisir les indicateurs de rendement pour chaque catégorie de facteurs de succès ⇒ Appliquer des coefficients de pondération aux indicateurs ⇒ Consolider les paramètres ⇒ Générer l'indice de CI ⇒ Utiliser l'indice pour aider à déterminer les mesures de la gestion sur les facteurs clés.

Tobin soutient que les entreprises peuvent recevoir un rendement sur leurs investissements de GC en établissant des objectifs réalistes et réalisables et en adoptant une méthodologie pour mesurer de façon constante les paramètres de base par rapport aux objectifs prévus. Le tableau ci-dessous montre certains paramètres spécifiques pour la mesure.

Efficience	Efficacité	Innovation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminution du temps moyen de traitement ▪ Minimisation du temps de conversation ▪ Redéploiement des ressources FTYE des tâches de grande valeur ▪ Réduction du travail après appel ▪ Réduction du temps « autre » (ou non imputé) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation des taux de résolution du premier appel ▪ Réduction des taux d'escalade des appels ▪ Réduction des appels multiples ▪ Réduction du roulement de personnel ▪ Réduction des temps de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir un libre-service aux usagers du site Web ▪ Réacheminement des appels aux courriels ▪ Créer des ventes par l'intermédiaire de la vente réciproque et de la vente gamme supérieure ▪ Augmenter la satisfaction des clients

Source : Tobin, 2004.

Sharp (2003) a examiné plusieurs entreprises, de plusieurs secteurs différents, qui avaient investi dans la GC, y compris le secteur de l'énergie (*Duane Sharp "KM Today: Challenges & Opportunities", Information Systems Management, printemps 2003, p32*). Ses constatations concluent que le RDA a souvent dépassé dix fois l'investissement initial. Les modèles financiers traditionnels ne permettent pas l'évaluation de la valeur réelle d'une entreprise dont la valeur ne repose pas uniquement sur les actifs physiques, mais aussi sur les connaissances des gens, dans les idéologies des

entreprises, et souvent la propriété intellectuelle constitue l'avantage concurrentiel de l'entreprise. De nouvelles techniques sont nécessaires pour mesurer la connaissance et l'exprimer en termes financiers. Exprimer en termes financiers est à la base du développement d'une analyse de rentabilisation de la GC et la vente de l'investissement – que ce soit du temps et/ou de l'argent - à la haute direction et d'obtenir l'engagement de la haute direction.

Sharp et d'autres ont enregistré les méthodes suivantes que les entreprises ont mis en œuvre :

- ⇒ le volume de courriels est un indicateur de partage des connaissances
- ⇒ l'efficacité du capital humain - qui est le chiffre d'affaires et le profit par employé
- ⇒ Shell International (*voir la vignette*) a calculé son ratio RDA en utilisant un échantillon aléatoire d'employés non compris dans l'activité de partage des connaissances. Ils ont examiné les questions posées par les ingénieurs de forage et de production dans sa communauté de puits, et ils ont ensuite demandé à un échantillon aléatoire de ces ingénieurs d'estimer la valeur des réponses qu'ils ont reçues en vertu de la solution GC. Ces valeurs ont ensuite été extrapolées à l'ensemble de la communauté basée sur le nombre total de questions posées. (*p34*)
- ⇒ La protection et l'optimisation des brevets - créent des revenus en stimulant les redevances de licences et en réduisant les factures d'entretien d'impôt en identifiant les brevets inutilisés qu'ils peuvent périmer (utilisé par Monsanto, Dow Chemical).
- ⇒ Soutirer des connaissances déjà au sein de l'entreprise pour soutenir une meilleure prise de décision pour améliorer les coûts de souscription d'assurances.
- ⇒ La répétition à l'interne des meilleures pratiques pour améliorer la productivité (utilisée par Xerox).
- ⇒ Gains de temps grâce à la gestion des documents traduits en heures économisées par semaine (utilisé par l'Ontario Power Generation – *voir la vignette ci-dessous*)
- ⇒ Modèle de la maturité de la gestion des connaissances élaboré par l'American Productivity and Quality Center.
- ⇒ Enquêtes - employés, clients
- ⇒ Groupes de discussion/tables rondes/entrevues
- ⇒ Définir le RDA en termes de perte de défaillance critique (*Bounds, 2009*). Cette méthode consiste à étudier l'évitement des risques et les coûts économisés grâce à l'élimination et/ou la réduction des risques. Par exemple, un formulaire peut être en mesure d'épargner des millions sur une période de cinq ans en réduisant le nombre d'incidents critiques lorsqu'un échec de résolution de problèmes ou une perte des connaissances surviennent. Donc, si une entreprise a perdu des sommes importantes sur trois ans en raison de défaillances évitables des connaissances, alors une initiative de GC qui pourrait réduire ces défaillances de seulement 20 % permettrait des économies importantes. L'entreprise doit se pencher sur la probabilité du risque actuel, le niveau de GC peut réduire le risque et le coût réel d'un échec critique de GC.

Source :

Allocation des actifs : style de gestion et mesure du rendement <http://www.evanomics.com/download/Intro.pdf>

VÉA : <http://www.evanomics.com/download/Intro.pdf>

Mesure : <http://www.scientificjournals.org/journals2008/articles/1269.pdf>

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 02 : MESURES LIÉES À LA PROPOSITION DE VALEUR ¹⁵

Des informations complémentaires sont disponibles au sein de la Phase I de la boîte à outils.

Au moment de la mesure de l'impact des efforts de transfert, vous devez tenir compte de votre objectif initial. Chaque proposition de valeur vient avec un ensemble de « mesures » logiques qui vous aident à suivre vos progrès vers votre objectif, il peut s'agir de :

Degré d'intimité du client

- ⇒ Taux de fidélisation de la clientèle
- ⇒ Nombre d'appels traités par jour
- ⇒ Nombre d'appels résolus en première « séance »
- ⇒ Pénétrations transversales
- ⇒ Augmentation des revenus provenant des clients existants

Leadership du produit

- ⇒ Les revenus de la commercialisation de nouveaux produits et services
- ⇒ Le pourcentage des revenus de nouveaux produits et services
- ⇒ Les cycles du moment opportun pour commercialiser
- ⇒ Le ratio des lancements de produits réussis et non réussis
- ⇒ Le nombre de lancements par année

Excellence opérationnelle

- ⇒ Le coût à l'unité
- ⇒ La productivité et les rendements
- ⇒ Le nombre de défauts ou de mauvaise qualité
- ⇒ La durée totale du cycle de la production
- ⇒ L'inventaire des frais de détention
- ⇒ La conformité environnementale
- ⇒ Les dossiers de sécurité

Source : O'Dell, .S, Essaidés, N. & C. Jackson Grayson, Jr. (1998) *If Only We Knew What We Know: the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*

Liens et ressources en matière d'évaluation et de suivi

Directives du PNUD sur les résultats des évaluations de carrière (RCA) :

<http://rca.undp.org/index.cfm>

UNDP Results Management Guide Implementation Toolkit :

<http://stone.undp.org/system2/managingresults/index.cfm>

Measuring the Value of Knowledge Management, NeLH online KM library :

http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/measurement.asp

Measuring the benefits of knowledge management at Financial Services Authority,

par R. Jones, Financial Services Authority, UK Government :

<http://km4dev.org/index.php/articles/307>

¹⁵ O'Dell, .S, Essaidés, N. & C. Jackson Grayson, Jr. (1998) *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 03 : LA RÉTROSPECTIVE

Une rétrospective est un outil simple pour l'apprentissage après un événement, activité ou étape majeure dans un projet ou programme. Il s'agit d'une réunion d'équipe qui a lieu après l'achèvement d'une tâche de travail.

Avantages de la rétrospective :

L'objectif d'une rétrospective est de saisir les nouvelles connaissances de l'équipe. Les avantages d'une rétrospective sont :

- L'identification des enseignements de valeur;
- L'amélioration de l'ouverture d'esprit et de la coopération de l'équipe;
- L'atteinte de la résolution à la fin du projet.

Pour commencer :

1. Planifiez la réunion

- N'essayez pas de procéder à une rétrospective par courriel, elle doit être effectuée en table ronde, en face à face ou par vidéoconférence.
- Tenez la réunion dès que possible après la fin du projet, idéalement avant deux semaines. La mémoire s'estompe. Si vous attendez trop longtemps, les événements deviennent de la postrationalisation.
- Le temps mis à part pour une rétrospective dépendra du nombre de personnes et de la durée et de la complexité du projet. Un très petit projet (3-4 personnes, 2-4 mois) peut être couvert en 60 minutes. Un projet de 10-personnes, 6-mois, nécessite quatre heures ou plus. Une alliance complexe entre plusieurs entreprises peut nécessiter deux jours.
- Envisagez de faire un enregistrement audio de l'événement. Bien que cela exigera un effort supplémentaire, il sera une source précieuse de connaissances pour l'avenir et aidera à fournir des détails dans la phase de documentation. L'utilisation de la vidéo peut être très utile pour de courts clips vidéo des points de vue personnels (« perles » de connaissances) pour publier et contribuer à transférer les enseignements à d'autres. Mais, à moins que vous soyez prêt à « bien faire les choses » avec des experts qualifiés en production vidéo, cela ne devrait pas être entrepris. Une attention particulière devrait être portée pour s'assurer que l'enregistrement vidéo n'entrave pas le libre échange d'informations et de connaissances ou perturbe le processus.

2. Invitez les bonnes personnes

- Le chef de projet a besoin d'y assister, de même que le client du projet et les principaux membres de l'équipe du projet. Il est souvent utile d'inviter des clients potentiels pour l'apprentissage (telles que les personnes qui démarrent des projets semblables), mais leur participation doit être gérée d'une manière très sensible à assurer leur présence ne réduit pas la libre circulation de la connaissance par l'équipe qui a effectué le projet.
- Demandez au chef de projet de planifier la réunion. Il ou elle sait qui a besoin d'y assister, et peut conserver une certaine influence sur l'équipe du projet.
- Lors de l'appel aux participants, annoncez que l'objectif de la réunion est de s'assurer que les projets futurs fonctionneront mieux en identifiant les points d'apprentissage de ce projet.

3. Nommez un facilitateur

- Vous aurez besoin d'un facilitateur qui n'a pas été étroitement impliqué dans le projet, faute de quoi, la réunion se concentrera sur « ce que nous avons fait » plutôt que « que devrait faire la prochaine équipe en pareilles circonstances. » Si le facilitateur est très distant de ce projet, elle ou il peut avoir besoin de se préparer (avoir des discussions avec les joueurs clés).
- Le facilitateur doit réitérer que l'objet de la réunion est de faire mieux fonctionner les projets futurs en identifiant les points d'apprentissage de ce projet. Le but n'est pas de jeter le blâme ou de faire l'éloge.

- Le facilitateur doit favoriser une atmosphère qui permet aux participants d'exprimer librement des opinions critiques de toute personne. Si nécessaire, présentez des « règles du jeu ». Un soin particulier doit être apporté pour « entraîner » le chef d'équipe du projet avant la session afin que sa participation n'influence pas le libre échange des connaissances.

4. Réviser les objectifs, les réalisations attendues, et les mesures du projet

- C'est le moment où vous demandez : « Qu'est-ce que nous avons décidé de faire? » et « Qu'est-ce que nous avons vraiment atteint? »
- Le facilitateur peut demander au client, « Avez-vous obtenu ce que vous vouliez? »
- Il est souvent utile que le chef d'équipe énumère à l'avance des objectifs et qu'il les affiche sur un tableau papier, qui sera utilisé pour solliciter les commentaires de l'équipe. Si cette approche est utilisée, assurez-vous d'encourager l'équipe à modifier et ajouter des objectifs pour le projet. Toute différence peut indiquer des domaines clés d'apprentissage à solliciter plus tard.

5. Réviser le plan, le processus et/ou le calendrier du projet

- Certains facilitateurs aiment préparer, avec l'équipe, un graphique de ce qui s'est passé, nommer les tâches, les réalisations attendues et les points de décision. De cette façon, vous pouvez dégager les parties du projet qui ont connu des retards, celles qui ont été achevées à l'avance, celles qui ont été particulièrement efficaces ou inefficaces, et où l'équipe n'était pas certaine sur ce qui s'est réellement passé.
- Vous pouvez ensuite établir un processus idéalisé : comment, ça aurait dû se passer!
- Une autre approche consiste à établir un calendrier indiquant les étapes clés, les réalisations attendues et les événements. Il est utilisé pour aider à rafraîchir la mémoire de l'équipe et peut pointer vers les principaux domaines d'apprentissage pour discussions dans les sections suivantes. Si cette approche est utilisée, il est bon que le chef d'équipe inscrive cela à l'avance sur le tableau papier (peut prendre plusieurs feuilles) et qu'il l'affiche sur le mur de la salle pour que les personnes l'examinent et en discutent. Laissez un espace pour que les personnes puissent y ajouter des éléments qui, à leur avis, se sont démarqués.

6. Ensuite, demandez, « Qu'est-ce qui a bien fonctionné, dans le contexte d'atteindre l'objectif? »

- Commencez toujours par les bons points! Nous voulons bâtir sur les meilleures pratiques autant que nous voulons éviter les erreurs répétées. Il est préférable de commencer la séance sur une note positive.
- Faites un tour de table en demandant à chaque personne d'identifier leurs facteurs de réussite.

7. Découvrez pourquoi des aspects du projet se sont bien passés et traduisez l'apprentissage en conseils pour l'avenir

- Nous arrivons maintenant au cœur de la réunion. Recensez les facteurs de succès, afin qu'ils puissent être répétés dans le futur.
- Posez des questions telles que : « Quels sont les processus efficaces utilisés qu'on peut répéter? » « Comment pouvons-nous garantir que les projets futurs se dérouleront aussi bien ou encore mieux? » « Basé sur la réussite de votre projet, quels conseils donneriez-vous aux équipes de projets futurs? »

8. Ensuite, demandez : « Qu'est-ce qui aurait pu mieux fonctionner? »

- Il y a forcément certains domaines où les choses auraient pu mieux se passer, où les pièges ont été circonscrits trop tard, et où le processus a été sous-optimal. Allez encore une fois autour de la table et demandez-le à chaque individu. Vous voudrez peut-être commencer par le chef d'équipe. Si le chef d'équipe admet que les choses auraient pu mieux se passer, voilà un bon précédent pour que les autres parlent ouvertement.

9. Découvrez qu'elles étaient les difficultés

- L'animateur doit veiller à ce que cette section du processus ne devienne pas une chasse aux sorcières ou un exercice pour pointer du doigt. Si nécessaire, rappelez aux participants que le but de la rencontre n'est pas de blâmer, mais de s'assurer que les projets similaires se passent bien à l'avenir. Pensez positivement!
- Signalez les pierres d'achoppement et les pièges, de sorte qu'ils puissent être évités à l'avenir. Les questions suivantes sont utiles : « Compte tenu de l'information et des connaissances que nous avons à l'époque, qu'aurait-on pu faire mieux? » « Compte tenu de l'information et des connaissances que nous avons maintenant, qu'allons-nous faire différemment dans des situations similaires à l'avenir pour assurer le succès? » « Sur la base de vos expériences avec ce projet, quels seraient vos conseils aux équipes de projets futurs? »

10. Assurez-vous que les participants quittent la réunion en ayant pu exprimer leurs sentiments

- Vous ne voulez pas quelqu'un quitte la réunion avec l'impression que des choses ont été camouflées ou qu'un effort valable n'ait pas été reconnu.
- Pour vous aider à déceler des sentiments résiduels d'insatisfaction, commencez par demander aux gens une évaluation chiffrée du projet. Demandez : « Sur une échelle de 1 à 10, quelle est votre satisfaction de ce projet? » Vous pouvez alors demander : « Qu'est-ce qu'un 10 pour vous? »
- Le résultat sera souvent un apport de nouvelles informations dans la salle de la part de certaines personnes de l'équipe qui n'ont pas exprimé leurs points de vue précédemment. Cela peut être une source de suivi et de discussion ultérieure.

11. Résumez les leçons apprises du projet en termes de « leçons pour l'avenir »

- Les résultats de la réunion sont destinés à des équipes de projets similaires à l'avenir.
- Exprimez les leçons en termes de conseils. Exprimez-les aussi clairement, qualitativement, et sans ambiguïté que possible. Demandez-vous : « Si j'étais le prochain chef de projet, ces leçons seraient-elles utiles pour moi? »
- Assurez-vous de faire circuler les leçons, ainsi que tout autre résultat de la réunion. Demandez aux participants de commenter. Assurez-vous que les propos des personnes ne sont pas déformés et que la formulation des leçons de l'animateur reflète réellement le point de vue de l'équipe.

12. Plan d'action (facultatif)

- Certaines équipes voudront profiter de l'occasion et des conclusions de la session pour faire un peu de plans d'action pour :
 - Traitez des leçons qui sont très pertinentes pour le rendement continu de leur équipe;
 - Approfondissez les choses qu'ils veulent maintenant faire différemment;
 - Explorez et analysez davantage les domaines spécifiques qui vont bien, ou qui auraient pu être plus efficaces, qui ont été recensés, mais que le temps n'a pas permis de débattre en profondeur.
- Inscrivez sur un tableau papier les actions clés : quoi, qui, et quand.

13. Enregistrez et faites connaître les leçons

- Assurez-vous que les gens à la recherche de ces leçons seront en mesure de les trouver et de les comprendre, et qu'ils sauront comment communiquer avec les personnes concernées. Affichez les leçons sur l'intranet de l'entreprise ou sur un portail pour les rendre consultables. Assurez-vous que le contexte est expliqué et ayez des liens vers les personnes qui peuvent expliquer les leçons et vers des documents pertinents que d'autres peuvent trouver utiles pour les aider à réutiliser ou adapter les leçons.

Source :

Ce guide est basé sur les travaux de Kent Greenes (www.greenesconsulting.com) et de l'équipe GC de British Petroleum de 1995 à 1999.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 04 : LES LEÇONS APPRISSES

Le partage des bonnes pratiques est l'une des premières étapes effectuées dans une initiative de gestion des connaissances. Dans la plupart des entreprises, il existe déjà dans une certaine mesure. Cela commence souvent avec des pratiques communes, comme les manuels d'instruction ou le « comment » des lignes directives. La prochaine étape est d'identifier et de partager les bonnes pratiques.

La condition essentielle de l'identification et du partage des bonnes pratiques est d'apprendre des autres et de réutiliser la connaissance. Le principal avantage consiste en des processus bien développés sur la base de l'expérience accumulée.

La plupart des programmes de bonnes pratiques combinent deux éléments clés : la connaissance explicite, comme une base de données de bonnes pratiques (qui relie les gens à l'information), et des méthodes de partage des connaissances tacites telles que les communautés de pratique (qui relie les gens ensemble).

La meilleure façon de partager les bonnes pratiques est « sur le tas » et afin que les communautés et les contacts personnels avec d'autres qui ont utilisé la bonne pratique soient la clé du succès.

Pour commencer :

- Recensez les exigences des utilisateurs.
- Soulignez les bonnes pratiques qui méritent d'être partagées.
- Documentez les bonnes pratiques (titre et bref résumé, le profil de la bonne pratique, le contexte, la description des processus et des étapes, les leçons apprises et les liens vers des ressources et des personnes clés).
- Validez les bonnes pratiques avec des résultats probants dans un nouveau contexte.
- Diffusez et appliquez les bonnes pratiques.
- Développez une infrastructure de soutien.

Qu'est-ce que de recensement et le partage des bonnes pratiques?

Le partage des bonnes pratiques est l'une des premières étapes effectuées dans une initiative de gestion des connaissances. Dans la plupart des entreprises, il existe déjà dans une certaine mesure. Cela commence souvent avec des pratiques communes, comme les manuels d'instruction ou le « comment » des lignes directives. La prochaine étape est recenser et de partager les bonnes pratiques.

Une bonne pratique est tout simplement un processus ou une méthode qui représente le moyen le plus efficace d'atteindre un objectif spécifique. Certaines personnes préfèrent utiliser le terme une « bonne pratique », car dans la réalité on peut se demander s'il n'existe qu'une seule approche qui soit « meilleure » - et bien sûr les approches sont en évolution et constamment mises à jour. Donc, une autre façon de définir une bonne pratique est celle qui a bien fonctionné et qui a produit de bons résultats, et elle est donc recommandée comme modèle.

La grande partie des bonnes pratiques des connaissances est tacite – car elle est dans la tête des gens et n'est donc pas toujours facile à documenter. C'est pourquoi la plupart des programmes de bonnes pratiques combinent deux éléments clés : la connaissance explicite, comme une base de données de bonnes pratiques (qui relie les gens à l'information), et des méthodes de partage des connaissances tacites telles que les communautés de pratique (qui relie les gens). Ces deux approches sont complémentaires. Une base de données peut fournir suffisamment d'information pour qu'un utilisateur potentiel de la bonne pratique la trouve et décide s'il vaut la peine de poursuivre. Toutefois, la meilleure façon de partager les bonnes pratiques est « sur le tas » et afin que les communautés et les contacts personnels avec d'autres qui ont utilisé la bonne pratique soient la clé du succès.

Les avantages des leçons apprises et le partage des meilleures pratiques

La condition essentielle du recensement et du partage des bonnes pratiques est d'apprendre des autres et de réutiliser la connaissance. Le partage efficace des bonnes pratiques peut aider les entreprises à :

- Recenser et remplacer les mauvaises pratiques
- Hausser les mauvais rendements plus près des meilleurs
- Éviter de réinventer la roue
- Minimiser la reprise du travail causée par l'utilisation de mauvaises méthodes
- Réduire les coûts grâce à une meilleure productivité et efficacité
- Améliorer les services aux patients.

Les programmes de bonnes pratiques sont les plus appropriés dans les entreprises où les processus sont très bien développés et où un certain nombre de connaissances et d'expérience ont été accumulées. Elles sont particulièrement utiles lorsque l'entreprise a plusieurs unités ou personnes qui effectuent des tâches similaires, mais qui sont largement dispersées et n'ont donc pas tendance à apprendre les uns des autres par des contacts au jour le jour.

Des leçons individuelles apprises...

Les leçons apprises ont beaucoup à voir avec le fait de faire des erreurs et d'éviter de répéter les mêmes erreurs.

Faire des erreurs est normal dans la vie. Nous devons essayer ce qui fonctionne le mieux dans toute situation nouvelle, à laquelle nous sommes confrontés. Il est probable que nous ne trouverons pas la meilleure façon dès la première fois. Dans une telle approche d'essais et d'erreurs, il est normal de faire des erreurs. Faire des erreurs est une source importante de leçons à apprendre. La question est : combien de fois avons-nous répété la même erreur avant de la reconnaître comme une erreur et d'en tirer une leçon?

Deux questions principales sont à l'origine des leçons apprises :

- « Avons-nous fait la bonne chose? »
- « L'avons-nous fait correctement? »

Nous apprenons des leçons basées sur les expériences, bonnes ou mauvaises. Nous avons tendance à répéter, à imiter ou à transférer une bonne expérience dans des contextes nouveaux, nous essayons d'éviter une mauvaise expérience à l'avenir. Apprendre des leçons concerne le plus souvent une analyse de la situation, des conditions existantes et des éléments spécifiques qui en ont fait une réussite ou un échec.

Le résultat concret d'une leçon apprise est le plus souvent une recette, un slogan, une ligne directrice, une procédure, combinés avec des mémoires d'une situation concrète. Les leçons apprises sont le plus souvent - consciemment ou inconsciemment - basées et combinées à la perception et la valorisation : nous avons aimé ou détesté une expérience pour certaines raisons. Nous percevons un aspect comme étant important, tandis que d'autres sont moins importants dans notre perception.

... à une leçon apprise par l'équipe et...

Dans une équipe, la situation devient plus complexe. Les membres de l'équipe tirent souvent des leçons différentes, après avoir passé par le même processus. Une perception différente et des systèmes de valeur différents conduisent à des échelles des valeurs différentes résultent en leçons apprises différentes. Les leçons apprises dans une équipe doivent partager les différents points de vue et valeurs, et consolider la discussion et les différences.

Une équipe qui a l'intention de recenser les leçons apprises doit se référer au processus de réflexion des objectifs convenus. Une grille de référence commune est une condition sine qua non pour tirer des leçons communes.

... par l'entreprise

Ce qui est vrai pour une équipe est encore plus vrai pour une entreprise. L'entreprise doit répondre à des différents intérêts. Ces intérêts se manifestent à différents niveaux. L'étape des leçons apprises d'un individu à une équipe sera répétée de l'équipe à l'entreprise : la leçon apprise par une équipe ne peut pas être identique à la leçon apprise par l'entreprise. Dans une entreprise, des considérations stratégiques et des effets systémiques peuvent conduire à tirer des conclusions différentes de celles d'une équipe ou d'individus.

Pour commencer :

Dans Bonnes pratiques (voir « Ressources et références » ci-dessous pour plus de détails); David Skyrme recommande une approche en 6 étapes pour recenser et partager les bonnes pratiques. Elles sont résumées ici. L'approche générale vise à documenter les caractéristiques essentielles d'une bonne pratique, en donnant des liens vers des experts compétents dans cette pratique, à déduire des directives générales, à diffuser des connaissances de base, et en utilisant des experts en la matière pour appliquer et adapter les pratiques dans un contexte nouveau.

Les principales étapes sont les suivantes :

1. Cerner les exigences des utilisateurs

Cette étape peut sembler évidente, mais il n'est pas rare pour quelqu'un, étant donné la tâche de saisir les bonnes pratiques, de commencer par la conception d'une base de données, quand il s'agit clairement d'un cas de mettre la charrue avant les bœufs. Commencez en considérant où vous pouvez vraiment ajouter de la valeur. Examinez les domaines de l'entreprise qui ont besoin d'attention, en raison de mauvais rendements ou des défis difficiles. Qui peut le plus bénéficier d'une meilleure connaissance et compréhension des bonnes pratiques? Comment vont-ils les accéder et les utiliser?

2. Découvrez les bonnes pratiques

Il existe différentes méthodes de recensement des bonnes pratiques. Une approche consiste à déceler qui produit d'excellents résultats et est donc susceptible d'utiliser les bonnes pratiques. Ayant découvert ces personnes, vous aurez alors besoin de discerner quelles parties de leur approche globale ou des méthodes utilisées sont effectivement de bonnes pratiques. Ceci relève de gens compétents dans les pratiques pertinentes, telles que spécialistes en la matière, les auditeurs internes, consultants, et des pairs. Une gamme d'approches alternatives pour identifier les bonnes pratiques peuvent être trouvées au sein de divers outils de gestion des connaissances. Celles-ci incluent les communautés de pratique, les analyses après action, la récolte des connaissances et des entrevues de départ. Votre recherche ne devrait pas nécessairement se limiter à inclure uniquement les pratiques au sein de votre entreprise; on peut apprendre beaucoup des pratiques d'autres entreprises dans votre domaine, ou même d'entreprises dans d'autres industries.

3. Documentez les bonnes pratiques

Les descriptions des bonnes pratiques sont habituellement conservées dans une base de données dans un format standard. Un modèle typique pourrait inclure les sections suivantes :

- Titre – court titre descriptif, qui peut être accompagné d'un court résumé.
- Profil – plusieurs sections brèves décrivant les processus, la fonction, l'auteur, les mots clés, etc.
- Contexte – où est-ce applicable? Quels problèmes faut-il résoudre?
- Ressources – quelles sont les ressources et les compétences nécessaires pour effectuer les bonnes pratiques?
- Description – quels sont les processus et les étapes à suivre? Les mesures d'amélioration - y a-t-il des mesures de rendement associées à cette pratique?
- Leçons apprises – qu'est-ce qui s'est avéré difficile? Qu'est-ce que les initiateurs de la pratique feraient différemment s'ils devaient le faire à nouveau?
- Liens vers les ressources – détails des contacts des experts, des cahiers d'exercices, des clips vidéo, des articles, des transcriptions des réunions d'examen.
- Les outils et techniques utilisés.

L'objectif à ce stade n'est pas de décrire la pratique de façon très détaillée, mais de donner suffisamment d'information pour permettre aux utilisateurs de la base de données de décider si elle correspond à leurs besoins et où s'ils peuvent trouver de plus amples informations. Une considération clé est de savoir comment vous organiser et classer l'information dans votre base de données afin que les utilisateurs puissent facilement trouver ce dont ils ont besoin.

4. Validez les bonnes pratiques

Une pratique n'est « bonne » ou « meilleure » que s'il y a un lien démontrable entre ce qui est pratiqué et le résultat final. Dans la plupart des entreprises et en particulier dans les domaines où les pratiques sont en constante évolution, l'analyse rigoureuse de cause à effet est impossible. D'où la nécessité d'un certain degré de jugement subjectif sur ce qui constitue la « meilleure ». Une approche commune est d'avoir un groupe d'examineurs internes et externes comprenant des experts en la matière et des pairs, qui évaluent le bon potentiel d'une bonne pratique avec leurs connaissances de la pratique existante. Il est également important de vous assurer que vous cherchez des commentaires et de la rétroaction des clients (à savoir les bénéficiaires ultimes, comme les patients) des bonnes pratiques.

Dans le cadre du NHS, une autre considération importante est celle de la pratique factuelle. Lors de l'identification et de la validation des bonnes pratiques, il est important de veiller à ce que celles-ci soient basées sur une combinaison d'expériences en milieu de travail et de bons résultats de recherche.

5. Diffusez et appliquez

Bien qu'une base de données des bonnes pratiques soit un bon point de départ, la plupart des entreprises jugent qu'il est essentiel de compléter celle-ci par le partage des connaissances de ces bonnes pratiques en face à face. C'est là que la valeur réelle est ajoutée. Non seulement permet-il aux bénéficiaires de pénétrer la connaissance explicite et d'acquérir des connaissances plus approfondies, mais il peut également fournir un avantage bidirectionnel du dialogue entre le pourvoyeur de la connaissance de bonnes pratiques et le bénéficiaire peut enrichir la connaissance des deux.

Les façons courantes de partager la connaissance de bonnes pratiques comportent : des réseaux d'échange de pratiques; des groupes de perfectionnement ou des cercles de qualité dans lesquels les équipes au sein d'une entreprise se réunissent régulièrement pour discuter des façons d'améliorer un processus, des visites à d'autres départements ou des organismes ayant de bons rendements; et pour organiser des événements d'apprentissage tels qu'une foire du partage qui rassemblent les gens pour partager des connaissances et des expériences spécifiques; des détachements ou des échanges d'emplois, etc.

6. Développez une infrastructure de soutien

Pour mener à bien un programme de bonnes pratiques, vous devez vous assurer d'avoir en place l'infrastructure nécessaire. Cette infrastructure est souvent élaborée dans le cadre d'une stratégie plus vaste de gestion des connaissances. En règle générale, plusieurs aspects génériques ont besoin d'attention :

- Les personnes pour faciliter et diriger le processus à travers ses premières étapes, jusqu'à ce qu'il soit incorporé dans les façons de travailler de l'entreprise (par exemple, une équipe de bonnes pratiques, ou un réseau de coordonnateurs de bonnes pratiques).
- L'infrastructure technique pour le partage de documents et des bases de données.
- L'infrastructure de gestion du contenu afin de s'assurer que les bonnes pratiques sont documentées et classées électroniquement d'une manière qui les rend faciles à trouver.

Considérations principales :

- Établir un programme visant à recenser et à partager les bonnes pratiques n'est généralement pas une « solution rapide » pour les entreprises qui sont relativement nouvelles en gestion des connaissances. Établir

les processus et l'infrastructure nécessaires peut être une tâche assez importante, à moins que vous ayez déjà en place certains aspects d'une infrastructure de gestion des connaissances.

- Comme pour toute initiative de gestion des connaissances, il ne faut pas oublier l'importance de la motivation et de la culture. La facilité avec laquelle les bonnes pratiques émergent et sont partagées dépend de la culture de votre entreprise. Si vous avez une culture « pas inventé ici », alors les bonnes pratiques seront lentes à voir le jour et à se propager, parce que chaque département de l'entreprise va défendre sa propre façon de faire les choses plutôt que d'apprendre des autres, et de partager avec les autres. Généralement, lorsque les gens sont encouragés à rechercher et acquérir des connaissances, les bonnes pratiques sont plus susceptibles d'apparaître et de se propager.
- Essayez de ne pas être trop normatif à l'égard des bonnes pratiques. Plutôt que de mettre des règles rigides qui disent « ce sont de bonnes pratiques et vous devez les suivre », concentrez-vous davantage à encourager les gens à développer et à partager volontairement les bonnes pratiques.
- Ne faites pas l'erreur de vous concentrer sur la saisie de bonnes pratiques pour le bien de les saisir. Concentrez-vous sur la façon dont elles peuvent être utilisées pour ajouter de la valeur. Qui sont les utilisateurs? Quels sont leurs enjeux? Quel type de connaissances ont-ils besoin pour un meilleur rendement? Comment pourraient-ils mieux assimiler ces connaissances?
- Vous aurez besoin de promouvoir activement les ressources de vos bonnes pratiques. Sinon vous pouvez vous retrouver avec des bases de données et des personnes qui sont sous-utilisées et qui n'atteignent pas leur potentiel.
- Assurez-vous de démontrer les avantages et les éléments de preuve. Utilisez des exemples de cas pour démontrer les avantages de l'échange de bonnes pratiques, et autant que possible, démontrez comment une bonne pratique a contribué à un meilleur rendement.
- Rappelez-vous que les bonnes pratiques sont en constante évolution. C'est pourquoi des mécanismes de rétroaction doivent être établis de sorte que la valeur des bonnes pratiques existantes soit évaluée en permanence, et que la rétroaction soit utilisée pour créer de nouvelles améliorations.
- Résistez à la tentation de vous concentrer sur les connaissances explicites – on ne peut assez souligner que les bases de données de bonnes pratiques sont insuffisantes. Les bases de données dirigent vers des exemples et des personnes, mais c'est grâce aux personnes que la connaissance profonde est transférée.
- La diffusion de bonnes pratiques par le biais du NHS se produit déjà à un certain nombre de niveaux. Au niveau national, dans le cadre de l'Agence de modernisation, le NHS Beacons Programme (voir « Ressources et références » ci-dessous) répertorie les services qui ont été particulièrement innovants pour répondre aux besoins spécifiques de santé, et en les encourageant à partager leur expérience afin que d'autres puissent bénéficier de l'utilisation ou de l'adaptation des idées originales pour répondre à leurs propres circonstances, pour économiser du temps et des ressources et pour éviter la duplication des efforts.

Source :

<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=87817&tabID=290&catID=10417>

Ressources et références

Livres et guides

Clemmons Rumizen Melissie. (2002) **The complete idiot's guide to knowledge management**. Madison, WI : CWL Publishing Enterprises. Chapitre 9 : Les choix stratégiques pour brancher les personnes ensemble. Donne un aperçu assez bref des systèmes de bonnes pratiques, mais donne une étude de cas intéressante de la Croix-Rouge américaine. (Encore une fois, ce livre dans son ensemble vaut bien la peine d'y jeter un coup d'œil - extrêmement facile à lire, très complet et plein de conseils judicieux et pratiques).

Collison, Chris and Parcell Geoff. (2001) **Learning to fly : practical lessons from one of the world's leading knowledge companies**. Oxford : Capstone. Chapitre 11 : gérer ce que nous avons appris. Touche assez brièvement sur les bonnes pratiques dans le cadre d'un examen plus large de la saisie et du partage des

connaissances et de l'apprentissage. (Dans son ensemble ce livre est bien intéressant à lire – peu de théorie et de jargon, mais des conseils solides et pratiques, sur la base de résultats prouvés).

Skyrme David J. (2002) **Best practices in best practices**. David J Skyrme Associates. Un guide de 17 pages disponible pour l'achat en ligne, soit sous forme de fichier PDF ou en copie papier à partir de 7 £. Offre un processus en 6 étapes pour l'identification, la découverte, la documentation, la validation, l'application et l'élaboration d'un programme de bonnes pratiques, et des études de cas. Vaut bien la peine d'être acheté, si vous envisagez de suivre cette voie.

Zairi, Mohamed. (1998) **Benchmarking for Best Practice: The Art of Applying Effective Quality Management**. Butterworth-Heinemann. Un aperçu utile de la théorie et de la pratique, ainsi que des études de cas.

Articles

Kwiecian, Stan. **Best practice replication: the evolution of KM at Ford Motor Company**. Knowledge Management, 2001, October, Vol 5 No 3 Explique comment, en 1995, Ford a lancé un programme pour ses usines et ses divisions dispersées pour faciliter la communication et reproduire les meilleures pratiques.

OUTIL DE SOUTIEN – RESSOURCE 05 : PROGRAMME D'ANALYSE COMPARATIVE APQC POUR AMÉLIORER LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

Les taxonomies de connaissances et les normes ouvertes peuvent améliorer l'analyse comparative et la vitesse du transfert des connaissances. Une analyse comparative efficace requiert un processus systématique pour examiner les processus internes, le financement d'autres entreprises qui effectuent de tels processus d'apprentissage de meilleure qualité et comment ils le font. La taxonomie des connaissances fait référence au système de classification utilisé lors de l'identification, de la création et de la diffusion des connaissances. Une taxonomie commune rend le travail de comparaison des pratiques au sein et, si possible, entre les entreprises un exercice beaucoup plus simple et plus utile. Plus le système de classification est détaillé et reconnu, plus il sera utile. La GC crée le processus systématique visant à partager les pratiques administratives avec des gens dans toute l'entreprise.

Approche

Modèle de cycle à quatre phases :

- ⇒ La planification : cette phase prépare le terrain pour définir les objectifs de rendement et les meilleures pratiques. La phase comprend :
 - La définition de la portée de l'exercice d'analyse comparative
 - La sélection d'un domaine d'intérêt aligné sur les priorités opérationnelles stratégiques.
 - L'identification du groupe - ce qui permet le partage des connaissances et l'action (une des principales raisons pour entreprendre l'analyse comparative)
 - L'engagement du groupe visé.
 - Le choix des indicateurs de rendement
- ⇒ La cueillette des données : l'adoption des définitions et des paramètres des processus administratifs courants facilite la découverte et la réduction du coût de recueillir des données fiables et de l'information pratique.
 - Le cadre du processus de classification de l'APQC a été lancé en 1992, en tant que taxonomie des processus administratifs pour les entreprises membres. Des mises à jour semestrielles ont gardé la taxonomie à jour afin de refléter les catégories et les processus d'une nouvelle entreprise. Les processus opérationnels et administratifs sont organisés en 12 catégories au niveau de l'entreprise et en plus de 1500 activités associées.
 - La classification des processus d'entreprises spécifiques à l'industrie constitue la base des Open Standards Benchmarking Collaborative (OBSC) de l'APQC. C'est un programme gratuit d'analyse comparative exploité par l'APQC qui permet aux entreprises de comparer leurs données de rendement contre celles qui ont été rapportées par des milliers d'autres entreprises. Par conséquent, au lieu de lutter pour développer une taxonomie qui permet de comparer des pommes avec des pommes, la base de données OBSC peut être utilisée pour entamer immédiatement une analyse des lacunes et identifier les meilleures pratiques.
- ⇒ L'analyse des lacunes de rendement
- ⇒ L'adaptation et l'amélioration : les entreprises qui ont le plus de succès (selon O'Dell, de l'APQC) sont celles qui consacrent 50 - % de leur temps d'analyse comparative à l'étape finale, en utilisant les connaissances acquises pour modifier leurs processus administratifs. Cela comprend le partage des meilleures pratiques, la création de plans d'amélioration et l'exécution des plans.

Thomas Steel Strip, Ohio a utilisé le programme d'analyse comparative de l'APQC pour comparer leurs processus de fabrication et de gestion des commandes. Les gestionnaires ont indiqué, « La recherche OBSC a offert un moyen d'obtenir les données de l'analyse comparative en mettant en place un partage collectif de l'information. Vous inscrivez vos données et vous êtes autorisé à obtenir des données de référence. »

Source :

http://kwork.org/white_papers/KMAT_BOK_DOC.pdf

<http://kmedge.org/>

2. PRATIQUES NOUVELLES OU INNOVATRICES

Ce qui suit est une ébauche des pratiques émergentes ou innovatrices de GC–TC qui ont été répertoriées à la suite de la revue approfondie de littérature effectuée pour appuyer cette étude. Les pratiques et les outils sont principalement choisis en fonction de la revue de la littérature et des meilleures pratiques, ainsi qu'en fonction des consultations initiales avec les principaux intervenants. De façon générale une meilleure pratique est une technique ou une méthode qui, à travers l'expérience et la recherche, s'est révélée fiable pour produire un résultat souhaité. Dans de nombreux cas, les meilleures pratiques et les outils sont fournis à titre d'approches et d'outils intéressants, car ils n'ont pas encore été évalués. Ces exemples sont également inclus, car ils peuvent aider les entreprises du secteur canadien de l'électricité à combler leurs objectifs de GC–TC. Lorsque c'est possible, les meilleures pratiques sont décrites, notamment la façon dont elles ont été mises en œuvre et les résultats s'ils sont connus.

MEILLEURES PRATIQUES ET LEÇONS APPRISSES

La condition essentielle du recensement et du partage des bonnes pratiques est d'apprendre des autres et de réutiliser la connaissance. Le principal avantage consiste de processus bien développés sur la base de l'expérience accumulée. La plupart des programmes de bonnes pratiques combinent deux éléments clés : la connaissance explicite, comme une base de données de bonnes pratiques (qui relie les gens à l'information), et des méthodes de partage des connaissances tacites telles que les communautés de pratique (brancher les gens ensemble).

Description sommaire	Référence de la page
Études ou réunions des meilleures pratiques : les études ou réunions des meilleures pratiques comparent les différents processus ou systèmes pour effectuer des travaux qui ont obtenu un succès et une efficacité mesurables et qui sont probablement transférables. Les meilleures pratiques sont décelées de plusieurs façons; par le biais de réunions de groupes fonctionnels similaires, de scrutins auprès des employés ou d'enquêtes des meilleures pratiques. Trop souvent, nous supposons que les meilleures pratiques se produisent en dehors de nos entreprises. Mais il est possible que l'entreprise ait ses propres meilleures pratiques existantes. Celles-ci peuvent être partagées lors de réunions ou d'études. (Voir aussi les leçons apprises).	n/d
Entrevues ou questionnaires des incidents critiques : d'abord décrite dans les années 1950, la méthode des incidents critiques tire son nom du savoir des leçons de l'expérience. Un incident critique est une situation (incident) difficile (critique). En documentant les leçons de l'expérience de l'entreprise, de ces participants les plus expérimentés, l'entreprise peut saisir les fruits de l'expérience. Bien sûr, en documentant ces cas « si difficiles », et la façon dont ils ont été traités, l'entreprise jette également les bases pour le développement d'un système manuel ou automatisé d'experts. Les incidents critiques fournissent une excellente base pour la formation. En documentant les expériences des incidents critiques de ses employés les plus expérimentés, l'entreprise peut en tirer des leçons pour le transfert des connaissances.	183
Leçons apprises : ces comptes rendus sont un moyen d'identifier, d'analyser et de saisir les expériences, ce qui a bien fonctionné et ce qui doit être amélioré, afin que d'autres puissent apprendre de ces expériences. Pour un impact maximal, les enseignements tirés des comptes rendus doivent être faits soit immédiatement après un projet ou événement ou sur une base régulière, avec des résultats partagés rapidement parmi ceux qui pourraient bénéficier des connaissances acquises. Ils répertorient ce qui a été bien fait et ce qu'on pourrait mieux faire la prochaine fois.	Error! Bookmark not defined.
Pourquoi : pour répertorier et saisir les choses qui vont bien et les choses qui pourraient être améliorées afin que les membres de l'équipe soient au courant et puissent utiliser les leçons apprises	

par l'équipe pour leurs projets futurs. Celles-ci peuvent également être partagées avec les prochaines équipes afin qu'elles puissent apprendre des expériences des autres.

APERÇU DES MEILLEURES PRATIQUES GÉNÉRALES

Attirer, former et conserver une main-d'œuvre compétente est un enjeu majeur pour les équipes de haute direction, mais plusieurs ne sont pas encore conscientes de l'ampleur du problème ou des solutions potentielles telles que la gestion des connaissances. En 2002, 24 auteurs et neuf entreprises partenaires des meilleures pratiques (deux entreprises ont participé à la fois en tant que commanditaire et partenaire de meilleures pratiques), se sont joint à l'American Productivity & Quality Center (APQC) pour une étude (réalisée sur une période de cinq mois) visant à déterminer comment les principes, les outils et pratiques de la gestion des connaissances peuvent être appliqués pour conserver les précieuses connaissances avant qu'elles ne quittent l'entreprise avec le départ d'employés et pour transférer ces connaissances à de nouveaux employés de l'entreprise.

Figure 1 : Approche de la conservation des connaissances (partenaires)

	Siemens	Corning	Banque mondiale	Northrop Grumman	Xerox Connect	Best Buy	TVA	BOM
CDP et réseaux internes	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Entrevues		✓	✓				✓	
Enregistrement vidéo		✓	✓	✓				
Répertoire SME	✓	✓	✓	✓	✓			
Entrepôts	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Analyses après action/analyses des étapes du projet	✓				✓			
Programmes de mentorat	✓				✓		✓	
Plans des connaissances	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Stratégie de recrutement	✓		✓	✓	✓			
Stratégie de rétention	✓			✓	✓			✓

Pour relever le défi de la conservation et du transfert des connaissances tacites et explicites dans leurs entreprises respectives, les partenaires de meilleures pratiques ont élaboré une étude et une trousse d'approches. La figure 1 montre les principales catégories d'approches que chaque entreprise partenaire utilise dans ses efforts de conservation des connaissances. Dans plusieurs de ces catégories, les partenaires ont eu recours à des outils déjà existants et les compétences pour résoudre les problèmes de retraite, d'attrition et de redéploiement interne.

Les partenaires ont signalé que les réseaux internes, la documentation du déroulement du flux de travail ou du processus (c.-à-d., le registre), et les examens des étapes du projet sont les approches les plus fréquemment utilisées pour la saisie des connaissances tacites. Pour les partenaires, les approches les plus efficaces sont les examens des étapes du projet, les communautés de pratique (CDP) et les réseaux internes, les conférences de partage des connaissances, et les entrevues. On signale que les comptes rendus après action sont efficaces presque aussi souvent.

Pour la connaissance explicite, l'enquête et la visite de chantiers indiquent que 67 pour cent des partenaires comptent beaucoup sur les outils de collaboration pour la saisie des connaissances explicites et ils indiquent que leur utilisation fait partie du déroulement du travail des employés ou de leurs activités quotidiennes. Les autres outils utilisés pour saisir les connaissances explicites comprennent des systèmes de gestion de contenu, des systèmes de gestion de documents et de fichiers ou des lecteurs partagés. Les approches les plus efficaces pour saisir des données explicites sont les espaces de travail des CDP, les bases de données de l'équipe de mission, les systèmes d'enjeux, les systèmes d'aide à la décision et les outils de collaboration.

En ce qui concerne l'efficacité des approches du transfert des connaissances, les partenaires ont indiqué que les approches les plus efficaces sont les communautés de pratique, les réunions d'équipe ou départementales en face à face, les courriels, une consultation en tête-à-tête avec un expert, et les programmes d'apprentissage. À l'exception du courriel, toutes ces approches font appel à un élément de face-à-face ou personnel.

Tous les participants à l'étude ont signalé l'importance de mesurer le RCI et d'évaluer l'efficacité du transfert des connaissances.

Les principaux objectifs des entreprises qui utilisent les meilleures pratiques sont parallèles à ceux des commanditaires. En ordre d'importance, ces objectifs sont les suivants :

- Établir une culture de partage des connaissances dans l'entreprise
- Préparer plus rapidement les nouvelles recrues
- Saisir les connaissances de grande valeur quand les employés quittent l'entreprise
- Saisir les leçons apprises du projet pour leur réutilisation
- Prévenir la perte de connaissances techniques
- Permettre aux nouveaux et aux jeunes employés d'avoir accès à des employés plus expérimentés et compétents.

L'APQC¹⁶ a découvert d'autres conclusions générales très importantes qui fournissent des conseils sur la manière de réussir à conserver les connaissances de grande valeur.

1. La meilleure façon de conserver les connaissances de grande valeur dans des cas d'attrition ou de réduction des effectifs est d'établir et de maintenir des approches systémiques de gestion des connaissances. Dans cette étude, les entreprises qui utilisent les meilleures pratiques ont intégré leurs efforts de conservation des connaissances dans leur stratégie globale de gestion des connaissances.

2. Pour reconnaître les connaissances qu'il était essentiel de saisir, 89 pour cent des partenaires ont eu des entretiens avec les cadres supérieurs et des entrevues avec des employés ou des experts en la matière. L'approche la plus fréquemment utilisée était celle des communautés de pratique. Les partenaires interrogent rarement les employés qui quittent l'entreprise, car il est peut-être trop tard pour saisir les connaissances à ce moment-là. Lorsque les participants de l'étude ont été invités à partager les critères spécifiques utilisés dans leur entreprise pour évaluer les connaissances, le critère le plus important était la « pertinence de la connaissance pour la stratégie de l'entreprise ».

3. La façon la plus efficace de saisir, de conserver, et de transférer les connaissances de grande valeur est d'intégrer ce processus au déroulement du travail. Ceci maintient non seulement le contexte, mais également des liens aux sources et aux créateurs de la connaissance alors qu'ils sont encore disponibles pour apprendre les uns des autres. Les exemples abondent : les comptes rendus après action, les réunions d'équipe, et les communautés de pratique. Il faut une approche consciente et disciplinée pour y arriver.

¹⁶ American Productivity & Quality Center (APQC), Retaining Valuable Knowledge: Proactive Strategies to Deal with a Shifting Work Force, juillet 2002

Les participants de l'étude signalent que les examens des projets et les examens des étapes sont les plus efficaces. La codification après coup des connaissances tacites vaut mieux que rien, mais elle perd la richesse du contexte et du dialogue, il est essentiel de promouvoir l'acquisition de personne à personne ou le transfert des connaissances tacites au cours du processus lui-même. Par exemple, chaque employé de la société Corning renforce les connaissances des équipes de projet et s'appuie sur les formes synchrones et asynchrones de communication, pour transférer et acquérir des connaissances. (Des exemples de communications synchrones sont les appels téléphoniques et les vidéoconférences, et des exemples de partage des connaissances asynchrones sont les fichiers partagés et les courriels.)

4. Les partenaires de l'étude s'appuient sur les communautés de pratique pour intégrer et transférer les connaissances organisationnelles. Les partenaires remarquent que la connaissance tacite, la connaissance la plus précieuse et difficile à distiller dans toute organisation, est mieux conservée à travers les communautés de pratique et les réseaux. À la Banque mondiale, le renforcement des réseaux informels, l'identification des bons dirigeants, le soutien et le renforcement des communautés locales, l'intégration avec les fonctions principales de l'entreprise, et l'harmonisation de la créativité et de la responsabilisation sont des composantes intégrales des communautés de pratique. Le fait que les communautés de la Banque mondiale existent et appuient les fonctions principales a également contribué à son succès dans le partage et la conservation des connaissances.

5. Les changements culturels exigent la compréhension de l'impact de l'évaluation formelle et du rendement, la création de récompenses et de prix pour le travail d'équipe, la compréhension de la nécessité de tenir des expositions et des foires du savoir (la création d'un marché de l'innovation), et de partager des récits qui mettent l'accent sur le comportement souhaité pour le partage des connaissances. Siemens, Corning, et la Banque mondiale intègrent le partage des connaissances dans leurs récompenses officielles et leurs systèmes de reconnaissance, tels que l'évaluation du rendement. Best Buy offre également une reconnaissance spéciale et des prix pour des exemples remarquables de modèles de partage des connaissances.

6. Cette étude n'a pas trouvé d'application ou de technologie incontestablement supérieure pour la conservation des connaissances. La plupart des organisations utilisent des outils communs de base, tels que les applications de coopération, les registres de données, les courriels, et la vidéoconférence.

7. Les entreprises qui utilisent les meilleures pratiques ont généralement trois éléments essentiels dans leur gestion des connaissances et leurs structures d'appui à la conservation : l'appui de la haute direction, un groupe central de soutien de la gestion des connaissances et la participation des différentes unités ou fonctions de l'entreprise dans l'initiative. Les partenaires de l'étude ont tous des appuis solides et le concours actif des cadres de haut niveau, et ils ont tous un groupe de gestion permanente des connaissances responsable de l'intendance du processus.

8. Les coûts indiqués pour les initiatives de conservation des connaissances sont moins élevés que ceux des initiatives de gestion des connaissances, selon des études antérieures de l'APQC, apparemment dû au fait que les entreprises qui utilisent les meilleures pratiques s'appuient sur des outils de gestion des connaissances et des compétences déjà en place et établissent souvent des activités de conservation dans le déroulement du travail existant.

9. Les groupes de gestion des connaissances et les partenaires de l'étude travaillent souvent en étroite collaboration avec les équipes de ressources humaines pour concevoir et appliquer des stratégies de conservation des connaissances, y compris l'embauche d'employés qui vont travailler efficacement dans un environnement de partage des connaissances. Par exemple, l'équipe de gestion des connaissances au sein de Xerox Connect a travaillé avec les RH pour mettre en œuvre son programme de stages Knowledge Management Practitioner Trainee, un programme de mentorat pour les nouvelles recrues. De plus, les ressources humaines évaluent maintenant les comportements de partage des connaissances des candidats potentiels pour l'embauche en posant des questions pertinentes visant à montrer si une personne partage les connaissances ou les accumule.

10. Les entreprises qui utilisent les meilleures pratiques mesurent de plusieurs façons l'efficacité de leurs initiatives de conservation des connaissances. Les partenaires et les commanditaires ont indiqué que les façons les plus efficaces pour mesurer le succès du transfert de connaissances sont de mener des enquêtes auprès des utilisateurs, d'effectuer un suivi du nombre d'objets de connaissance accessibles et utilisables, d'effectuer un suivi des activités du transfert de connaissances, et de déceler les histoires significatives de réussite de la GC. La plupart ont du mal à trouver des mesures qui ont convaincu les analystes financiers, mais aussi longtemps que leurs gestionnaires supérieurs des opérations peuvent voir la valeur directement eux-mêmes, leur soutien est assuré. Best Buy, par exemple, a développé un système de carte de pointage équilibré de mesure qui permet de suivre et de modifier les liens de gestion des connaissances comportementales avec les résultats de l'entreprise.

11. Les entreprises qui utilisent les meilleures pratiques démontrent un lien entre la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel. Siemens, la Banque mondiale, Corning, Xerox Connect, et Best Buy sont tous en train de prendre les connaissances utiles saisies et de les intégrer dans le processus d'apprentissage. La vision de Corning est de partager les connaissances et l'apprentissage organisationnel pour en faire une compétence de base, ce qui lui permettra de « dépasser » la concurrence et de préparer Corning à mener la prochaine vague de changement dans l'innovation technologique.

INDUSTRIE DE L'ÉNERGIE SOLAIRE

Structure commune pour l'archivage et l'accès à des produits et de l'information sur les ressources solaires, la normalisation et les outils améliorés

Aperçu

En 2004 l'industrie de l'énergie solaire, sous l'Agence internationale de l'énergie (AIE), a créé le Solar Resource KM Taskforce pour discuter des besoins du secteur et pour élaborer un plan de travail qui répondra à ces besoins. Les pays participants sont : le Canada, l'UE, la France, l'Allemagne, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, les États-Unis. L'industrie a réalisé qu'elle avait besoin de nouveaux outils qui ne sont pas disponibles sur le marché, que la collaboration internationale en R-D est nécessaire pour accélérer le développement du secteur, qu'elle a besoin de faire un usage plus efficace des synergies au sein du secteur des énergies renouvelables, qu'il est nécessaire de développer des outils de ressources solaires et des bases de données qui sont en mesure d'offrir un plus large éventail de produits à plus de clients. Les besoins spécifiques sont :

- Plus d'information de sites et à partir d'un moment précis
- Amélioration de la précision grâce à la validation des produits admis et normalisés
- Produits personnalisés d'accès facile et modelés pour les besoins des utilisateurs
- Information géographique globale
- Amélioration de la disponibilité et de la fiabilité du service
- Amélioration et une plus grande précision de la couverture spatiale et temporelle

Le secteur a élaboré la stratégie de collaboration sous l'égide de l'AIE. L'AIE ne fournit pas de fonds, mais elle offre l'espace organisationnel de la coordination des activités de travail de la R-D et reçoit la rétroaction directe des utilisateurs et peut fournir un portail Web sous le logo internationalement accepté de l'AIE pour fournir un accès guidé pour distribuer des produits de ressource solaire.

Le public cible pour les produits et services issus des travaux du groupe de travail est les différents utilisateurs des applications d'énergie solaire et d'autres intervenants, tous représentés au sein de l'AIE. Le public cible comprend :

- Industrie : construction, PV, CSP, et les PME qui participent à la planification et au suivi des systèmes solaires.
- Chauffage et climatisation solaires
- Concentration de l'énergie solaire
- Les futurs marchés solaires – les produits de chaleur solaire et de processus chimiques et de dessalement et de désintoxication de l'eau
- Domaine des finances et des assurances – les banques bilatérales, les bailleurs de fonds, le capital-risque, les gestionnaires de fonds et les entreprises de réassurance.
- Secteur de l'électricité - les services publics de réseau et de détail, les autorités rurales, les producteurs indépendants d'électricité.
- Gouvernements – nationaux, régionaux, locaux et les organismes de réglementation
- Les ONG et d'autres promoteurs de l'énergie solaire
- Les organismes de recherche.

Description détaillée de l'outil et de la pratique

La vision de l'initiative de GC : « La tâche de l'AIE pour la gestion des connaissances de la ressource solaire » fournit à l'industrie de l'énergie solaire, au secteur de l'électricité, aux gouvernements et aux entreprises et aux institutions d'énergies renouvelables, des informations des plus appropriées et précises du champ de rayonnement solaire à la surface de la Terre, à partir d'ensembles de données satellitaires et de produits de prévisions et de scénarios sur la disponibilité future des ressources solaires dans un climat changeant (diapositive 27 Myers).

Les trois principaux objectifs du projet de GC sont :

- De fournir une plus grande normalisation et analyse comparative d'ensembles de données internationales sur la ressource solaire mondiale pour en assurer la comparabilité et l'acceptation;
- De fournir une meilleure fiabilité, disponibilité et accessibilité des données dans des formats qui répondent aux besoins spécifiques des utilisateurs;
- D'élaborer des méthodes qui améliorent la qualité et la couverture spatiale et temporelle, avec des produits personnalisés de la ressource solaire, y compris des prévisions fiables du rayonnement solaire.

L'atteinte des objectifs réduira les coûts de la planification et du déploiement des systèmes d'énergie solaire, elle améliorera l'efficacité des systèmes d'énergie solaire par le biais d'une information plus précise et complète des ressources solaires, et elle augmentera la valeur de l'énergie solaire produite par les systèmes.

Les activités de GC définies pour le programme de travail de 5 ans (2005-2010) étaient indépendantes les unes des autres, elles étaient complètes et ont été chargées d'obtenir des réalisations et des produits tangibles. L'information sur les ressources solaires est définie comme étant « toutes les données décrivant le site et l'heure précise des paramètres physiques du rayonnement solaire à la surface de la Terre qui sont nécessaires pour la conception et le fonctionnement des systèmes d'énergie solaire ». (Présentation de R. Myer, Institut de Physique atmosphérique, Centre commun de recherche Symposium, Italie, décembre 2004, diapositive 26). Les applications solaires pertinentes comprennent : le bâtiment et le refroidissement (SHC); photovoltaïque (PV) et la concentration des systèmes d'énergie solaire (CSP) pour produire de l'électricité et de la chaleur industrielle. La GC est utilisée pour faire circuler l'information, pour répondre aux demandes de ces technologies en évolution, y compris leur rôle dans les réseaux de distribution de l'énergie.

Les activités de GC ont été regroupées en trois sous-activités :

1. Une norme de qualification pour les produits de ressource solaire - l'établissement de normes pour les produits de ressource solaire, la validation en conformité avec la comparabilité et l'acceptation à l'échelle mondiale. Les sous-tâches sont :
 - a. Sélectionner et qualifier les ensembles de données d'évaluation
 - b. Mesurer la qualité du modèle pour la validation des produits
 - c. Méthode pour établir l'évaluation comparative des produits
 - d. Application des procédures de l'analyse comparative
2. L'élaboration d'une structure commune pour l'archivage, le traitement et l'accès aux informations de la ressource solaire (par exemple par le biais d'un portail unique). Les sous-tâches sont :
 - a. Répertoire les logiciels couramment utilisés par les utilisateurs finaux
 - b. Développer des protocoles d'échange de données
 - c. Développer un réseau de fournisseurs de ressources
 - d. Évaluer les aspects juridiques
 - e. Accéder automatiquement des applications commerciales
3. L'amélioration des techniques de caractérisation et de prévision de la ressource solaire pour améliorer la qualité et développer des produits nouveaux et plus polyvalents. Les activités incluent la création de huit

produits de l'industrie solaire (des produits de radioactivité, des modèles de satellites) et des outils d'analyse et de prévision.

Approche

L'approche suivante est mise en œuvre :

- Définir les produits et services des joueurs clés de l'industrie
- Réunir les plus grands experts de toutes les disciplines, nécessaires pour mieux résoudre les questions
- Fournir des produits, comparables à l'échelle mondiale, sur la base des données les plus appropriées et des meilleures méthodes du monde entier
- La coopération internationale est un « impératif »

Résultats

Avantages

Les avantages de l'élaboration et de la mise en disponibilité des informations de la ressource solaire aux joueurs de l'industrie sont nombreux, y compris :

- Des connaissances sur le potentiel de l'énergie solaire à l'échelle régionale, nationale et mondiale
- Une évaluation économique de la faisabilité du projet pour le calcul des rendements de l'énergie solaire - à savoir une meilleure information sur l'endroit où les systèmes deviennent économiquement viables.
- Optimisation des systèmes solaires propres à un site
- Optimisation des opérations
- Gestion répartie de la production d'électricité
- Scénarios de développement des marchés
- Connaissance de la ressource solaire et des données météorologiques en temps réel, critiques pour le développement de technologies d'énergie solaire
- Aider les projets conjoints de mise en œuvre qui contribuent à des études sur l'énergie et le climat.
- L'amélioration des connaissances contribuera à accroître l'utilisation de l'énergie solaire à l'avenir, car son utilisation est encore marginale.

Leçons apprises à ce jour

Les faits saillants de 2008 ont été rapportés (*Rapport des faits saillants SHC Tâche 36 GC de la ressource solaire*). La Tâche 36 est axée sur le développement de produits qui permettra de réduire les risques dans la mise en œuvre des projets, sur l'accès soutenu aux principaux produits de données et sur les directives de fiabilité de divers ensembles de données solaire.

- Le développement et la vérification d'une variété de méthodes de prévision des ressources solaires. C'est essentiel pour l'exploitation rentable et efficace à grande échelle des systèmes d'énergie solaire liés à la grille.
- Les exploitants de services et de systèmes publics peuvent utiliser les prévisions pour prédire le montant approximatif d'énergie sur lequel ils peuvent compter au cours des prochaines heures jusqu'aux prochains 3 jours.
- Les premières études ont examiné les prévisions horaires 60 heures à l'avance à partir de sources de prévisions accessibles au public. Les prévisions ont été comparées à la mesure de trois sites de surveillance solaire de haute qualité aux États-Unis.
- D'ici 2010, un guide des meilleures pratiques sera publié par le groupe de travail pour saisir les principaux résultats du programme quinquennal.

Exemples de situation où l'outil est utilisé

Les outils sont utiles pour le secteur des services publics, les gestionnaires de réseau, les planificateurs et développeurs de projets, les institutions financières et de nombreux autres intervenants dans le secteur de l'énergie solaire.

Ressources

Chef de projet : David Renne, National Renewable Energy laboratory, É-U. David_renne@nrel.gov
<http://www.iaea-shc.org/task36/publications/index.html>

Le rôle de la nouvelle tâche de l'AIEA pour la gestion des connaissances de la ressource solaire pour satisfaire les besoins futurs de données, présenté par Richard Meyer (Institut de la physique de l'atmosphère), le CCR-CE / atelier EdM sur les ressources solaire à partir du niveau local au niveau mondial à l'appui de la gestion des ressources de production d'électricité renouvelable, 6 au 7 décembre 2004, Ispra, en Italie. Plus de deux documents sur le projet de GC du site de l'AIEA - Faits saillants de 2008 Tâche 36 / autres rapports ne sont pas titrés ou l'auteur)

INDUSTRIE NUCLÉAIRE

Identification et partage internationaux des meilleures pratiques pour aborder les enjeux d'une main-d'œuvre vieillissante

Aperçu

Le vieillissement de l'effectif est bien documenté par le secteur nucléaire. Le Nuclear Energy Institute (NEI) a projeté qu'environ 40 % de la population active sera à la retraite ou en congé au cours des cinq prochaines années (2005, enquête sur l'effectif). Le vieillissement de l'effectif a un impact majeur sur l'industrie internationale, qui est affectée par d'autres facteurs tels que la croissance rapide de l'industrie, le vieillissement de l'effectif et la réduction de l'expérience. Les entreprises nucléaires sont à divers stades d'efforts pour relever les défis.

Les groupes internationaux impliqués dans cette initiative sont les suivants :

- EPRI – Electric Power Research Institute
- AIEA – Agence internationale de l'énergie atomique
- INIS – Système international de documentation nucléaire
- INPO – Institut des opérations électronucléaires
- IEN - Institut de l'énergie nucléaire
- TVA - Tennessee Valley Authority
- WANO – Association mondiale des exploitants de centrales nucléaires

Description détaillée de l'outil/de la pratique et des résultats

Collecte de l'information, du dialogue et de la production d'études et de rapports

Les agences et les groupes de soutien (AIEA, l'IEN et d'autres) sont activement engagés à aider les joueurs de l'industrie à trouver des façons d'aborder les problèmes de main-d'œuvre. En tenant et en animant des ateliers, des réunions techniques, des activités de groupe de travail et des affectations d'équipes, de nombreuses pratiques exemplaires ont été identifiées, documentées et mises à la disposition des entreprises de l'industrie. Exemples d'activités :

- Publication d'un document technique de l'AIEA en 2006 sur le thème « GC pour les entreprises d'exploitation de l'industrie nucléaire ».
- Conférence internationale, France, 2004 - Gestion des connaissances nucléaires : Stratégies et développement des ressources humaines.
- L'AIEA, l'INIS et NUCLEUS - fournissent à tous les organismes de l'industrie, un accès à leurs bibliothèques respectives, leurs capacités de recherche et des liens vers des sites utiles.
- Le rapport technique de l'AIEA « Gestion des risques de la perte des connaissances dans les entreprises de l'industrie nucléaire, publié en 2006. Il a examiné :
 - La terminologie de la GC pour le secteur

- L'approche stratégique pour gérer les enjeux de main-d'œuvre
- Le processus et les outils d'évaluation des risques de perte des connaissances
 - L'auto-évaluation des employés
 - La perte du savoir institutionnel
 - Le processus en trois étapes – de la TVA
- Le rapport de l'EPRI – “Real Time Expert Knowledge Acquisition and Transfer: Needs and Technology Assessment”, novembre 2004.
 - L'identification des types de connaissances à être sollicitées de chaque expert
 - Les approches choisies pour la sollicitation des connaissances - l'interaction avec les experts; auto sollicitation et saisie
 - Saisie des approches choisies – saisie automatisée, communautés de pratique
- Le rapport de la TVA – L'expérience des nouveaux employés.
 - L'élaboration d'un processus d'orientation des nouveaux employés à TVA et à leur unité fonctionnelle spécifique
 - Un processus comprenant des introductions au modèle culturel de la TVA
 - Des initiatives basées sur les analyses comparatives des meilleures entreprises similaires
 - L'utilisation d'une société privée d'experts-conseils pour faciliter le processus
 - Modification et recommandation des meilleures pratiques qui répondent le mieux à la culture de la TVA de même que la rétroaction des nouveaux employés.

Études d'analyse comparative

L'IEN et l'INPO ont entrepris deux grandes initiatives d'analyse comparative. Les résultats des études ont été partagés lors d'une réunion d'analyse comparative « Approches pratiques pour conserver les connaissances », qui s'est tenue à Atlanta, Géorgie, en novembre 2005 et en avril 2006.

- Exelon est un fournisseur de services énergétiques avec une distribution d'électricité et de gaz naturel. C'est la plus grande entreprise nucléaire aux États-Unis. Exelon a développé des programmes pilotes pour recruter de nouveaux employés des pipelines au niveau de l'exploitation et du génie pour pallier la perte d'employés expérimentés. Résultats :
 - Augmentation des exigences de formation pour les nouvelles recrues
 - Mise à niveau des processus de présélection et de recrutement
 - Mise en place de 2 partenariats de 4 ans avec des universités
 - D'anciens élèves sont utilisés pour établir un réseau de relations
 - Des budgets sont mis en place pour couvrir le coût des initiatives de recrutement
 - Lancement du recrutement à l'échelle nationale
 - Le programme pilote a été étendu à d'autres disciplines
 - Une sollicitation des connaissances est entreprise en utilisant des cartes conceptuelles
- Planification du capital humain – Palo Verde

Un processus de planification intégrée de la main-d'œuvre fondé sur l'analyse en profondeur des effectifs qui a mené à une analyse de la migration des employés. L'étude a porté sur une variété de gains d'effectifs, tels que de nouvelles recrues, des mouvements ou des programmes de promotion et de développement et des facteurs de perte d'effectifs, comme la retraite, le mouvement, et les départs naturels.

Dans le passé, les projections de dotation étaient fondées sur les initiatives de chaque département. Différentes hypothèses ont été utilisées dans toute l'entreprise et l'on n'a pas tenu compte de l'impact de la

migration des employés, rendant difficile l'intégration des nombreuses conclusions dans un plan de cohérence.

Résultats :

- Une approche intégrée de l'ensemble du site à la planification de l'effectif
- La planification de l'effectif est établie autour des talents et non des départements
- Des hypothèses cohérentes pour les pertes et les besoins d'effectifs
- Calcul de six dynamiques des effectifs pour 3 différents types de pertes de groupe de travail et 3 différents types de gains de groupe de travail.
 - Pertes futures du groupe de travail – l'attrition, les retraites et les mouvements d'employés au sein de l'entreprise
 - Gains futurs du groupe de travail – les nouveaux travailleurs, les programmes de perfectionnement, les mouvements de personnel
- Les meilleures pratiques ont également été discutées avec Areva (conception et construction de centrales nucléaires, expert mondial de l'énergie) - Le Collège d'experts, et Southern California Edison qui avait introduit la retraite progressive.

Visites de collaboration

- Des entreprises internationales comme l'AIEA et d'autres ont mené et organisé « des visites de collaboration » chez des entreprises de l'industrie. Ces visites sur les lieux fournissent des ressources d'experts de centrales nucléaires, y compris l'accès aux meilleures pratiques.
- Visite de collaboration Krsko– avril 2005 (WANO et IAEA)
- École de la GC nucléaires – Trieste, Italie (IAEA et ICTP)
- Mission d'experts de la GC – Paks Nuclear Power Plant (IAEA)

Ressources

Les sites Web de toutes les entreprises participantes – études, rapports et outils qui sont disponibles

TENNESSEE VALLEY AUTHORITY (TVA)

Résoudre les problèmes d'effectifs : le Programme d'expérience pour les nouveaux employés

Aperçu

La TVA a entrepris les activités suivantes :

- L'élaboration d'un processus d'orientation des nouveaux employés de la TVA à leur unité fonctionnelle spécifique
- Un processus comprenant des introductions au modèle culturel de TVA
- Des initiatives basées sur l'analyse des meilleures entreprises similaires
- L'utilisation d'une société privée d'experts-conseils pour faciliter le processus
- La modification et la recommandation des meilleures pratiques qui répondent le mieux à la culture de la TVA de même que la rétroaction des nouveaux employés.

Description détaillée de l'approche

Les objectifs de l'initiative étaient :

- De centraliser et d'uniformiser le processus d'embauche
- D'atteindre des jours d'embauche uniformes
- De traiter l'embauche externe à l'aide d'un organisme de dotation
- D'automatiser les informations recueillies sur les formulaires.

Les objectifs comprenaient :

- L'amélioration des services aux nouveaux employés et aux gestionnaires à l'égard du pré-emploi, du dépistage, de l'embauche et de l'orientation
- La réduction des coûts
- La réduction du temps global consacré par les RH aux tâches administratives et transactionnelles, afin de permettre plus de temps pour les activités de grande valeur

Nouveaux programmes et initiatives mis en oeuvre

- Normalisation et amélioration des processus de réquisition, d'entrevue, d'offre d'emploi et d'embauche des employés recrutés à l'externe.
 - Jours d'embauche uniformes (jour de paye les lundis)
 - Villes d'embauche uniformes (quatre villes)
- Responsabilités des RH pour le recrutement centralisées dans une organisation à ressources partagées : planification des entrevues; offres d'emploi; traitement des nouvelles recrues.
- Activités de pré-emploi, simplification de la sécurité et de l'examen médical.
 - Vérification de sécurité relative à l'emploi complétée avant la date d'embauche du candidat.
 - Examen médical complété avant la date d'embauche du candidat.
- Les employés qui arrivent au travail sont mieux informés, formés et prêts à faire partie de l'équipe de production.
- Expérience d'orientation exhaustive offerte à trois niveaux :
 - L'orientation à la grandeur de TVA comprend : les opérations de l'entreprise; l'approche

concurrentielle de l'entreprise; sa vision, ses valeurs, ses objectifs et son historique; ses orientations stratégiques, sa culture organisationnelle (STAR 7); information sur les ressources essentielles – le libre-service, le bureau d'assistance IS; les principes, les politiques et les pratiques

- L'orientation de l'unité fonctionnelle des opérations consiste à : fournir des renseignements sur l'unité fonctionnelle; préparer le lieu de travail pour l'arrivée du nouvel employé, à réviser les renseignements pertinents concernant le poste, à répondre aux questions et établir des attentes,
 - L'orientation stratégique de l'unité fonctionnelle comprend : la structure organisationnelle; les objectifs stratégiques de l'unité fonctionnelle et les facteurs essentiels du succès.
- Une boîte à outils en ligne et téléchargeable pour le gestionnaire pour l'aider à assurer une orientation efficace de l'unité fonctionnelle
 - Les partenaires de l'orientation sont attirés avant la date d'embauche afin d'aider les nouveaux employés avec ce qu'ils ont besoin de savoir.

Résultats

Les résultats de l'initiative ont été très positifs :

- L'embauche, l'orientation et leur « Star et expérience » ont entraîné des économies annuelles de 300 000 dollars
- La centralisation et la normalisation du processus d'embauche ont généré des gains importants d'efficacité
- Le nouveau processus voit à ce que les nouveaux employés passent les examens médicaux et l'autorisation de sécurité avant d'être embauchés, et à ce qu'ils comprennent les politiques et les pratiques clés.
- Les ratios de productivité ont augmenté en raison des niveaux élevés et soutenus de l'engagement des employés.
- Les nouveaux employés sont entièrement équipés pour être productifs dès le premier jour au travail.
- Le gestionnaire reçoit une trousse d'employé « prêt à travailler/à la formation ».
- Le processus est aligné avec celui des meilleures entreprises similaires grâce à une analyse comparative qui a aidé la TVA à devenir un « employeur de choix ».

Ressources

Études de l'IAEA.

L'INDUSTRIE DE L'ÉNERGIE ÉOLIENNE

Création et diffusion des connaissances pour l'énergie éolienne

Aperçu

Le Centre pour l'énergie éolienne possède une expertise dans le développement de l'énergie éolienne et se trouve en Inde. Afin de répondre aux exigences de ce secteur à croissance rapide, le Centre vise à développer un personnel qualifié et un environnement fondé sur la connaissance de la production éolienne d'électricité.

Le Centre vise à être reconnu comme la plaque tournante de la GC et de la réflexion pour le secteur de l'énergie éolienne indienne, et d'agir comme un centre nodal pour développer des liens industrie-institution et pour développer un réseau de diffusion d'informations et d'autres ressources de connaissances au secteur de l'énergie éolienne.

Description détaillée de l'outil et de la pratique

Les principales activités du Centre comprennent :

- La réalisation à court terme et à long terme de programmes de formation en gestion de l'énergie éolienne pour les professionnels de l'industrie éolienne, les universitaires, les étudiants et les responsables de l'élaboration des politiques.
- La réalisation d'études de recherche, d'enquêtes et de projets d'analyse pour le secteur de l'énergie éolienne.
- Offrir des services d'experts, exclusifs aux concepteurs de projets, aux industries, aux instituts de recherche, aux investisseurs, aux compagnies d'électricité, etc., sur des questions techniques, financières, administratives et de gestion de l'énergie éolienne.
- Fournir un soutien aux commissions de réglementation pour la promotion de l'énergie éolienne.
- Viser une amélioration de l'efficacité de la production d'énergie éolienne.

Ressources

www.wisein.org

PROGRAMME D'ÉNERGIES RENOUVELABLES DES SECTEURS PRIVÉS ET PUBLICS DU MEXIQUE (ÉNERGIE ÉOLIENNE) – BANQUE INTERNATIONALE DE DÉVELOPPEMENT (BID)

Accent global sur la GC

Aperçu

L'importance de la gestion des connaissances est reconnue dans le secteur électrique national, mais aussi dans la collaboration internationale des États-Unis. Par exemple, la plupart des projets techniques de la Banque interaméricaine de développement (BID) exigent maintenant une gestion des connaissances et un volet de transfert des connaissances avant d'accorder du financement. Le Programme d'énergies renouvelables des secteurs privés et publics du Mexique de la BID (*Amal-Lee Amin, Carla Tully*) accorde des fonds considérables aux activités de création de connaissances sur les sites de nombreux projets (5 millions de dollars US). Le programme couvre onze projets de sites éoliens; spécifiquement la création d'une chaîne concurrentielle d'approvisionnement et d'une industrie de services dans le secteur de l'énergie éolienne pour la production d'électricité.

Description détaillée de l'outil et de la pratique

Les activités de la connaissance sont mises en place en tant qu'efforts de collaboration avec les autorités de réglementation, les instituts de recherche, les collectivités locales, les ONG, les financiers et les compagnies d'énergie impliquées dans le programme. Pour que la connaissance puisse se propager au-delà des lieux immédiats dans lesquels elle est générée, le programme nécessite une composante solide de gestion de connaissances pour les saisir et les diffuser au Mexique, par le biais de la BID et de la vaste communauté mondiale contre le changement climatique.

Les connaissances générées par ce programme sont saisies dans quatre catégories : réglementaires, techniques, environnementales et sociales. Les deux premiers projets éoliens, des onze prévus, ont déjà généré des connaissances essentielles dans les quatre catégories proposées et feront connaître le développement du système de GC. Le projet d'Oaxaca offrira un modèle d'étude en gestion et en diffusion des connaissances dans :

- Les aspects techniques de certaines technologies renouvelables (p. ex., éoliennes)
- Les impacts environnementaux, comme ceux touchant les habitudes des oiseaux migrateurs
- La connaissance du marché en ce qui concerne l'énergie éolienne, les mécanismes de financement, le rôle des promoteurs et des investisseurs publics et privés
- Les cadres réglementaires
- Les rôles des communautés indigènes à l'égard des questions de droits de propriété, de bail et d'accès aux terres
- L'identification des domaines nécessitant une étude plus approfondie.

Le programme comprend le renforcement des capacités critiques et la création de connaissances et de gestion pour les secteurs publics et privés. La coopération technique ciblée sera de renforcer les capacités et les connaissances au sein de la CRE (organisme de réglementation), SENER (Secrétariat à l'énergie), NAFIN (institution financière) et SEMARNAT (organe de l'environnement). La fonction GC diffusera l'information et les leçons apprises au bénéfice de l'organisme de réglementation, des instituts de recherche, des financiers, des développeurs et du grand public.

Ressources

Proposition de la BID/planification de travail : Programme d'énergies renouvelables des secteurs privés et publics du Mexique - Amal-Lee Amin, Carla Tully

LES MINES DE CHARBON

Cultiver les connaissances par le récit – l'intervention d'urgence des mines

Aperçu

Les mines de charbon américaines perdent les connaissances dont ils ont besoin pour répondre aux urgences. Ceux qui en connaissent vraiment le fonctionnement quittent à cause de la réduction des effectifs, du chiffre d'affaires ou de la retraite. L'approche de GC utilisée pour traiter cette question se fait à travers le récit pour cultiver et partager les connaissances entre les membres du groupe.

Une mine de charbon souterraine est une opération à haut risque où une forme commune d'apprentissage essais-erreurs n'est pas possible. Des erreurs peuvent avoir des conséquences désastreuses. Dans de telles entreprises à haut risque, les nouvelles recrues doivent être endoctrinées avec les protocoles, les analyses des incidents passés et des interactions informelles avec des personnes qui ont acquis des connaissances dans d'autres expériences qui peuvent être transférées et appliquées à des situations actuelles. Les auteurs soutiennent que c'est à travers des contacts informels que réside la plus grande valeur parce que l'individu passe de l'apprentissage par cœur des dernières informations des faits au domaine des « leçons apprises » par la recherche active de la « base des connaissances » d'une entreprise.

La loi américaine exige que chaque exploitation minière veille à la capacité de secours et de récupération d'urgence dans ses mines. Les fermetures de mines et la réduction concomitante du nombre de mineurs ont réduit le nombre d'employés formés en sauvetage minier et le même processus a également réduit le bassin potentiel des gestionnaires des secours d'urgence. Dès 1992, la Pennsylvanie a fait remarquer qu'elle pourrait répondre à la réglementation, mais sans capacité de réserve. Elle se préoccupe aussi de ne pas avoir assez d'équipes et de personnes bien formées, équipées et capables de diriger ses activités pour répondre à ses besoins de secours d'urgence.

Compte tenu de la diminution et du vieillissement des effectifs d'intervention et de sauvetage minier aux États-Unis et des tendances d'emploi de l'industrie, il est nécessaire de se préparer à un changement de personnel dans un avenir très proche. Le gouvernement a recommandé que l'industrie adopte une stratégie pour enseigner aux mineurs comment mieux réagir aux situations extraordinaires et accroître la préparation des personnes qui gèrent les opérations de sauvetage. Les chercheurs ont analysé, au début des années 1990, un programme visant à améliorer l'expertise au sein d'une communauté de praticiens spécialisés tout en se préparant en même temps pour une nouvelle génération de titulaires.

Un groupe de travail de GC-TC mis sur pied en 2002 a développé une solution de GC en ce qui concerne le développement d'une façon plus systématique de trouver, comprendre et utiliser les connaissances. Les données ont été définies comme étant des « faits discrets », et comme des informations de « données contextualisées ». Les entreprises du secteur minier des États-Unis perdent les connaissances qui sont partagées en sachant qu'elles sont distribuées aux membres du groupe. Ces connaissances peuvent être cultivées au moyen du récit.

Description détaillée de l'outil et de la pratique

Approche : les chercheurs ont rencontré 30 anciens sauveteurs et ils leur ont demandé de raconter des histoires pour saisir ce qui se passait à des moments précis dans des incidents particuliers dans lesquels ils avaient été impliqués. Les enquêteurs ont interrogé les mineurs sur quatre grands thèmes, et ils ont enregistré leurs observations sur bande sonore. Les entrevues ont duré de 60 à 90 minutes. Chaque sujet se composait de questions visant à obtenir des idées sur ce qui suit :

- Quand et comment ils se sont engagés dans l'intervention d'urgence
- Les types de décisions qui sont prises lors d'une intervention d'urgence

- Des détails concernant des aspects spécifiques des interventions d'urgence, tels que combien de temps un individu est resté sur place
- Que diraient-ils aux futurs intervenants pour les aider à être mieux préparés?

Des bandes audio ont été transcrites et stockées dans des fichiers informatiques et elles ont été analysées pour mieux les comprendre. Cette étape soulève une autre question de gestion des connaissances, à savoir que tout comme ceux qui ont été interrogés désiraient en connaître le sens, les chercheurs désiraient connaître le sens de cette grande quantité de « récits culturels ». Les chercheurs obtiennent le sens par la recherche d'informations qui font du sens à d'autres personnes et qui peut être établie rétrospectivement, mais qui peut aussi être utilisée prospectivement. L'effort implique de la plausibilité, de la cohérence et de la vraisemblance, même si le récit doit être filtré pour le rendre acceptable et crédible. L'objectif de la recherche des mineurs était de présenter des connaissances qui conduiraient à la perspicacité, et non à ce que chaque personne a dit sur un sujet particulier. La connaissance est filtrée et n'est donc pas exhaustive, mais si le filtrage est efficace, alors l'information devient plus compréhensible.

Un point souligné à maintes reprises par les personnes interrogées était que le personnel de sauvetage minier et ceux qui gèrent les interventions d'urgence devraient avoir plusieurs occasions de pratiquer la prise de décision dans des scénarios réalistes.

Résultats

- La circulaire d'information « Une analyse de l'histoire orale de l'intervention d'urgence dans les mines » (Vaught et coll., 2004). Cette publication a utilisé des récits pour transférer une partie de la sagesse collective des 30 intervenants vétérans à une nouvelle génération de mineurs.
- Le développement de MERITS (Mine Emergency Interactive Training Simulation), une simulation virtuelle d'une situation d'urgence dans une mine, avec des capacités plus poussées de rétroaction, qui pourraient être utilisées dans un bureau de la mine ou un autre emplacement sur le site ayant un ordinateur et un accès à Internet. MERITS est enracinée dans le récit - le scénario de base élaboré à partir des récits collectifs des anciens intervenants. La simulation se développe au fil du temps. Les stagiaires s'affairent aux fonctions quotidiennes d'une mine, puis survient un accident et le rôle du gestionnaire est de, soit prendre des décisions ou ne rien faire. Les décisions, de nécessité, seront comme celles que les individus ou les groupes ont utilisées - ou non - dans des situations réelles. Certaines seront de bonnes solutions de rechange, tandis que d'autres ne peuvent pas être efficaces, et elles sont même dangereuses. Bien que les stagiaires travaillent sur le problème de simulation, ils reçoivent également des informations sur l'impact que la solution choisie a sur la situation. Ainsi l'exercice enseigne en renforçant les bonnes décisions, concepts et stratégies et il fournit une base pour corriger les mauvaises réponses. Le partage des connaissances croît ainsi par ce processus étant donné que ceux qui travaillent sur la simulation ajoutent leurs propres récits des bonnes interventions et des occasions manquées. La session MERITS a eu lieu en 2000 et elle était animée par un instructeur d'expérience en intervention d'urgence et sauvetage minier. Les participants étaient tous des gestionnaires de petites mines souterraines.
- Les chercheurs ont constaté que l'utilisation du récit pour créer le partage des connaissances et les outils de formation associés ont grandement contribué à la formation du personnel de sauvetage minier et aux gestionnaires d'intervention d'urgence dans un temps plus court. C'était un objectif clé de l'initiative, puisque l'industrie a été confrontée à une pénurie de personnel qualifié et expérimenté dans ce domaine spécialisé. L'approche adoptée pour le sauvetage minier peut être adaptée à de nombreuses autres situations dans le secteur.

Leçons apprises

L'approche GC a utilisé, des perspectives synthétisées, environnementales, techniques, organisationnelles et

personnelles. Elle a incorporé le jugement humain en tant que composante essentielle du processus de prise de décision, tout en reconnaissant que les ordinateurs sont utiles dans des situations structurées, mais c'est l'ingéniosité qui prévaut dans des conditions non structurées. Le concept est mieux saisi par la citation suivante (Vaught citant Bock) : « La gestion des connaissances dans le processus de prise de décision... les connaissances sont créées. Ceci se passe dans la tête des gens. Les connaissances sont partagées. Lorsque les connaissances sont partagées et utilisées, les gens qui les utilisent les modifient. Ce qui nous ramène à la création de connaissances. » (p188) Les gens sont des créateurs de connaissances et ils sont collectivement l'un de ses principaux registres. Pour renforcer ces « registres », les entreprises ont besoin de faciliter l'apprentissage et de mettre de la documentation et des outils de travail dans les mains des personnes au travail.

Ressources

Vaught, C., Mallet, L., Brinich, Jr., M. J., Reinke, D., Kowalski-Trakofler, K. M., and Cole, H.P. (2006) "Knowledge Management and transfer for mine emergency response", International Journal of Emergency Management, Vol 3, Nos. 2/3 pp178-191.

LE CENTRE DE RECHERCHE NUCLÉAIRE BELGE

Approche pratique de la GC dans un milieu scientifique

Aperçu

Le développement et la gestion des connaissances sont le mandat du Centre de recherche nucléaire belge et la connaissance est le principal atout de l'organisation. La connaissance nucléaire comprend de vastes quantités de rapports de recherche scientifique, d'analyse et d'ingénierie de modèles, de données techniques, de codes, de registres d'entretien et plus, associée à une communauté complexe de professionnels (ingénieurs, scientifiques, chimistes et techniciens de nombreuses disciplines).

La GC est considérée comme cruciale dans le secteur nucléaire dans le but d'encourager l'innovation, de préserver les résultats de la recherche nucléaire et les avantages des applications nucléaires liées à l'approvisionnement en électricité, à la santé humaine, à l'alimentation et à l'agriculture, aux puces de silicium et d'autres applications industrielles pour les générations futures.

Description détaillée de l'outil et de la pratique

Les principaux facteurs en faveur de l'établissement du programme de GC sont :

- ⇒ La conservation de la connaissance et de la mémoire institutionnelle. Le gouvernement belge élimine progressivement les centrales nucléaires; les règles de privatisation et la déréglementation qui ont été mises en œuvre se traduiront en concurrence accrue pour l'industrie nucléaire dans le secteur de « l'énergie verte ». Ce qui aura pour effet :
 - Une réduction des effectifs dans l'industrie, particulièrement dans la R-D.
 - Moins de jeunes qui étudient la science nucléaire et l'ingénierie nucléaire.
- ⇒ La main-d'œuvre nucléaire expérimentée prend sa retraite sans apport correspondant de jeunes gens qualifiés pour les remplacer.

Le Centre a décidé d'établir un programme de GC. Les étapes suivantes ont été entreprises :

- ⇒ Élaboration d'une définition de la GC
 - Le Centre a utilisé une définition de la chaîne de valeur des connaissances qui se compose de phases cycliques : déterminer les connaissances nécessaires; faire un inventaire des connaissances disponibles; le développement des connaissances; le déploiement de la connaissance et l'évaluation des connaissances. La définition utilisée : « la GC est la manière dont les données, les informations, les connaissances sont gérées avec les gens, la technologie et les processus dans un seul portefeuille ».
- ⇒ Sélection et alignement d'une stratégie de gestion avec les objectifs de l'organisation.
 - En tant qu'organisation de R-D. dont il avait besoin pour définir le type de valeur à fournir, et à qui. Cette étape consiste à identifier les connaissances qui doivent être saisies et distribuées afin de garantir la survie et la croissance du Centre.
 - La saisie et le partage de la connaissance et de l'expertise essentielles.
 - L'accès à des ressources communes pour faciliter l'intégration de l'information, du partage, transformant les connaissances du Centre en valeur ajoutée pour leurs intervenants.
 - La création d'un inventaire des compétences et des capacités clés (savoir-faire) de base du Centre. {Ces domaines sont : les services de santé connexes couvrant la radioprotection, les applications médicales, l'analyse de sécurité, l'assainissement des lieux, la modélisation et la simulation informatiques, etc.}

- Lien de la stratégie de GC aux TI – mais les TI sont le facilitateur et non le conducteur - permet la recherche et l'extraction de la connaissance. Le Centre est allé chercher des normes technologiques ouvertes pour assurer l'interopérabilité des systèmes. Les documents sont en cours de conversion aux normes XML.
- ⇒ Sélection d'une approche « bidirectionnelle » pour répondre aux besoins et enjeux liés à la connaissance. Cette approche exige que la haute direction crée la vision, que la direction intermédiaire élabore des concepts concrets que les employés de première ligne peuvent comprendre et mettre en œuvre.
- La direction intermédiaire a servi de « pont » entre la vision générale et les réalités des travailleurs du savoir.
 - Identification d'un réseau de connaissances qui sera d'abord impliqué dans un projet de GC - pour trouver des adoptants et des champions. Sélection d'un projet que les gens veulent, dont ils ont besoin. Le premier projet porte sur le stockage géologique des déchets radioactifs.
 - Analyse des processus existants qui rend compte des connaissances internes et externes – qui sont ensuite organisées et partagées dans tout le Centre.
 - Transcription de certaines parties de la connaissance tacite
 - Mise en place d'un certain nombre de CDP sur la base des connaissances partagées du domaine, de l'engagement dans des activités conjointes et du partage des ressources recueillies. Également, mise en place des communautés interactives grâce à des portails Web.
 - Le programme de GC a commencé avec l'amélioration de leur gestion de l'information en termes de structure, la normalisation et le catalogage des informations disponibles pour obtenir une amélioration de la récupération et de l'accès des documents et des données existantes.
 - Élaboration et mise en place d'un enseignement en ligne et virtuel.
 - Premier projet pilote - portail communautaire sur l'élimination des déchets. Cette approche pilote sera ensuite utilisée pour créer d'autres des portails de connaissances. Pour le projet pilote, le Centre a mis en place les composantes de base à l'intérieur d'un portail basé sur les normes d'Internet.
 - Des outils pour l'enregistrement, le catalogage et l'indexation des informations facilement accessibles à partir des rapports et autres publications du programme de R-D.
 - Intégration des différentes bases de données qui se sont développées au fil du temps.
 - Création d'un système permanent de vérification et d'annotation sur toutes les données et les rapports recueillis
 - Création d'entités communautaires, y compris des lieux de rencontre pour les groupes de discussion internes; le partage de collections de documents sur des projets axés sur un sujet et sur des groupes de travail.
 - Un système de vérification appelé « suivis des connaissances » où la connaissance tacite des experts et des scientifiques sur un sujet spécifique est enregistrée.
 - L'utilisation de normes pour l'optimisation de la réutilisation, la recherche et l'annotation de toutes les informations requises pour une tâche donnée.

Résultats

Leçons apprises

- Ne pas installer d'abord un portail et ensuite chercher à répondre à des questions de GC.
- Définir clairement dès le départ la stratégie, les objectifs et l'approche de la GC.
- Déterminer les enjeux stratégiques des TI.
- Identifier les réseaux de connaissances informelles et les champions de la connaissance prêts à jouer le rôle de pionniers de la GC.

- Réaliser les complexités de la mise en place, du maintien et de la réception d'un portail par les travailleurs du savoir (l'acceptation par les employés ne peut pas être surestimée).
- La volonté des employés de partager et de contribuer ce qu'ils savent et miser sur un contenu explicite et implicite sont de grands obstacles pour une mise en œuvre réussie de la GC. L'intégration de portails dans les processus de l'entreprise en trouvant les bonnes incitations et la création d'une culture de la connaissance sont les étapes les plus difficiles de la mise en œuvre de la GC.

Ressources

Voir l'article : Knowledge Management at the Belgian Nuclear Research Centre: State of the Art of a Practical KM Approach in a Scientific Environment, par Marie-Laure Ruysen. mruysen@sckcen.be

BANQUE ASIATIQUE DE DÉVELOPPEMENT (BAD)

Centre GC – Inducteur de changement

Aperçu

En 2009, la Banque asiatique de développement a examiné la mise en œuvre de son cadre d'exploitation de la GC, évaluant les résultats et les forces actuelles et apportant des améliorations.

Description détaillée de l'outil et de la pratique

Cadre d'exploitation de la gestion et de l'acquisition des connaissances à la BAD

Impact prévu 2009–2020	La capacité de la BAD et de ses entreprises pour réduire la pauvreté est améliorée.
Extrants ciblés 2009–2011	<ul style="list-style-type: none">▪ Augmentation de la quantité de connaissances plus pertinentes et de haute qualité transférées aux centres de division et d'autres intervenants de la BAD▪ Amélioration de la gestion et de l'acquisition des connaissances dans l'environnement de la BAD
Interfaces de la GC	<ul style="list-style-type: none">▪ À l'échelle de l'entreprise▪ Régions▪ Divisions▪ Communauté internationale de GC
Cadre d'exploitation de la GC	<ul style="list-style-type: none">▪ Contexte organisationnel▪ Connaissances organisationnelles▪ Relations inter-et intraorganisationnelles▪ Environnement externe
Extrants (annuel)	<ul style="list-style-type: none">▪ Amélioration de la culture organisationnelle de la gestion et de l'acquisition des connaissances▪ Amélioration de la gestion du système de gestion et de l'acquisition des connaissances▪ Amélioration des processus administratifs et des solutions informatiques pour les leçons à tirer▪ Amélioration des communautés de pratique et des partenariats externes pour la gestion et l'acquisition des connaissances▪ Amélioration de l'apprentissage et du développement
Outils de GC	<ul style="list-style-type: none">▪ Stratégie de développement▪ Techniques de gestion▪ Mécanismes de collaboration▪ Partage et acquisition des connaissances▪ Saisie et emmagasinage des connaissances
Activités (régulières) de GC	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifier les connaissances▪ Créer les connaissances▪ Emmagasiner les connaissances▪ Partager les connaissances▪ Utiliser les connaissances
Modèle d'apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none">▪ Personnes▪ Connaissances

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technologie
Intrants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BAD ▪ Centres régionaux ▪ Auditoires ▪ Bénéficiaires ▪ Partenaires ▪ Autres

Constations de l'examen de la GC à la BAD

Bien que les grandes lignes de force de la gestion des connaissances à la BAD fussent valables, des ajustements ont été nécessaires pour renforcer le travail de gestion des connaissances à ce jour. Les améliorations requises comprenaient :

- ⇒ Mettre davantage l'accent sur l'amélioration de la capacité de la BAD de fournir un soutien des connaissances plus adéquat et focalisé aux gestionnaires des centres régionaux.
- ⇒ Un effort renouvelé dans la gestion des connaissances est nécessaire vis-à-vis des mécanismes de coordination qui animent les partenariats de connaissances internes et externes.
- ⇒ Un ajustement du cadre de gestion des connaissances a été nécessaire afin d'être plus pratique, et d'adopter une approche plus progressive, plus prospective et ciblée pour la *Stratégie 2020* de la BAD.
- ⇒ La nécessité de sensibiliser la BAD que la gestion des connaissances ne soit pas la responsabilité d'un seul département ou unité, mais une responsabilité à l'échelle de la BAD et de tous les départements ont des rôles importants à jouer et ils ont la responsabilité de veiller à la réussite de la mise en œuvre et de l'utilisation.
- ⇒ La nécessité de mieux cibler les opérations de la BAD sur les connaissances.

Résultats

A. L'examen a relevé les défis suivants pour l'intégration de la GC dans les processus administratifs. Les principaux défis sont les suivants :

- ⇒ Les opérations de la BAD ne profitent toujours pas pleinement du travail intellectuel effectué à l'interne.
- ⇒ Les opérations de la BAD n'ont pas enrichi de façon proactive leurs programmes en acquérant et en utilisant des connaissances provenant de sources externes.
- ⇒ Le travail intellectuel effectué n'appuyait pas toujours efficacement les objectifs des opérations de la BAD.

Actions proposées :

1. Au niveau régional, le Forum stratégique coordonnera la recherche à moyen terme et le travail sectoriel entre les départements des connaissances et des opérations.
2. Au niveau national, les stratégies de partenariat des pays (CPS) reflètent explicitement la gestion des connaissances dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre des SCP.
3. Au niveau du projet, les équipes de projet seront invitées à répondre aux questions suivantes :
 - ⇒ Un projet est-il pertinent et adapté au problème spécifique à l'étude?
 - ⇒ La conception des interventions reflète-t-elle les connaissances, les leçons, et les idées des situations similaires?
 - ⇒ Quelles caractéristiques innovatrices caractérisent la conception et la mise en œuvre du projet?
 - ⇒ Comment le projet ou programme peut-il être conçu pour soutenir une évaluation rigoureuse de l'impact, et pour encourager l'acquisition et le partage des connaissances?

B. L'examen a relevé les défis suivants pour l'autonomisation des communautés de pratique (CDP) de la BAD. Les principaux défis sont :

- ⇒ La sensibilisation est restreinte à tous les membres du personnel, y compris ceux dans les bureaux régionaux

et les administrations régionales.

- ⇒ En raison de leur budget limité, quelques CDP ne sont pas encore en mesure d'offrir et de réaliser leur plein potentiel.
- ⇒ Les mandats et les travaux des CDP ont besoin d'être mieux synchronisés avec les priorités de la *Stratégie 2020*

Actions proposées :

1. Voir à ce que les CDP et les réseaux informels deviennent une partie intégrante des processus administratifs de la BAD
2. Augmenter le budget des CDP à un niveau approprié sur la base d'objectifs clairs.
3. Exiger que les CDP s'engagent dans des partenariats externes lorsque c'est possible, par le biais des carrefours régionaux de connaissances.
4. Revoir le rôle des coordonnateurs de la gestion des connaissances à la BAD

C. L'examen a relevé les défis suivants concernant le renforcement des partenariats externes de connaissances pour promouvoir l'apprentissage et l'innovation au bénéfice des Division Management Centers (DMC) par le biais des « carrefours de connaissances ». Les principaux défis identifiés sont les suivants :

- ⇒ Pauvre rendement vis-à-vis des plans de travail
- ⇒ Absence d'un système de surveillance
- ⇒ Les objectifs définis dans les documents d'affectation technique semblaient trop ambitieux
- ⇒ Le but et la sélection des carrefours de connaissances ont besoin d'être clarifiés

Actions proposées :

1. Élaborer des critères pour la sélection des carrefours de connaissances, y compris les institutions non régionales
2. Veiller à ce que les extrants et les résultats attendus soient alignés sur les priorités de la BAD et des DMC
3. Veiller à ce que les accords avec les carrefours de connaissances précisent la nécessité d'effectuer des activités proactives de diffusion de la BAD et des DMC
4. Veiller à ce que les partenariats de connaissances soient pris en compte lorsque la BAD conclut des accords, tels que des lettres d'intention et des protocoles d'entente avec d'autres institutions

D. L'examen a révélé la nécessité d'améliorer la formation continue et le perfectionnement des compétences du personnel. Les principaux défis répertoriés sont les suivants :

- ⇒ Faible prise de conscience de la notion « d'organisme favorisant le nouveau »
- ⇒ Compréhension insuffisante de la gestion des connaissances

Actions proposées :

1. Concevoir et appliquer une gestion des connaissances ciblée et axée sur les besoins et le programme de formation et d'apprentissage pour tous les membres du personnel, y compris ceux dans les centres régionaux. Ce programme serait mis au point conjointement par le Centre de la GC et de la gestion des opérations de l'entreprise.
2. Introduire le concept d'une « année sabbatique » dans l'arrangement actuel de « congé spécial non rémunéré » pour encourager les membres du personnel à saisir des occasions d'apprendre et de partager des connaissances
3. Inviter un certain nombre de chercheurs principaux et adjoints à la BAD pour des affectations à court terme pour effectuer de la recherche prospective alignée sur les priorités de la *Stratégie 2020*
4. Augmenter le budget de la formation externe et de l'administration
5. Saisir les connaissances et l'expérience du personnel en partance et des employés sortants par des entrevues de départ et la participation au programme d'induction

Ressources

Centre de la gestion des connaissances de la BAD : un partenaire et un inducteur de changement, 2009

Apprentissage organisationnel

Aperçu

Une organisation en santé a mis en place une Division d'échange de connaissances et des communications pour mettre en œuvre sa stratégie d'apprentissage de la GC. La stratégie implique non seulement le professionnel à l'interne, mais aussi les utilisateurs finaux de la recherche (les praticiens de la santé), ainsi que les institutions de recherche (universités) et d'autres partenaires et intervenants. On s'entend que l'échange de connaissances englobe les éléments suivants :

- ⇒ La recherche mondiale, nationale et locale (preuves)
- ⇒ L'opinion des experts – les valeurs, les expériences et le jugement
- ⇒ Les facteurs contextuels – les ressources locales, les priorités, les considérations politiques, les contraintes de temps.

L'organisation accorde une grande priorité à l'échange des connaissances afin de maximiser les investissements dans la recherche.

Description détaillée de l'outil et de la pratique

L'échange des connaissances est : *« ... la résolution collaborative de problèmes entre les chercheurs et les décideurs qui se passe à travers les liens et les échanges. L'échange de connaissances implique des interactions entre les décideurs et les chercheurs et donne lieu à un apprentissage mutuel par le processus de planification, de production, de diffusion et d'application de la recherche existante ou nouvelle. »* Plus précisément, l'Agence utilise les données de recherche pour influencer les attitudes et les connaissances des gens pour changer leur comportement, leur pratique ou leur position et politiques. Elle vise à *« donner la bonne information aux bonnes personnes dans le bon format, au bon moment. »*

Les principes directeurs sont :

- ⇒ La justification dépend des besoins des utilisateurs
- ⇒ Savoir mondial c. une seule étude
- ⇒ La justification doit être de grande qualité et d'une source fiable
- ⇒ Des chaînes d'information claires établies à travers des partenariats.
- ⇒ Format utilisable qui est accessible en temps opportun
- ⇒ Interprétation basée sur le contexte
- ⇒ La justification doit être appréciée – donc des incitations et une culture qui favorisent la justification doivent être encouragées
- ⇒ Des mécanismes pour influencer la nouvelle recherche lorsque des lacunes sont trouvées
- ⇒ Flexibilité
- ⇒ Formation pour comprendre et apprécier les examens systématiques
- ⇒ Temps réservé

Les rôles de l'échange des connaissances sont :

- ⇒ La présentation de la justification
 - Promouvoir le dialogue entre les utilisateurs et les chercheurs pour identifier les priorités respectives et s'influencer mutuellement dans leur travail

- S'engager dans la recherche d'échange de connaissances avec des partenaires
- ⇒ L'utilisation de la justification
 - Renforcer la perception du personnel de l'échange des connaissances par la formation (intelligence de GC)
 - Faciliter l'accès et la promotion des examens systématiques sur des sujets prioritaires
 - L'accès à la justification lors de l'établissement des priorités organisationnelles ou politiques.
- ⇒ Promouvoir la justification
 - Mettre en rapport la justification des cas pour appuyer les décisions de politique externe
 - Fournir une fonction de « réponse rapide » pour les praticiens en santé publique – la source « aller à » pour les meilleures pratiques en santé publique
 - Produire des mémoires de politiques et des lignes directrices
 - Faire l'essai et promouvoir les outils de transfert de connaissances

Les étapes de la planification initiale sont :

- La meilleure façon d'atteindre le public visé
- La meilleure façon d'évaluer l'efficacité et modifier la stratégie de GC

Les activités d'apprentissage sont placées sur le site Internet de l'Agence, elles sont promues au sein de la communauté de la santé et sont ouvertes au grand public. De plus, toutes les activités d'apprentissage sont affichées sur le site intranet et tout le personnel, indépendamment de son poste est invité à y assister.

Exemples de situations où l'outil est utilisé

Cette initiative est mise en œuvre par un organisme gouvernemental indépendant dédié à la protection et la promotion de la santé de tous les Ontariens et à la réduction des inégalités en matière de santé. En tant qu'organisme pivot, l'Agence relie les professionnels de la santé publique, les agents de santé de première ligne et les chercheurs à la meilleure intelligence et connaissance scientifique du monde entier.

L'Agence offre un soutien scientifique et technique expert en matière de prévention et de contrôle des infections, de surveillance et d'épidémiologie; de promotion de la santé, des maladies chroniques et de la prévention des blessures, de la santé environnementale et professionnelle; d'état de préparation d'urgence en santé et des services de laboratoire de santé pour appuyer les prestataires de la santé, le système de la santé publique et les ministères partenaires à prendre des décisions éclairées pour améliorer la santé et la sécurité des Ontariens et Ontariennes.

Exemples d'activités d'apprentissage de GC

- ⇒ Un partenariat avec l'Institute of Circumpolar Health Research pour présenter l'avancement de la recherche en santé publique dans le Nord canadien.
- ⇒ Les projets SIG de santé publique dans tout l'Ontario – il s'agit d'une série d'ateliers pour partager les connaissances sur des sujets tels que : la surveillance géospatiale et la transmission de diverses maladies; le signalement en temps réel des données hospitalières; des simulations spatiotemporelles des activités de la grippe pour améliorer la planification locale, l'utilisation d'un « anneau de cartes » – une technique de visualisation pour la planification en cas de pandémie.

Ressources

www.oahpp.ca

S'initier à la gestion et au transfert des connaissances – un programme de certification en ligne

Aperçu

KM Concepts offre un programme gratuit, en ligne, de certification en gestion et de transfert des connaissances. Le programme est divisé en modules qui ne doivent pas être pris successivement même s'ils s'appuient l'un sur l'autre. Le programme est interactif, offrant, au sein de chaque module, des exercices et des études de cas qui peuvent être appliqués au lieu de travail de l'apprenant. Le programme couvre tous les aspects de la GC, y compris :

- Définitions
- Concept et compréhension
- Historique
- Processus de la connaissance
- Formulation de la GC, la reformulation et la validation
- Diffusion de la connaissance
- Les systèmes adaptatifs : connaissances procédurales; connaissance déclarative; effecteurs, détecteurs et tags;
- Technologie douce de GC c. Technologie dure
- Niveaux de connaissances et de métaniveaux
- GC comme stratégie d'entreprise
- Mesures de la GC

Ressources

www.eknowledgecenter.com/free_elearning

MEILLEURES PRATIQUES EN SOLUTIONS ET STRATÉGIES DE COLLABORATION EN GC

Solutions de collaboration d'entreprise

Aperçu

Une solution de collaboration d'entreprise est un produit de la productivité du groupe par rapport à un produit de la productivité personnelle et en tant que telle l'adoption à grande échelle est essentielle au succès. Elle ne peut que bénéficier au groupe si elle est utilisée par le groupe.

Les solutions de collaboration d'entreprise incluent les technologies Web 2.0 comme les wikis, les blogues et les réseaux sociaux qui sont déployés par les entreprises pour leur capacité à améliorer les temps du cycle de décision et l'efficacité organisationnelle. Cependant, les résultats obtenus ne sont bons que dans la mesure où la solution est adoptée par les utilisateurs. L'adoption se produit lorsque les utilisateurs décident eux-mêmes que la solution leur donne un avantage net quand ils veulent utiliser le produit.

Description détaillée de l'outil et de la pratique pratique

Approche de la mise en œuvre

Les six étapes suivantes pour assurer l'adoption réussie de la solution sont considérées comme une meilleure pratique.

1. Encouragez un éventail de cas d'utilisation. Sélectionner d'abord de 3 à 5 cas d'utilisation pour mettre en œuvre cette solution. Un mélange de participants de l'ensemble de l'entreprise et de groupes spécifiques est recommandé. Les cas d'utilisation dans l'entreprise offrent une vaste exposition au sein de l'entreprise et les groupes spécifiques génèrent une valorisation profonde de l'entreprise. Exemples :
 - a. Dans l'ensemble de l'entreprise : l'intranet; le répertoire de l'entreprise; l'orientation des nouvelles recrues; la veille concurrentielle
 - b. Les groupes spécifiques : les équipes de projet; les départements ou unités administratives, les communautés professionnelles, les communautés sociales; les extranets des clients ou partenaires.
2. Recrutez des champions énergétiques. Recherchez des personnes pour faciliter l'adoption au sein de l'entreprise. Les promoteurs devraient communiquer les uns aux autres à travers leur propre réseau social dédié ou un blogue et à travers des conférences téléphoniques régulières. Les caractéristiques communes des champions :
 - a. Ils sont bien réseautés au sein de l'entreprise (professionnellement et/ou socialement)
 - b. Ils sont personnellement enthousiastes et prêts à prendre position
 - c. Ils sont intéressés par les nouvelles utilisations de la technologie (mais pas nécessairement avisés en technologie)
 - d. Ils sont très respectés au sein de leurs zones d'influence (pas nécessairement de niveau supérieur).
3. Lancez des activités pratiques pour les nouveaux utilisateurs. Sélectionnez des premiers cas faciles d'utilisation comportant des avantages évidents pour les utilisateurs. Les champions devraient mettre en place la solution d'une façon pratique qui encourage ses collègues à se « mouiller les pieds » immédiatement. Voici des exemples que des entreprises ont utilisés :
 - a. Si c'est une solution de réseautage social alors, demandez à tout le monde dans l'entreprise de remplir un profil personnel
 - b. Des primes comme le parrainage d'un concours avec des prix symboliques pour les premières personnes qui peuvent trouver 20 pièces précises de renseignements dans la solution de

collaboration.

4. Accent sur les activités répétées. Acheminez les activités répétées dans la solution - ce n'est que lorsque les gens vont l'utiliser dans les processus de travail quotidien que la solution sera adoptée. Exemples :
 - a. Affichez le matériel avant la réunion et les procès verbaux dans les pages wiki (ou autres) de la collaboration solution (en soi, ceci produit des gains d'efficacité et permet aux participants d'obtenir les documents et les décisions prises lors des réunions précédentes).
 - b. Affichez la documentation normale
 - c. Créez des forums de questions et réponses concernant les produits, les clients, les processus, etc.
5. Complétez les systèmes d'enregistrement. Plus la solution de collaboration est intégrée étroitement dans le flux de travail quotidien, plus elle ajoute de la valeur. Assurez-vous que la solution s'intègre avec d'autres systèmes que l'entreprise utilise pour ses activités essentielles. Par exemple : utilisez les liens et les fils RSS pour l'intégrer à l'intranet de l'entreprise et aux anciens systèmes existants.
6. Tirez parti de la communauté. Utilisez la solution pour afficher des idées, poser des questions, des conseils pratiques, etc.

Ressources

Pour faire l'essai d'un de ces produits sur le marché : www.socialtect.com/products/freetrial.php.

LES MEILLEURES PRATIQUES EN GC DU PROGRAMME D'ANALYSE COMPARATIVE DE L'APQC

Améliorer les processus administratifs

Aperçu

Les taxonomies de la connaissance et les normes ouvertes peuvent améliorer l'analyse comparative et accélérer le transfert des connaissances. Une analyse comparative efficace requiert un processus systématique d'examen des processus internes, de financer d'autres entreprises qui effectuent mieux de tels processus et d'apprendre comment ils le font.

Une taxonomie des connaissances fait référence au système de classification utilisé lors du recensement de l'identification, de la création et de la diffusion des connaissances. Une taxonomie commune rend le travail de comparaison des pratiques au sein et, si possible, entre les entreprises un exercice beaucoup plus simple et plus utile. Plus un système de classification est détaillé et reconnu, plus il sera utile. La GC crée le processus systématique pour partager les pratiques des entreprises avec des gens dans toute l'entreprise.

Description détaillée de l'outil et de la pratique

Modèle de cycle à quatre phases :

- ⇒ La planification : cette phase prépare le terrain pour définir les objectifs de rendement et les meilleures pratiques. La phase comprend :
 - La définition de la portée de l'analyse comparative
 - La sélection d'un domaine d'intérêt aligné sur les priorités opérationnelles stratégiques.
 - L'identification du public – ce qui permet le partage des connaissances et l'action (une des principales raisons pour entreprendre l'analyse comparative)
 - L'engagement du public visé.
 - Le recensement des indicateurs de rendement

- ⇒ La cueillette des données : l'adoption des définitions et des paramètres des processus administratifs courants facilite la découverte et la réduction des frais pour recueillir des données fiables et de l'information pratique.
 - Le cadre du processus de classification de l'APQC a été lancé en 1992, en tant que taxonomie des processus administratifs pour les entreprises membres. Des mises à jour semestrielles ont gardé la taxonomie à jour afin de refléter les catégories et les processus d'une nouvelle entreprise. Les processus opérationnels et administratifs sont organisés en 12 catégories au niveau de l'entreprise et en plus de 1500 activités associées.
 - La classification des processus d'entreprises spécifiques à l'industrie constitue la base des Open Standards Benchmarking Collaborative (OBSC) de l'APQC. C'est un programme gratuit d'analyse comparative exploité par APQC qui permet aux entreprises de comparer leurs données de rendement contre celles qui ont été rapportées par des milliers d'autres entreprises. Par conséquent, au lieu de lutter pour développer une taxonomie qui permet de comparer des pommes avec des pommes, la base de données OBSC peut être utilisée pour entamer immédiatement une analyse des lacunes et adopter les meilleures pratiques.

- ⇒ L'analyse des lacunes de rendement
- ⇒ L'adaptation et l'amélioration : les entreprises qui ont le plus de succès (selon O'Dell, de l'APQC) sont celles qui consacrent 50 % de leur temps d'analyse comparative à l'étape finale, en utilisant les connaissances acquises pour modifier leurs processus administratifs. Cela comprend le partage des meilleures pratiques, la création de plans d'amélioration et l'exécution des plans.

Thomas Steel Strip, Ohio a utilisé le programme d'analyse comparative APQC pour comparer leurs processus de fabrication et de gestion des commandes. Les gestionnaires ont indiqué que, « *La recherche OBSC a offert un moyen d'obtenir les données de l'analyse comparative en mettant en place un partage collectif de l'information. Vous inscrivez vos données et vous êtes autorisé à obtenir des données de référence.* »

Ressources

L'APQC.

3. ÉTUDES DE CAS

KINETRICS

PROFIL DE L'ORGANISATION

Kinectrics Inc. propose des formules de gestion du cycle de vie pour aider les services publics et l'industrie énergétique à optimiser le rendement du système et la réduction des coûts. Les possibilités techniques avancées de Kinectrics portent sur un large éventail de services, notamment sur l'ingénierie, la gestion d'actifs, les évaluations scientifiques, les essais détaillés, et la mise au point de produits et d'outils pour l'énergie nucléaire, le transport et la distribution, la production d'hydroélectricité/d'énergie fossile, et pour les technologies environnementales.

L'organisation Kinectrics, dont le siège social se trouve à Toronto (Ontario) Canada, a été fondée en 1912 à titre de division de R-D d'Hydro Ontario. Par la suite, se détachant d'Hydro Ontario en 1993, pour s'appeler successivement Ontario Hydro Technologies et Ontario Power Technologies, l'entreprise a évolué au point de devenir une organisation commerciale indépendante couronnée de succès avant d'être incorporée sous le nom de Kinectrics Inc. en 2000.

L'équipe de Kinectrics composée de plus de 450 scientifiques, ingénieurs et technologues, est appuyée par des installations d'essais accréditées et des programmes rigoureux d'assurance de la qualité, en particulier pour le secteur nucléaire. Le système enregistré de gestion de la qualité de l'entreprise est conforme aux normes d'ISO 9001 et est tout à fait compatible avec les besoins du secteur énergétique réglementé.

Kinectrics, qui appartient maintenant à Vision Capital au Royaume-Uni et qui génère des recettes annuelles d'environ 100 M\$, continue d'être reconnue mondialement pour l'excellence de sa technique exceptionnelle en matière de transport et de distribution, de production d'énergie nucléaire et de technologies environnementales.

SERVICES ET PRODUITS OFFERTS

Kinectrics offre des services techniques de très haut niveau à l'industrie énergétique, notamment des services spécialisés en ingénierie et en gestion générale des actifs, des évaluations scientifiques, des essais détaillés, des produits innovateurs et des solutions indépendantes en matière de production. Kinectrics propose également des services en matière de sécurité et d'environnement et aide les entreprises du secteur énergétique à mieux gérer la durée de vie de leurs actifs. Kinectrics mène surtout ses activités dans les domaines de :

- **Production d'énergie** : nucléaire, fossile, et hydroélectrique
- **Transport et distribution** : services électriques et essais sur les réseaux de transport et de distribution
- **Technologies environnementales** : science et ingénierie innovatrices dans les domaines du contrôle de la qualité de l'air, et chimie analytique active et inactive
- **Services énergétiques industriels** : des solutions peu coûteuses et axées sur les activités commerciales de Kinectrics règlent les problèmes techniques complexes des clients grâce à l'application de moyens scientifiques et techniques innovateurs

La raison déterminante du succès international continu de Kinectrics réside dans son expertise de longue date et dans son expérience unique à comprendre la façon dont la technologie affecte le rendement, l'environnement, la sécurité et le résultat essentiel de ses clients qui sont à l'œuvre dans le secteur énergétique.

La vaste gamme de produits de Kinectrics pour l'industrie de l'énergie électrique comprend la clôture non électrifiée PowerKage pour minimiser les interruptions attribuables à l'intrusion d'animaux; SorbWeb™, une solution éprouvée pour retenir les déversements de pétrole provenant des transformateurs et d'autre matériel industriel; la

technologie de courants porteurs en ligne KINECTS® pour envoyer des données numériques; ARCPRO, un logiciel pour évaluer les dangers aux arcs électriques, et la conception de vêtements protecteurs et de normes d'équipement pour l'industrie; enfin, le EVER-CLEAR FILTER, un système unique de filtration pour aider à prévenir les arrêts et les dévaluations du matériel.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le siège social et le centre d'opérations de Kinectrics sont situés à Toronto, Ontario, Canada. L'entreprise a récemment ouvert une succursale à Pickering, Ontario et un nouvel établissement à Cincinnati, Ohio, États-Unis. Kinectrics possède deux entreprises auxiliaires, Axiom NDT Corporation et Candesco Corporation, toutes les deux établies en Ontario, Canada et à l'œuvre dans le domaine de la production d'énergie.

RESSOURCES HUMAINES

Kinectrics compte des effectifs de plus de 450 employés et associés, dont les employés d'Axiom et de Candesco. Plusieurs membres du personnel sont des experts réputés dans leur domaine et détiennent des certifications ou des diplômes au niveau du doctorat ou l'équivalent.

L'entreprise dispose de vastes installations d'essai de pointe et de matériel scientifique, y compris de nombreux laboratoires spécialisés où on élabore et met de l'avant des idées et des approches nouvelles.

APPROCHE DE GESTION ET DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

FACTEURS OPÉRATIONNELS EN VUE DE S'INVESTIR DANS LA GESTION ET LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Kinectrics a saisi qu'à titre d'entité commerciale, anciennement connue sous le nom de Hydro, recherche et développement, l'entreprise possédait un avantage concurrentiel important au sein du marché – plus précisément, près d'un siècle de connaissances accumulées, d'expérience et de R-D axés à trouver des solutions aux difficultés techniques les plus complexes des industries de services mondiales et nord-américaines.

Deux déclencheurs d'activités économiques ont incité Kinectrics à mettre l'accent sur la gestion et le transfert des connaissances, à l'interne et aussi comme secteur essentiel d'activité commerciale :

1. Le changement démographique (les taux de départ à la retraite prévus tant dans la main-d'œuvre en général que dans le secteur énergétique – corroborés dans un rapport publié par le CSÉ), et le risque imminent qui menace le secteur en raison de la perte de connaissances et d'expérience qui accompagnerait ce départ à la retraite. Plusieurs retraités ont reçu une formation d'ingénieur en matière d'énergie à l'université et un grand nombre de ces programmes n'existe plus.
2. À l'interne – Kinectrics a reconnu que l'entreprise possédait les connaissances et les compétences qui pourraient servir à des cours de formation pour les clients et le personnel interne.

APPROCHE EN VUE DE LA MISE EN PLACE DE LA GESTION ET DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Kinectrics a cumulé une « base de données » exceptionnelle pendant près de 100 ans d'expérience en innovation de pointe et en recherche et développement.

La direction de Kinectrics a parrainé un projet pilote visant à évaluer les déclencheurs d'activité économique et « la formation comme solution ». Le projet pilote englobait les études de marché, l'élaboration et la prestation de cours à

l'essai et la rédaction d'un plan d'affaires quinquennal. Le projet pilote visait à évaluer si un programme de formation bien ciblé pouvait faciliter le partage efficace et le transfert du « savoir-faire » et des « compétences » pour répondre aux exigences futures des fournisseurs d'énergie.

Les études de marché ont mis l'accent sur l'analyse des pratiques de formation courantes et des entrevues avec les gestionnaires de la formation dans les principaux dossiers énergétiques. Kinectrics voulait savoir si la formation était une façon efficace de transférer les connaissances et l'expertise techniques aux clients, les aidant ainsi dans le soutien et la reconstitution de leur propre main-d'œuvre. Grâce à l'aide d'un concepteur de cours, deux cours pilotes ont été conçus, élaborés et présentés par des experts de Kinectrics. Les résultats de l'évaluation ont été positifs. On a élaboré un plan d'affaires comprenant une stratégie quinquennale qui arrive à la conclusion que ce serait une initiative viable pour Kinectrics d'aider les clients qui font face aux défis d'apprendre comment conserver et transférer les principales connaissances et compétences du personnel. En 2007, Kinectrics a mis en place un département de la formation (DF) spécialisé dans l'élaboration de cours spécialisés pour les clients et le personnel.

Le modèle d'affaires de Kinectrics consiste en experts, en laboratoires et installations de pointe et en une connaissance approfondie du travail du client et de son milieu. Ce modèle correspondait bien à la formation et la description affectée au programme de formation avait comme titre : « *Experts Teaching from Practical Experience* ». (*Experts qui transmettent le savoir à partir de l'expérience pratique*) [TRADUCTION]

POSTES EN GESTION ET TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Le nouveau service de formation a un gestionnaire spécialisé et est parrainé par des cadres supérieurs qui diffusent l'information au moyen des ressources humaines (RH). Le directeur de la formation est un expert en conception de cours, en formation administrative et en création d'entreprise.

En plus de la conception, de l'élaboration et de la prestation de cours, le service de formation est responsable de la création et de l'administration d'entreprise.

Le plus grand avantage de Kinectrics consistait dans l'expertise que détiennent les scientifiques, les techniciens et ingénieurs professionnels dans leur discipline de même que dans les compétences de ceux-ci en communications et en documentation. Cependant, on leur a demandé de suivre une formation en méthodologie de création et de prestation de cours. Les experts sont formés dans la méthodologie de création de cours, l'approche systémique à la formation (ASF) et les techniques de facilitation pour les étudiants adultes.

INITIATIVES DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES – ACCENT MIS SUR LES RH

PRODUITS ET SERVICES DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Les priorités du gestionnaire de formation sont de :

- concevoir, élaborer et donner des cours pour atteindre des objectifs en matière de production de recettes;
- mettre en place les méthodes et processus de conception pédagogique au moyen de l'approche systématique à la formation (ASF);
- mettre en œuvre l'infrastructure de formation pour gérer les possibilités, la mise en marché et l'administration.

Le choix des thèmes de cours se fait en fonction des besoins de l'industrie concernant le travail dans les technologies émergentes, les nouvelles constructions, les remises en état et l'entretien courant. Les ingénieurs et les techniciens sont les personnes ciblées qui profiteront des connaissances et des compétences spécialisées approfondies qui font la réputation de Kinectrics à l'échelle mondiale.

L'approche de Kinectrics consiste à transférer les connaissances et les compétences basées sur des travaux réels que les participants aux cours peuvent mettre en pratique dans leur travail. Cette approche peut accélérer l'expérience :

- des plus jeunes au début de leur carrière;
- des personnes qui ont fait leurs études ou acquis leur expérience à l'étranger;
- des personnes qui font la transition dans les secteurs énergétiques à partir d'autres secteurs comme l'industrie de l'automobile ou de l'aérospatiale;
- des personnes qui sentent le besoin de rafraîchir et d'améliorer leurs connaissances et compétences.

En plus des cours donnés en classe, Kinectrics offre aussi des séminaires en ligne et des blogues.

Les cours de Kinectrics ont été certifiés par l'Engineering Institute for Professional Development qui offre une certification d'éducation permanente pour les participants qui peuvent avoir besoin d'heures pour conserver leurs désignations professionnelles.

Kinectrics est conforme à l'approche systématique à la formation (ASF). L'ASF est une approche systématique internationalement acceptée utilisée pour la formation de personnel en production d'électricité, en particulier dans le domaine nucléaire. L'ASF est structurée en phases distinctes appelées ADDIE : Analyse, Design, Développement, Implantation, et Évaluation qui se fondent sur une série d'évaluations à partir d'observations comme processus d'amélioration continue du rendement. Les formateurs de Kinectrics suivent le modèle pédagogique de l'ASF d'apprentissage pour les adultes, axé sur le rendement.

Le cours se dessine à mesure que les experts en la matière (EM) élaborent le contenu du cours à partir des idées (par ex., exercices pratiques en classe, matériel, méthodes) d'un concepteur pédagogique. Parmi les composantes d'un cours complet de formation, on compte :

- l'analyse des tâches d'un poste
- le sommaire de cours
- les objectifs d'apprentissage (terminaux et de base)
- le plan de leçon
- le guide du formateur
- le manuel de travail de l'étudiant ou du participant

- le matériel didactique (PowerPoint, ateliers pratiques en classe, documents, échantillons pratiques, démonstrations, visites, listes des lectures de référence et de ressources, etc.)
- des commentaires et des évaluations
- des guides sous forme de jeux-questionnaires et réponses

Une fois le cours élaboré, l'expert en la matière (EM) donne le cours et tous les EM suivent une formation dans les techniques de facilitation.

Dans l'élaboration traditionnelle des cours, le contenu est transféré d'un EM à un concepteur pédagogique qui conçoit et prépare le cours. Grâce à l'aide conceptuelle apportée à l'EM dans l'élaboration du cours, le temps de préparation était plus court, ce qui a permis à Kinectrics de répondre rapidement aux besoins des clients pour ce qui est des cours de qualification requis afin de respecter l'échéancier fixé pour agréer le personnel à des tâches spécifiques dans leur travail.

RÉSULTATS/LEÇONS APPRISSES

La préparation de cours de formation pertinents et pratiques demande la contribution des experts en la matière. La préparation du matériel de formation représente une activité qui peut se faire entre les projets ou quand les EM disposent de temps qui n'est pas alloué aux clients.

Les clients font face à une érosion de plus en plus grande des effectifs et éprouvent beaucoup de difficulté à remplacer le personnel ou à accorder un congé pour participer à des programmes de formation. Même si la formation peut faire partie d'un examen annuel du rendement ou d'un plan de développement professionnel, il n'y a souvent pas assez de temps alloué à la formation, ce qui provoque des problèmes de rendement. Par exemple, Kinectrics prépare à l'intention d'un client important affecté aux services publics, un cours en 9 modules (plus de 12 semaines) qui est appelé à faire partie d'une nouvelle fonction professionnelle. Cette fonction a déjà existé et est présentement en train d'être réintégrée pour assurer une main-d'œuvre stable et bien formée. La suppression de la fonction professionnelle dans le passé a causé une augmentation des erreurs et de reprises de travaux, de temps perdu et l'embauche de contractuels, ce qui constituera la base de référence pour mesurer l'efficacité du nouveau programme de formation de 12 semaines.

Les personnes dans ce secteur favorisent un style d'apprentissage personnel donné en classe. Les participants apprécient la formation pratique et basée sur l'expérience des experts en la matière qui ont un historique de travail qui peut être partagé dans des récits et des études de cas. (par ex., Dites-moi comment vous l'avez fait. Qu'est-ce qui pourrait ne pas fonctionner? Qu'est-ce que je devrais faire si...?) Kinectrics a choisi le titre d'appel « Experts Teaching From Practical Experience ». (Experts qui transmettent le savoir à partir de leur expérience pratique)
[TRADUCTION]

RÉSUMÉ

APERÇU SUR LES AVANTAGES DE LA GESTION ET DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES POUR L'ENTREPRISE

Les principaux facteurs de réussite dans la conception des cours donnés par Kinectrics sont :

- l'acquisition de connaissances et de compétences essentielles qui peuvent être partagées;
- l'utilisation de la méthodologie de l'approche systématique à la formation (ASF) pour l'analyse, le design, le développement, l'implantation et l'évaluation du rendement de la formation;
- la mise en commun de l'expérience pratique pour illustrer les normes et lignes directrices théoriques, ainsi que l'évaluation des besoins et défis de la clientèle;

- l'intégration des éléments d'apprentissage par expérience, notamment les visites des installations et laboratoires modernes de Kinectrics, les démonstrations, les exercices pratiques, les ateliers en classe qui répondent au style et aux besoins d'apprentissage des techniciens, des ingénieurs et des scientifiques.

Les avantages du plan d'affaires en matière de formation pour Kinectrics sont :

- les recettes provenant de la formation – valeur du modèle de formation pour s'approprier les « atouts intellectuels » qui peuvent être rentabilisés;
- la mise en place officielle d'un département de la formation avec l'appui de la direction;
- un plan approuvé pour suivre de près et documenter les besoins en formation du secteur énergétique;
- la formation comme valeur ajoutée pour les clients.

Les avantages de la gestion et du transfert des connaissances pour Kinectrics sont :

- la promotion de Kinectrics à titre de milieu unique de travail et d'apprentissage qui profite de l'expertise reconnue provenant de l'industrie;
- l'importance accrue des possibilités de formation offertes aux candidats pendant le recrutement ainsi qu'au personnel;
- la formation pour les pensionnés qui désireraient jouer un rôle dans le maintien de leur participation à la main-d'œuvre et de leur intérêt à ce qui se passe dans le milieu de travail;
- l'aide fournie au nouveau personnel ou en processus de transition qui vérifie, puis donne des cours en collaboration avec les experts en la matière et les pensionnés;
- les nouvelles compétences en matière de préparation et de prestation de cours qui peuvent s'appliquer à d'autres tâches professionnelles.

Grâce à l'investissement de Kinectrics en gestion et transfert de connaissances, la profondeur de l'expertise du personnel de Kinectrics peut être mise en valeur et reconnue.

La mise en place officielle du département de la formation a précisé davantage le rôle joué par Kinectrics comme milieu de travail où on se soucie de l'apprentissage permanent et du partage des connaissances. L'approche formelle à la formation fait aussi partie « d'une culture de l'apprentissage » intrinsèque au sein de l'organisation.

La mise en place du département de la formation a permis à Kinectrics de répondre tant à l'augmentation des projets qu'à la croissance du personnel, et comportait plusieurs avantages secondaires. Par exemple, les experts de Kinectrics ont été capables de détecter les domaines dans lesquels une formation pourrait aider les clients à mieux gérer leurs opérations. La formation pourrait être intégrée comme tâche à valeur ajoutée dans les propositions et les plans de travail, ce qui améliorerait l'issue positive des activités d'un projet.

De plus, plusieurs EM de Kinectrics se sont découvert des aptitudes pour la formation en tant qu'activité qui pourrait se placer entre des projets facturables. Dans le cadre du programme de mentorat de Kinectrics, le contenu du cours est devenu un atout précieux de référence et de formation interne, centralisé et disponible à tous ceux qui veulent savoir « qui sait quoi ».

RÉSUMÉ DES DÉFIS RELEVÉS

- La conception, le développement et la prestation de la formation doivent être continuellement prévus par les experts pour éviter les conflits avec les projets dans lesquels ils se sont engagés.
- Les experts en la matière doivent être formés dans la méthodologie de l'approche systématique à la formation (ASF) et dans les compétences en matière de cours de facilitation aux adultes pour faire participer les apprenants.

- Les clients disposent de peu de temps pour la formation et par conséquent, la formation doit être concise, aller droit au but, et répondre à une série convenue d'objectifs d'apprentissage.

Le style d'apprentissage à l'intention des techniciens et des ingénieurs qui arrivent dans le secteur énergétique et qui manquent d'expérience et de connaissances, c'est « d'apprendre des experts » qui peuvent intégrer plusieurs composantes à partir de leur expérience (p. ex., laboratoires, maquettes, études de cas, ateliers, démonstrations, exercices pratiques, etc. qui amélioreront le rendement dans le milieu de travail.

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES LEÇONS APPRISES

- La formation doit être conçue, élaborée et donnée selon la méthodologie de l'ASF;
- Les experts en la matière doivent être formés à la méthodologie de l'ASF et aux techniques de facilitation du cours;
- Le secteur énergétique doit accélérer l'acquisition des connaissances et l'expérience du nouveau personnel en vue de remplacer le personnel à la retraite et instaurer des programmes et initiatives de gestion et de transfert des connaissances;
- La disponibilité de temps pour la formation est limitée à cause de la charge de travail et par conséquent, la formation doit être concise et bien ciblée.

RÉSUMÉ DES POSSIBILITÉS CRÉÉES GRÂCE À L'UTILISATION DE LA GESTION ET DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

- Le modèle de formation est avantageux pour l'acquisition, la gestion et le transfert de connaissances;
- La formation constitue une façon efficace d'échanger l'information scientifique, technique, émergente et la mise en commun de pratiques exemplaires;
- La formation fournit des compétences qui peuvent s'appliquer à plusieurs tâches et accorde une reconnaissance et une visibilité au travail des experts en la matière;
- La formation est une source de revenus et un moyen de trouver de nouvelles possibilités.

RÉSUMÉ DE L'ENSEMBLE DU RCI ET DES RÉSULTATS

- Les heures du Engineering Institute Professional Development pour la certification en éducation permanente à l'intention des participants qui assistent aux cours de Kinectrics;
- Les participants aux cours de Kinectrics font leur apprentissage avec des experts qui partagent avec eux leur expérience pratique;
- Le but de la formation est de fonctionner comme une entreprise qui vise à générer des recettes;
- La participation du personnel dans la formation leur permet de gagner du temps dans leur travail de vérification et d'enseignement en collaboration ou non

PLANS D'AVENIR

Les plans d'avenir sont :

- l'expansion du marché de la formation aux États-Unis et dans le monde entier, de concert avec des partenaires clés, une clientèle, des organismes de normalisation, des associations et des groupes de travail, etc.;
- des projets de formation spécialisée (par ex., l'élaboration et la prestation d'un programme de cours; l'élaboration de simulations de formation; la conversion et le mélange du contenu vers de nouveaux formats

tels que l'apprentissage électronique, les webinaires, les blogues; collaboration avec des établissements d'enseignement; certification permanente des cours;

- la poursuite d'élaboration de nouveaux sujets selon les besoins et les demandes de l'industrie;
- l'intégration de la formation comme activité principale des projets de la clientèle.

NORTH EASTERN UTILITIES (NEU)

PROFIL DE L'ORGANISATION

Le système de Northeast Utilities (NEU) a été le premier nouveau système de société de portefeuille de compagnie de services publics depuis l'adoption du Public Utility Holding Company Act des États-Unis en 1935. NEU a été formé le 1^{er} juillet 1966 lorsque trois compagnies, la Connecticut Light and Power Company, Western Massachusetts Electric Company (WMECO), et la Hartford Electric Light Company se sont affiliées en une seule entité, la NEU, la compagnie mère du système. En 1967, Holyoke Water Power Company (HWP) s'est jointe au groupe et en 1992 la Public Service Company of New Hampshire (PSNH) est devenue membre.

NEU exploite le plus important système de services publics de la Nouvelle-Angleterre, desservant plus de 2 millions de clients de l'électricité et du gaz naturel au Connecticut, dans l'ouest du Massachusetts et du New Hampshire. NEU est une entreprise d'énergie diversifiée appartenant au groupe Fortune 500, dont l'administration centrale est située au Connecticut et les dont les opérations s'étendent dans tout le nord-est des États-Unis. La vision de NEU est : énergie, croissance et leadership.

SERVICES ET BIENS FOURNIS

NEU offre toute une gamme de produits et de services énergétiques à des millions de clients résidentiels et commerciaux. Au moment de sa création, NEU avait presque 1 million de clients (846 000 pour l'électricité et 145 000 pour le gaz.

- Chef de file de l'industrie dans la construction de lignes de transmission, de l'efficacité énergétique, l'intervention en cas d'urgence et bien d'autres catégories.
- Reconnu nationalement et internationalement. Programme récompensé d'efficacité de gestion de conservation et de gestion des charges et en 2008, gagnant du Platts Global Energy Award pour son excellence dans l'exécution de la construction de lignes de transmission.

RESSOURCES HUMAINES

NEU a plus de 6 000 employés de tous types, électriciens, monteurs de lignes et construction. La compagnie offre un programme de formation intensive dans plusieurs secteurs généraux et spécialisés de technologie et d'ingénierie et suit une approche systématique à la formation. Par exemple, la compagnie donne de la formation sur l'équipement neuf et sur les systèmes existants qui seront en services pour au moins encore dix ans ainsi que sur les compétences et connaissances critiques.

- Treize centres de travail au Connecticut;
- Forme environ 3 500 employés chaque année;
- NEU appuie ses ingénieurs pour obtenir des certificats spécialisés, des diplômes et des maîtrises en génie électrique. Les cours sont donnés par Worcester Polytechnic dans les installations de formation de NEU :
 - ⇒ Fait une bonne utilisation de ses propres ressources, en ce que les experts internes donnent la formation (ingénieurs, personnel de terrain, monteurs de lignes, etc.) et les personnes à la retraite reviennent pour concevoir et donner de la formation technique spécialisée;
- Forme des partenariats avec d'autres compagnies de services publics pour la formation, étant donné que toutes se battent pour la même main-d'œuvre;
- Forme des partenariats avec des établissements et des établissements d'enseignement supérieur, en particulier le collège Bismark du Dakota du Nord, les collèges communautaires du Connecticut, l'Electrical Providers Coalition for Education (EPCE) la Coalition for Adult and Experiential Learning (CAEL), l'Université du Connecticut et le Center for Energy Workforce Development;

- Offre des programmes internes pour les apprentis dont certains des modules sont présentement en modification;
- Tous les employés apprentis ou nouveaux diplômés reçoivent cinq semaines de formation annuellement durant leurs quatre premières années avec la compagnie. Les nouvelles recrues sont également jumelées sur le terrain avec des employés expérimentés;
- NEU a son propre centre de formation en technologies de l'information et est équipé de simulateurs pour la formation.

APPROCHE DE GESTION ET DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

FACTEURS OPÉRATIONNELS EN VUE DE S'INVESTIR DANS LA GESTION ET LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Facteurs reliés au RH – taux élevé de départs à la retraite et nécessité de transférer les connaissances avant les départs.

Le recrutement pour certains emplois techniques est difficile à cause des connaissances spécialisées et les nouvelles exigences techniques qui continuent d'augmenter. Les compagnies de services publics se font toutes la concurrence pour la même main-d'œuvre relativement petite.

APPROCHE EN VUE DE LA MISE EN PLACE DE LA GESTION ET DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

- La compagnie a entrepris l'examen de la meilleure façon d'introduire le concept de transfert des connaissances dans les unités opérationnelles dans le cadre d'un plan d'affaires quinquennal (2008-2012). Le plan mettait l'accent sur le talent de l'entreprise et le développement du leadership, ainsi que sur le rôle important de soutien et d'habilitation du transfert des connaissances. Le plan inclut des ateliers sur le transfert des connaissances, offre un soutien de départ à deux communautés de pratique et une certaine infrastructure technologique. Le plan a été accepté, financé et incorporé dans la stratégie de ressources humaines de la compagnie.
- Sous la bannière de la planification de la main-d'œuvre, Ressources humaines et Formation ont préparé et présenté une étude de rentabilisation pour le transfert des connaissances et ont dirigé la cueillette des connaissances auprès de certains postes opérationnels clés. NEU s'est engagé à recueillir et à transférer les connaissances comme activité essentielle au maintien de ses réseaux électriques et gaziers.
- L'accent est sur la cueillette et le transfert des connaissances. Les départements des Ressources humaines et de la Formation ont collaboré étroitement.
 - ⇒ Le département des Ressources humaines a entrepris des analyses démographiques et de la planification de la main-d'œuvre; a fait des projections sur les départs à la retraite et a analysé les postes et les compétences qui quittent la compagnie; et a fait des projections des besoins des postes et des compétences ainsi que des besoins de recrutement.
 - ⇒ L'information sur le profil démographique est partagée avec le département de la Formation. Ce dernier analyse le genre de poste et de compétences qui vont disparaître à la retraite, évalue si des compétences ou des habiletés et des connaissances essentielles sont rattachées au poste (ou au titulaire) et s'il faut recueillir ces données. Le département évalue également le nombre de personnes dans chaque poste ou compétence qui vont prendre leur retraite et si de la formation sera nécessaire (p. ex. si l'on perd toutes les ressources qui soutiennent un système actuel à risque élevé). Le département de la Formation communique de façon régulière avec la direction et le personnel dans toute la compagnie et sur le terrain pour connaître les besoins en formation et en perfectionnement et les pertes potentielles de compétences critiques ainsi que les besoins spéciaux.

Les initiatives de gestion et de transferts de connaissances incluent :

- La cueillette des connaissances critiques situationnelles des ingénieurs, et la sélection d'une zone d'entreposage pour ces connaissances dans Lotus Notes (une plateforme logicielle IBM fréquemment utilisée). Mise en œuvre d'un examen annuel automatique pour vérifier l'exactitude et l'applicabilité.
- Le transfert des connaissances de deux ingénieurs de projets gaziers sur quatre exemples basés sur des situations et 25 tâches explicites qui touchent des connaissances et des prises de décisions critiques. En conséquence, NEU a préparé une liste des connaissances exigées pour exécuter du travail d'ingénierie sur les projets gaziers.
- Le transfert de connaissances à un superviseur en maintenance électrique de 10 articles de connaissances critiques dans trois domaines : connaissances des sous-stations, des circuits et des centres de travail. Le transfert et le stockage des 10 articles dans une base de données et examen annuel automatique pour vérifier l'exactitude et l'applicabilité.
- Mise au point d'un processus générique de cueillette et de transfert des connaissances qui peut être utilisé pour reproduire l'effort pour d'autres postes critiques.
- La sélection des postes critiques où une perte de connaissances pourrait avoir des répercussions sur l'organisation. Lancement (2007-2009) de la formation avancée sur la gestion des talents, qui comprendra une composante de transfert des connaissances.
- L'amélioration du concept de mentorat en officialisant le processus de transfert des connaissances pour deux postes.

POSTES EN GESTION ET TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Le TC est intégré dans les opérations de NEU.

PRODUITS ET SERVICES DE GC

NEU possède plusieurs bases de données interrogeables (p. ex. plusieurs types de normes électriques, de procédures et de méthodologies).

PRODUITS ET SERVICES DE GESTION DES CONNAISSANCES – ACCENT SUR RH

PRODUITS ET SERVICES DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Pratiques liées aux RH – Formation

- Élaboration d'un plan de formation quinquennal au moyen de l'analyse démographique de la main-d'œuvre, des systèmes actuels de la compagnie, du budget de formation disponible et des priorités de la compagnie.
- Les critères d'élaboration de tout nouveau cours exigent qu'un nombre suffisant d'employés ait besoin de ces compétences ou habiletés pour au moins quatre ans (si la période est plus courte, des ateliers ou séminaires spécialisés sont mis sur pied plutôt qu'un programme de formation).
- Utilisation de personnes à la retraite comme formateurs.
- Plusieurs contacts externes avec les établissements d'enseignement et les organisations nationales de formation.
- Élaboration de programmes de formation sur les réseaux intelligents avec CAEL et EPSE à Chicago. Huit compagnies de services publics dans différents états ont formé un comité consultatif en collaboration avec EPSE afin de monter un curriculum pour les compagnies de services publics. Le directeur de la Formation de NEU fait partie de ce comité. Ceci veut dire que NEU participe à la conception des cours d'EPSE et sait à quoi s'attendre des diplômés quant à leurs connaissances, formation et compétences lors du recrutement de nouveau personnel.
- Formation en partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur, menant à une maîtrise en génie électrique. Il s'agit de cours en ligne.
 - ⇒ Programmes de retraite progressive – Utilisation des retraités
 - ⇒ Retraités – Les personnes qui sont proches de la retraite ou qui ont l'intention de prendre leur retraite peuvent choisir de travailler à temps partiel
 - ⇒ Offrir des programmes de retraite progressive
 - ⇒ Retraités réembauchés comme rédacteurs techniques ou comme formateurs et mentors
 - ⇒ Utilisation d'un groupe de retraités comme formateurs
 - ⇒ Programme de mentorat (réembaucher des retraités comme mentors).
- Exercices de schématisation pour le captage de connaissances – processus interne
 - ⇒ Le département de la Formation collabore avec les opérations – les opérations sur le terrain schématisent et documentent le processus.

Approche :

- Trouver les personnes qui quittent la compagnie et qui occupent un poste critique ou ont des connaissances uniques. Les employés sur le terrain déterminent les exigences en matière de compétences et de connaissances critiques et en informent la Formation, que ce soit pour le captage des connaissances ou la conception d'ateliers, de cours de formation ou de nouveaux modules pour les programmes d'apprentis.
- Le département de la Formation embauche un rédacteur technique pour faire du jumelage avec les personnes durant plusieurs semaines ou mois; pour élaborer un schéma de processus détaillé des exigences du travail, pour valider le schéma de processus avec les personnes, pour interviewer les personnes et discuter de tous les aspects du travail et du contexte des exigences du travail.
- Le département de la Formation a élaboré un modèle simple : « Processus de transfert des connaissances » pour recueillir une connaissance ou une compétence unique qui est importante pour la compagnie. Les formateurs se servent de ce modèle. Ce modèle couvre :
 - ⇒ Les compétences et les connaissances couvertes;
 - ⇒ Ce qui est unique ou critique;
 - ⇒ Les risques associés avec le fait d'avoir ou de ne pas avoir cette connaissance ou cette compétence;
 - ⇒ L'attribution d'une priorité à recueillir cette connaissance en se fondant sur les réponses aux questions du modèle;

- ⇒ Cibler qui doit recevoir ces connaissances ou compétences et par quelle méthode ou média (document de méthode de travail, atelier de formation, procédures écrites, incorporés dans le programme d'apprenti de la compagnie). « *Trouver la bonne solution pour le type de connaissances qui doivent être transférées* ».
- Le rédacteur rédige la documentation appropriée pour recueillir les connaissances – ceci pourrait être un manuel technique, des diagrammes de processus, un module de formation. La Formation, les Opérations et la (les) personne(s) décident du meilleur moyen de communication et du type de média à utiliser pour le transfert des connaissances recueillies.
 - ⇒ EXEMPLE : la personne qui est responsable des bases de données sur les normes d'ingénierie et elle seule sait comment assurer la maintenance du système. La Formation a pris des mesures pour qu'un rédacteur technique travaille avec cette personne pour documenter le processus et la documentation connexe.
 - ⇒ EXEMPLE : La cueillette des connaissances pour deux monteurs de lignes aériennes vient d'avoir lieu. Un rédacteur technique a été embauché et a observé le travail des monteurs de ligne – ce qu'ils ont fait et comment ils l'ont fait; a transféré les connaissances dans un manuel de procédures qui couvrirait toutes les nuances du travail (p. ex., les indices pour savoir lorsque quelque chose ne va pas, comme un genre de bruit, etc.)
 - ⇒ EXEMPLE : exercice de cueillette de connaissances sur certains types de ponts qui ont des restrictions pour certains types de véhicules. Il ne reste que peu de ce genre de ponts, mais ils doivent être entretenus et avec le départ des ouvriers âgés, il est important de documenter les tâches et de former les ouvriers sur les processus et les compétences requises.
 - ⇒ EXEMPLE : la compagnie vient juste de réembaucher deux retraités pour une période de six mois pour travailler avec le département de la Formation et entreprendre la rédaction technique, le jumelage, les entrevues et la formation du personnel dans une spécialité d'ingénierie électrique. Les retraités ont rédigé la documentation et fait la formation.
 - ⇒ EXEMPLE : un système existant d'épissage est employé par la compagnie; seulement six sont encore en service, mais ils doivent être entretenus et maintenus. NEU réembauche un retraité une fois par année pour former plusieurs employés sur l'épissage et continuera de la faire jusqu'à ce que ces machines soient mises hors de service.
 - ⇒ EXEMPLE : le département de la Formation a fait une étude de rentabilisation pour la formation sur les commutateurs. Les postes qui requièrent cette formation ont été analysés par les Ressources humaines et la Formation au moyen d'une analyse des carences et une évaluation des besoins pour une classification de travail. On a déterminé que de telles compétences seraient nécessaires pour encore dix ans et le réseau de commutateurs est un secteur à risque élevé, car les bris peuvent causer des pannes de courant et des incendies. Pour offrir la formation, un modèle de chaque type de commutateur a été installé dans la section de formation de NEU et les employés reçoivent une formation annuelle pour faire l'entretien de ces commutateurs.

SOMMAIRE

SOMMAIRE DES DÉFIS À RELEVER

La haute direction a toujours soutenu toutes les initiatives de cueillette et de transfert des connaissances des RH et de la Formation fondées sur l'élaboration et la présentation d'une étude de rentabilité bien étayée..

AGENCE INTERNATIONALE DE L'ÉNERGIE (AIE)

PROFIL DE L'ORGANISATION

L'Agence internationale de l'énergie est un organisme autonome fondé en 1974 et dont le siège social est à Paris. Le principal élément décisionnel de l'AIE est le Conseil de direction composé des ministres des Affaires étrangères de chaque pays membre ou de leurs hauts représentants

L'AIE est le forum énergétique pour 28 économies de pointe. Les gouvernements des membres de l'AIE se sont engagés à prendre des mesures communes pour répondre aux urgences relatives à l'offre pétrolière. Ils se sont également mis d'accord pour échanger de l'information sur les questions énergétiques, coordonner leurs politiques énergétiques et coopérer à l'élaboration de programmes énergétiques rationnels qui assurent la sécurité énergétique, favoriser la croissance économique et protéger l'environnement. Toutes ces dispositions sont incluses dans l'Accord relatif à un programme international d'énergie, le traité sur lequel l'Agence a été fondée en 1974.

Un secrétariat composé d'experts dans le domaine de l'énergie recrutés par voie de concours, principalement parmi les membres de l'OCDE, soutient le travail du Comité directeur et des organismes subalternes. Le secrétariat de l'AIE est dirigé par le directeur exécutif nommé par le Comité directeur. Le secrétariat recueille et analyse les données énergétiques, organise des ateliers de haut niveau avec les experts mondiaux sur des thèmes et des sujets nouveaux, évalue les politiques et les programmes énergétiques des membres et des non membres, et prépare des études et des recommandations de politiques à l'intention des gouvernements.

OBJECTIFS FONDATEURS

- Maintenir et améliorer les systèmes pour réagir aux interruptions de l'offre pétrolière.
- Faire la promotion de politiques énergétiques rationnelles dans un contexte mondial, au moyen de relations coopératives avec les pays non membres, l'industrie et les organisations internationales.
- Diriger un système permanent d'information sur le marché international du pétrole.
- Améliorer la structure de l'offre et de la demande de l'énergie mondiale en développant des sources énergétiques de remplacement et en améliorant l'efficacité de la façon dont l'énergie est utilisée.
- Améliorer la collaboration internationale en matière de technologie énergétique.
- Favoriser l'intégration des politiques environnementales et énergétiques.

L'AIE est engagée à aider les pays à atteindre leurs objectifs tant énergétiques qu'environnementaux. En 2005, le G8 a mandaté l'AIE de formuler des recommandations pour un avenir « propre, intelligent et concurrentiel ». Depuis lors, l'AIE s'est employée à résoudre les questions énergétiques et climatiques cruciales avec le G8, le G20 et le Forum des grandes puissances économiques (FGPE), ainsi que de poursuivre la collaboration avec les organisations comme le secrétariat du CCNUCC (Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques) et le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). L'AIE est d'avis que le soutien continu au développement et au déploiement des nouvelles technologies est essentiel.

L'AIE occupe une position idéale pour poursuivre son rôle de forum international pour échanger de l'information et des idées sur la gestion rationnelle des ressources énergétiques mondiales. L'Agence tire profit de ses sources d'information gouvernementales et industrielles, et ses importants travaux et bases de données grandissantes en matière de statistiques fournissent des renseignements qui contribuent à une plus grande ouverture ainsi qu'à une confiance accrue au sujet des marchés énergétiques. Les analyses des politiques énergétiques de l'AIE des pays membres et non membres ainsi que ses recommandations à l'intention des gouvernements contribuent à l'élaboration de politiques plus efficaces et à une plus grande collaboration dans le domaine énergétique.

SERVICES ET BIEN FOURNIS

Activités principales

- Au fur et à mesure que les marchés de l'énergie évoluaient, l'AIE a elle aussi changé. Son mandat s'est élargi pour prendre en considération les « trois E » qui sont à la base d'une élaboration équilibrée des politiques énergétiques : la sécurité énergétique, le développement économique et la soutenabilité environnementale.
- Les travaux actuels de l'Agence sont axés sur les politiques climatiques, la réforme des marchés, la collaboration et les relations en matière de technologie énergétique avec le reste du monde, particulièrement avec les grands consommateurs et producteurs d'énergie comme la Chine, l'Inde, la Russie et les pays de l'OPEP.

L'AIE travaille dans les secteurs d'activités suivants pour ce qui est de la rédaction de rapports sur la recherche et l'échange d'information :

- Mécanismes d'intervention en cas d'urgence – établis en 1974 dans le cadre de l'Accord relatif à un programme international d'énergie qui a été signé par tous les pays membres. L'AIE coordonne des mesures prises en situation d'urgence pour tout ce qui touche l'offre énergétique.
- Marchés pétroliers – l'Agence analyse et surveille les développements à court et à moyen terme du marché pétrolier international pour aider les gouvernements des pays membres à anticiper les changements dans les conditions du marché et à y réagir promptement. L'AIE prépare les évaluations des conditions actuelles du marché pétrolier à partir de l'information fournie par les gouvernements membres, les compagnies pétrolières internationales et d'autres sources. Parmi les questions abordées : les développements dans le domaine de l'exploration et de la production pétrolières; les tendances de l'offre, de la demande, des prix et du raffinage; les stocks de l'OCDE et finalement le commerce international du brut et des produits pétroliers. L'AIE met la plupart de ses analyses à la disposition des gouvernements, de l'industrie au moyen de ses rapports sur le marché pétrolier.
- Marchés gaziers – l'Agence publie une revue annuelle du marché du gaz naturel qui examine les tendances des développements et des projets sur les marchés internationaux du gaz naturel.
- Statistiques énergétiques – l'AIE est une source mondiale de statistiques énergétiques, elle produit des rapports annuels, semestriels et mensuels sur le pétrole, le gaz, le charbon, l'électricité et les énergies renouvelables ainsi que sur l'offre énergétique globale, la consommation, les prix et les taxes. Des équipes d'experts visitent régulièrement les pays membres pour faire des examens sur place des développements énergétiques. D'autres préparent des prévisions et des évaluations, ou font rapport sur les recherches en cours sur les nouvelles technologies.
- Promotion de la coopération internationale pour améliorer la qualité, la rapidité et la couverture des statistiques énergétiques nationales, régionales et mondiales.
- La Joint Oil Data Initiative, lancée par six organisations internationales et qui est colocalisée avec le secrétariat du Forum international de l'énergie à Riyadh est un excellent exemple de ce genre de coopération.
- Dialogue énergétique mondial – l'Agence organise des rencontres techniques mondiales avec les experts des pays producteurs et consommateurs d'énergie afin de favoriser les connaissances et les communications; l'Agence organise également des séminaires et des ateliers sur des sujets précis comme les politiques d'intervention en cas d'urgence, les questions d'efficacité énergétique et de réglementation avec les pays non membres, et elle met au point des programmes de formation et de renforcement des capacités.
- L'énergie et l'environnement - l'Agence analyse et interprète les options technologiques et en matière de politiques qui peuvent être mises en œuvre pour atténuer les effets des changements climatiques. Des travaux sont en cours sur les technologies respectueuses de l'environnement, notamment au moyen de recherches sur des sujets aussi variés que les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et les technologies de captage et de stockage du carbone. De nouvelles avancées intellectuelles ont été faites avec les travaux sur les « indicateurs énergétiques ».
- Efficacité énergétique – l'Agence fait la promotion des politiques et technologies énergétiques dans les bâtiments, les appareils ménagers, le transport et l'industrie. Les analyses de l'AIE ont défini les meilleures pratiques, en mettant en lumière les possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique et les approches en matière de politiques.

- Innovations dans les technologies énergétiques – les différentes initiatives comprennent une série de feuilles de route, qui décrivent la croissance d'une technologie en particulier de nos jours jusqu'en 2050, et établissent les jalons du développement, du financement, des politiques et de l'engagement du public qui sont nécessaires pour que la technologie atteigne son plein potentiel. Le programme de collaboration technologique de l'AIE traite des technologies sur les combustibles fossiles, l'énergie renouvelable, l'utilisation finale efficace de l'énergie et l'énergie de fusion, ainsi que les technologies électriques et les méthodologies d'évaluation de la technologie proposées dans *Energy Technology Perspectives 2008*.
- Réseau des technologies énergétiques – composé de 41 accords de mise en œuvre sur des secteurs clés de la technologie énergétique. Plus de 5 000 experts des pays membres et non membres de l'AIE et de l'industrie font partie du réseau. Les accords offrent un cadre souple pour la coordination internationale de la science de base, la recherche et le développement, la démonstration et le déploiement des technologies énergétiques. Parmi les avantages obtenus de ce réseau, citons le regroupement des ressources et le partage des coûts, l'harmonisation des normes, et la couverture contre les risques techniques. Parmi les plus récentes initiatives technologiques de l'AIE mentionnons l'organisation d'une plateforme technologique internationale pour aider à accélérer la propagation des technologies de diminution du carbone à l'échelle mondiale
- Analyse des politiques et coopération – les membres de l'AIE coopèrent pour accroître leur sécurité énergétique collective au moyen de la diversification de leurs sources énergétiques et une meilleure efficacité énergétique, tout en assurant la compétitivité économique et la protection de l'environnement. Tous les quatre ans, les politiques des pays membres sont examinées en profondeur par leurs pairs. Durant la période intérimaire, des examens sommaires des normes servent à mettre à jour les développements de la politique énergétique principale et à faire un compte rendu des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations formulées dans les examens approfondis.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'Agence internationale de l'énergie (AIE) est une organisation internationale qui agit comme conseiller en matière de politique énergétique pour 28 pays membres qui s'emploient à assurer pour leurs citoyens des approvisionnements en énergie, fiables, propres et à des prix abordables :

- Parmi les pays membres, on compte le Canada, l'UE, la France, l'Allemagne, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse et les É.-U.
- L'Agence offre une perspective internationale, nord-américaine et canadienne.

RESSOURCES HUMAINES

L'AIE compte sur un effectif de 190 personnes, pour l'essentiel des experts en énergie et des statisticiens provenant des 28 pays membres. Plusieurs initiatives sont entreprises par des professeurs d'universités des pays membres. Les professeurs soumettent des idées ou des initiatives de recherche à l'AIE et si elles sont acceptées cette dernière les parrainera en distribuant la documentation et les résultats de recherche obtenus, en offrant une fenêtre sur la recherche sur le site Web de l'Agence et dans certains cas en créant un portail sur Internet. L'AIE ne finance pas de telles recherches; les professeurs doivent obtenir le financement de leurs gouvernements respectifs, de leurs universités, des instituts de recherches ou d'autres instituts. Dans certains cas, les professeurs et les représentants du gouvernement ne reçoivent aucun financement pour leur recherche, mais donnent bénévolement de leur temps simplement pour poursuivre leur intérêt dans ce domaine d'étude.

APPROCHE DE GESTION ET DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

FACTEURS OPÉRATIONNELS EN VUE DE S'INVESTIR DANS LA GESTION ET LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

- Réduire le coût de planification et de déploiement des systèmes d'énergie solaire, améliorer l'efficacité des systèmes d'énergie solaire au moyen d'information plus exacte et plus complète sur les ressources solaires et accroître la valeur de l'énergie solaire produite par les systèmes solaires
 - ⇒ Améliorer la fiabilité et la qualité des données
 - ⇒ Normalisation et référencement des données internationales de ressources solaires pour en assurer la comparabilité à l'échelle mondiale
 - ⇒ Améliorer l'accessibilité de l'information aux pays membres
- L'AIE a été active par ses initiatives en GC
- En 2004, l'industrie solaire, sous l'égide de l'AIE a mis sur pied un groupe de travail de gestion des connaissances en matière de ressources solaires
- L'accord de mise en œuvre du Programme chauffage et refroidissement solaires (CRS) fut implanté en 1977, un des premiers programmes de R-D de l'AIE. Les travaux du programme sont uniques car ils se font dans le cadre d'un effort de collaboration entre les experts des pays membres et de la Commission européenne :
 - ⇒ Les avantages de cette approche sont qu'elle accélère le rythme de développement de la technologie, favorise la normalisation, améliore les programmes nationaux de R-D, et permet la spécialisation nationale tout en économisant temps et argent.
- Les participants au programme de CRS ont dirigé des projets mixtes sur les technologies d'énergie solaire active, passive et d'éclairage naturel ainsi que l'application de ces technologies dans les immeubles et dans d'autres domaines tels que l'agriculture et l'industrie.

Facteurs opérationnels applicables à la tâche – Gestion des connaissances des ressources solaires

- Les connaissances des ressources d'énergie solaire sont essentielles pour la conception, la construction et l'exploitation réussie de systèmes de chauffage d'eau solaires, des systèmes de concentration de l'énergie solaire et les systèmes photovoltaïques. La capacité de prédire la fiabilité des ressources solaires pour une période allant jusqu'à 72 heures est une excellente façon d'aider les exploitants de systèmes solaires à mieux gérer la production de leurs systèmes, particulièrement dans les cas où ces systèmes sont reliés au réseau électrique public. Une façon de faire ces prévisions est d'adapter les méthodes existantes de prévisions pour tenir compte des estimations particulières de prévisions des ressources solaires. Toutefois, très peu de renseignements sont disponibles à savoir si ces prévisions de ressources solaires peuvent se comparer avec ce qui s'est effectivement produit dans certains endroits en particulier.
- La tâche 36 met l'accent sur le développement de produits qui réduiront les risques dans la mise en œuvre de projets, accroîtront l'accès aux produits de données et fourniront des indications sur la fiabilité de différents ensembles de données solaires.

APPROCHE EN VUE DE LA MISE EN PLACE DE LA GESTION ET DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Chaque projet de l'AIE, à moins qu'il fasse partie des activités principales, est unique et les approches utilisées dépendent des chercheurs qui entreprennent les études, et des organisations partenaires de l'AIE pour effectuer les études ou entreprendre les initiatives.

POSITIONS EN MATIÈRE DE GC-TC

Selon le genre d'étude ou d'initiative, différents experts de contenu peuvent participer. Dans le cas de la tâche 36, les travaux sont entrepris par des professeurs d'université et un membre du groupe de travail est responsable de la mise sur pied et de la maintenance du portail Internet qui diffuse la recherche et répond aux questions de l'industrie, des universitaires et du public. Pour la tâche 36, le professeur est un spécialiste de l'énergie solaire, mais il a assumé le rôle de coordinateur et de maintien du portail, le rôle de coordinateur étant financé pour une période de quatre mois par an par son université et le gouvernement français. Seul le rôle de coordinateur est financé; le travail de recherche

est bénévole et est effectué strictement dans le but d'acquérir des connaissances et de les utiliser pour enseigner à son université.

Information supplémentaire

- <http://www.ica-shc.org/task36/index.html> - Ce site Web est le site officiel de la tâche 36 Gestion des connaissances des ressources solaires de l'AIE, une tâche de cinq ans lancée par l'accord de mise en œuvre du Programme chauffage et refroidissement solaires (CRS).

PRODUITS ET SERVICES DE GESTION DES CONNAISSANCES

PRODUITS ET SERVICES DE GC

Produit 1 : Tâche 36 « Gestion des connaissances et transfert des connaissances des ressources solaires »

La tâche 36 est un projet collaboratif d'une durée de cinq ans avec les systèmes SolarPACES et les systèmes d'énergie solaire de l'AIE qui devrait se terminer en juin 2010.

Les participants à la *Tâche 36 : Gestion des connaissances des ressources solaires* représentent des établissements de recherche et des consultants privés de partout dans le monde et sont engagés à produire de l'information sur les ressources d'énergie solaire. L'objectif des travaux est d'aider les décideurs, les promoteurs de projets et les industries à faire avancer les programmes d'énergie renouvelables partout dans le monde.

Vecteurs d'exécution

- Demandes de l'industrie
- Intérêts de recherche de plusieurs universitaires, principalement de l'Allemagne et de la Suisse. La tâche 36 a été créée par des chercheurs qui se connaissaient et qui étaient familiers avec la recherche des membres du groupe de travail (un peu comme communauté de pratique virtuelle).

En 2004, l'industrie solaire, sous l'égide de l'AIE, a mis sur pied le groupe de travail de gestion des connaissances des ressources solaires pour discuter des besoins du secteur et d'élaborer un plan de travail pour aborder ces besoins. Parmi les pays participants : le Canada, l'UE, la France, l'Allemagne, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, les É.-U. L'industrie a réalisé qu'elle avait besoin de nouveaux outils qui n'étaient pas disponibles sur le marché et qu'une collaboration internationale en R-D était nécessaire pour accélérer le développement du secteur, afin de faire une utilisation plus efficace des synergies au sein du secteur des énergies renouvelables, de développer les outils et les bases de données des ressources solaires et enfin de pouvoir offrir un éventail d'outils plus vaste à un plus grand nombre de clients. Besoins particuliers :

- Plus de renseignements particuliers aux sites et au temps
- Exactitude accrue au moyen de produits de validation normalisés reconnus
- Accès personnalisé facilité aux produits conçus pour les utilisateurs
- Information géographique mondiale
- Disponibilité et fiabilité du service améliorées
- Couverture spatiale et temporelle améliorée et exactitude accrue

Ressources du projet

- Formation d'un groupe de travail soumise à l'AIE pour sa considération
- L'AIE a convenu de parrainer un portail et il incombait aux chercheurs de trouver le financement. Environ 66 % de chercheurs n'ont pas trouvé de financement
- Le gouvernement français a financé le coordonnateur quatre mois par année (le rôle de l'individu responsable du portail)
- L'AIE a les droits d'auteur sur les rapports produits par le groupe de travail, mais non pas les droits d'auteur pour les résultats de la recherche.

But

Le but de la **Tâche 36 : Gestion des connaissances des ressources solaires** de l'AIE est de fournir à l'industrie solaire, au secteur de l'électricité, aux gouvernements et aux organisations et établissements d'énergie renouvelable, l'information la plus pertinente et la plus exacte sur les sources de radiation solaire à la surface de la Terre dans des formats facilement accessibles et des mesures de qualités compréhensibles. La portée de l'information sur l'évaluation des sources solaires comprend les ensembles de données historiques et les produits de données dérivées actuels obtenus par l'imagerie satellitaire et d'autres moyens.

Objectifs

Les objectifs des travaux sont de fournir à l'industrie de l'énergie solaire, au secteur de l'électricité et aux exploitants du système, particulièrement ceux qui exploitent des gros systèmes photovoltaïques reliés au réseau, de l'information sur comment prévoir de façon fiable l'emplacement des sources de radiation solaire, idéalement sur une base horaire et pour une période de 72 heures. La portée de cette tâche est de référencer certains schémas de prévision de différentes sources solaires, mis au point par des instituts de recherche et des compagnies privées avec des données de mesures solaires terrestres, et même accompagnées du résultat photovoltaïque actuel.

La tâche 36 comporte trois **(3) objectifs principaux** :

- Documenter la normalisation et la référencement des ensembles internationaux de données de sources solaires pour assurer la comparabilité et l'acceptation à l'échelle mondiale;
- Améliorer la fiabilité, la disponibilité et l'accessibilité des données dans des formats qui répondent aux besoins particuliers des usagers;
- Mettre au point des méthodes pour améliorer la qualité et la couverture temporelle des produits de sources solaires adaptés, y compris les prévisions fiables de radiation solaires.

Description de la tâche 36

La tâche 36 est à la fois une initiative de GC et une de TC. La composante GC est le développement d'un dépôt d'études, de recherches et d'outils. Les données de chaque université participante sont combinées et mises à la disposition des autres grâce au portail de l'AIE qui fournit de l'information dans un format normalisé en se servant d'outils Internet.

La composante TC quant à elle voit à la distribution de la recherche et à l'utilisation des outils par les participants de l'industrie et les autres parties intéressées. La composante TC est en fait le portail utilisé par les firmes industrielles pour accéder aux résultats des différentes études des groupes de travail. Le portail est normalisé, l'information n'est disponible qu'en anglais et les personnes-ressources sont nommées. Les utilisateurs du portail peuvent envoyer leurs questions techniques par courriel et l'expert en GC-TC du groupe de travail y répond.

Aucune inscription ni frais ne sont exigés pour accéder au portail et celui-ci est ouvert à tout le monde (firmes industrielles, le public, les universitaires, les membres et les non membres de l'AIE).

Contexte

Le groupe de travail 36 émane d'une initiative de SoDa (Solar radiation data) pour diffuser de l'information sur l'énergie solaire aux participants de l'industrie. Voici des renseignements au sujet de SoDa.

Le **service SoDa** répond aux besoins de l'industrie et des chercheurs en matière d'information sur les données de sources solaires et leur exploitation. Citons comme exemples les systèmes d'énergie renouvelable (photovoltaïque, thermosolaire pour le chauffage de l'eau, plantes solaires, chauffage et réfrigération solaire), l'efficacité énergétique dans les bâtiments ou les systèmes d'énergie solaire, l'architecture, l'éclairage naturel dans les immeubles,

météorologie, climatologie, changements climatiques, santé, qualité de l'air et pollution, océans, eau (réserves, eutrophisation), production primaire, végétation, agriculture, foresterie, horticulture, altération du matériel.

SoDa est un consortium multidisciplinaire, qui regroupe des compagnies et des chercheurs qui ont l'expertise nécessaire en rayonnement solaire et en technologies connexes de l'information et des communications. Les clients et les usagers sont considérés comme des partenaires dans le consortium grâce à l'engagement de vendeurs commerciaux privés de bases de données sur le rayonnement solaire, et de représentants d'importants programmes de recherche et de développement environnemental internationaux ou locaux. Ces principaux utilisateurs sont des firmes industrielles.

Le **service SoDa** offre un accès à guichet unique à un vaste ensemble d'information reliée au rayonnement solaire et à son utilisation. Les services sont organisés en catégories de services ou de domaines (p. ex., la qualité de l'air ou les systèmes d'énergie solaire). Ce **service en soi n'est pas un entrepôt**. L'innovation est que le service est fait par un *Système intelligent (SoDa IS)* qui crée des liens à d'autres services qui sont situés dans d'autres pays. Pour répondre à une demande, le service SoDa se fie à plusieurs ressources pour préparer la réponse appropriée et assurer le flux et l'échange d'information entre les services et lui-même ainsi qu'avec le client et l'utilisateur. Un service peut prendre la forme d'une base de données (p. ex., une base de données sur le rayonnement solaire ou sur la température), ou un algorithme qui se sert de données pour créer une nouvelle information, ou une application qui fournit de l'information qui peut-être utilisée par les professionnels.

Le service SoDa comprend des applications et plusieurs bases de données et des ensembles de données à propos des séries chronologiques à long terme de l'éclairement et de l'irradiation, de la température, des pluies, du rayonnement de grande longueur d'onde, le facteur de turbidité de Linke, la turbidité atmosphérique, les propriétés des ciels dégagés, le rayonnement photosynthétiquement utilisable (RPU), la distribution spectrale, et bien d'autres. Les services SoDa comprennent plusieurs services et son contenu évolue au fur et à mesure que de nouvelles ressources (bases de données, algorithmes, application pour utilisateurs finaux) viennent s'ajouter au service SoDa.

Le service SoDa peut être lancé par l'onglet « Services » dans le menu du haut de page ou « Access a service » sur le menu de gauche du site Web de Soda (www.soda-is.com). Les domaines sont affichés sur l'écran principal et l'utilisateur sélectionne le domaine qui l'intéresse dans la liste. Lorsqu'il est lancé, un service affiche une interface de demande qui est particulière à chaque service. Cette interface affiche une carte et un formulaire « Details on inputs » qui sont sur la page d'information. La carte affichée montre la couverture géographique du service sélectionné. La sélection géographique peut être effectuée de trois façons :

- Cliquer sur la carte;
- Entrer la latitude et la longitude en degrés décimaux (l'information sur comment convertir les coordonnées géographiques en degrés et minutes en degrés décimaux);
- Faire une recherche par nom et entrer le nom de la ville désirée.

La sélection de la période de temps est normalement faite en sélectionnant deux dates ou mois (d'autres cas sont également possibles). Plusieurs formats de résultats sont également possibles, bien que le format par défaut soit HTML.

De SoDa à la tâche 36

En 1999, SoDa mis sur pied par l'Union européenne, a bâti un prototype de portail qui offrait aux utilisateurs de l'industrie la recherche, les données et les cartes solaires leur permettant un accès plus uniforme. Le projet a commencé avec 4 utilisateurs et très rapidement ce chiffre grimpa à 100 utilisateurs qui encouragèrent les chercheurs à offrir les services SoDa au moyen d'un portail Internet. En 2008, SoDa avait accumulé plus de 40 000 utilisateurs à la grandeur de la planète, sans qu'aucune publicité n'ait été faite auprès de l'industrie. Les chercheurs réalisèrent alors qu'il existait un intérêt certain et un besoin pour les services qui étaient fournis.

En 2008, SoDa effectua une enquête pour déterminer qui utilise les services. Le taux de réponse était bas, avec 170 réponses, cependant de ces réponses plus de 66 % provenaient des utilisateurs de l'industrie et le dernier tiers provenait d'universitaires qui faisaient des recherches dans le secteur industriel. SoDa a également fait un suivi des questions soumises sur le site Web et en général a reçu plusieurs courriels par jour, et ce, principalement de compagnies industrielles.

Plusieurs problèmes ont été signalés avec SoDa (qui est en fait un outil de TC pour la distribution d'information sur l'industrie, de données, de connaissances et de simulations). La principale difficulté est la capacité des entreprises de transférer le logiciel à leur propre infrastructure TI. Ceci a été très difficile à effectuer. Depuis que SoDa a été lancé, de nouveaux outils Internet sont maintenant disponibles et la décision a été prise de produire une nouvelle version de SoDa qui est plus accessible aux utilisateurs, à laquelle on peut accéder en différents formats, qui utilise des formats normalisés et qui inclut plus de connaissances, d'études et d'ensembles de données d'université de partout dans le monde. Ce nouveau lancement de SoDa a été la « naissance » de la tâche 36. Le nouveau portail à partir de la tâche 36 est une application Web, et ainsi tous les utilisateurs ont accès aux données et aux simulations sans se préoccuper de la fonctionnalité TI. Les utilisateurs peuvent maintenant lancer leurs propres modèles simulés en se servant des données quelque soit leur plateforme TI.

Tâche 36 – Résultats attendus

L'atteinte de ces objectifs réduirait les coûts de planification et de déploiement de systèmes d'énergie solaire, améliorerait l'efficacité de ces systèmes grâce à une information sur les ressources solaires plus exacte et complète, et augmenterait la valeur de l'énergie solaire produite par les systèmes solaires.

Tâche – Besoins particuliers en matière de GC :

Les besoins de cette initiative ont été définis par des professeurs d'université et des représentants des compagnies industrielles et énergétiques. Les membres du groupe de travail ont recensé plusieurs industries dans leur pays membre qui désiraient poursuivre la recherche en énergie solaire et distribuer les résultats de la recherche aux participants de l'industrie et aux universitaires. Chaque membre du groupe de travail devait interagir avec les participants de l'industrie intéressés recensés dans leurs pays membres.

Besoins particuliers couverts :

- Plus d'information sur le site et le calendrier; amélioration de l'exactitude au moyen de produits de validation normalisés généralement reconnus;
- Accès personnalisé facilité aux produits conçus pour les utilisateurs;
- Information géographique mondiale;
- Amélioration de la disponibilité et de la fiabilité du service; couverture spatiale et temporelle améliorée et exactitude accrue.

Tâche 36 : approche et méthode

- Définir les produits et services des principaux intervenants de l'industrie;
- Réunir les grands experts de toutes les disciplines nécessaires pour résoudre les questions;
- Fournir des produits comparables à l'échelle mondiale en se servant des données les plus fiables et des meilleures méthodes de partout dans le monde;
- La coopération internationale est essentielle.

Les activités de GC étaient divisées en trois sous-tâches :

1. Qualification des normes pour les produits de ressource solaire;
2. Élaboration d'une structure commune d'archivage, de traitement et d'accès aux renseignements sur les ressources solaires;
3. Techniques améliorées pour la caractérisation et les prévisions des ressources solaires pour améliorer la qualité et mettre au point des nouveaux produits plus versatiles.

Les activités de GC choisies pour le programme de travail quinquennal (2005-2010) étaient indépendantes l'une de l'autre, complètes et pleines de livrables et de produits concrets de pointe. L'information de ressource solaire se définit comme suit : « toutes les données qui décrivent les paramètres physiques particuliers de site et de temps du rayonnement solaire à la surface de la Terre, requises pour la conception et le fonctionnement des systèmes d'énergie solaire » [TRADUCTION] (*Présentation par R. Myer, Institute for Atmospheric Physics, EC Joint research Centre Symposium, Italy, Dec 2004 Diapositive 26*). Parmi les applications solaires pertinentes il faut citer : le chauffage et la climatisation (SHC), le photovoltaïque (PV) et des systèmes d'énergie solaire concentrée (CSP) pour produire de l'électricité et traiter la chaleur. La GC est utilisée pour fournir de l'information qui sert à faire évoluer les applications de ces technologies, y compris leur rôle dans les réseaux de distribution d'énergie.

Les activités de GC étaient divisées en trois sous-tâches :

1. Qualification des normes pour les produits de ressource solaire – établissement de normes pour les produits de ressources solaires et validation, conformément à la comparabilité et l'acceptation à l'échelle mondiale. Les sous-tâches comprenaient :
 - Sélection et qualification des ensembles de données de mesures;
 - Mesures de la qualité du modèle pour la validation du produit;
 - Méthode pour établir la référencement des produits;
 - Application des procédures de référencement.
2. Élaboration d'une structure commune d'archivage, de traitement et d'accès aux renseignements sur les ressources solaires (p. ex., au moyen d'un portail unique). Les sous-tâches comprenaient :
 - Recensement des logiciels normalement utilisés par les utilisateurs finaux;
 - Élaboration de protocoles d'échange de données;
 - Évaluation des questions juridiques;
 - Accès automatique par les applications commerciales.
3. Techniques améliorées pour la caractérisation et les prévisions des ressources solaires pour améliorer la qualité et mettre au point des nouveaux produits plus versatiles. Les activités comprenaient la mise au point de huit produits de l'industrie solaire (produits de radiation, modèles de satellites, production de petits sites Web simples spécialisés) et des outils d'analyse et de prévision.

RÉSULTATS

Faits saillants de 2009 :

- Les faits saillants de 2008 ont mis l'accent sur l'évaluation préliminaire des capacités de prévision des ressources solaires et c'est toujours là une préoccupation de cette tâche; conséquemment un des faits saillants de 2009 et de tenter de mieux comprendre un éventail de méthodes de prévisions de ressources solaires. La prévision des ressources solaires devient de plus en plus importante pour l'exploitation rentable et réussie des grands systèmes solaires reliés au réseau, PV et CSP. Les services publics et les exploitants de systèmes peuvent utiliser ces données pour prédire la quantité approximative d'énergie sur laquelle ils peuvent compter au cours des heures et des quelques jours qui suivent. Si les exploitants savent avec un certain degré de certitude que les technologies d'énergie solaire dans leur système fonctionneront ou pas, cette information peut leur être extrêmement utile, pour déterminer quels autres types de système de sauvegarde ils doivent planifier pour répondre aux charges prévues.
- Une étude, publiée en 2009, a été dirigée par les participants de la tâche de l'Université d'Oldenburg en Allemagne. L'équipe d'étude comprenait également des participants de Bluesky Wetter (Autriche), Meteocontrol (Allemagne), Meteotest (Suisse), CENER (Espagne), CIEMAT (Espagne), et de l'Université de Jaén (Espagne). L'équipe a recueilli des données de mesures au sol d'excellente qualité de partout en

Europe, pour la période 1995-2004, avec lesquelles ils ont pu comparer leurs différents schémas de prévisions.

- Les différents instituts de recherche ont employé différentes méthodes pour mettre au point les prévisions solaires. Deux établissements ont utilisé les produits du Centre européen pour les prévisions météorologiques à moyen terme (CEPMMT) et ont ensuite raffiné les prévisions à l'aide de modèles numériques mésoéchelle, comme le modèle de recherche et de prédiction météorologiques. D'autres chercheurs se servent du Système global de prévision (SGP) comme point de départ. D'autres établissements utilisent même les méthodes d'apprentissage pour faire leur prévision.
- Les travaux de référencement des prévisions ont déjà donné des résultats utiles et importants. En premier lieu, toutes les méthodes de prévision offrent une incertitude moins élevée que la persistance. En général, les méthodes qui commencent avec une prévision globale, telle que CEPMMT ou SGP et qui ensuite font un traitement ultérieur comme le modèle mésoéchelle, donnent les meilleurs résultats. Les résultats nous indiquent également que le cadre de référence global est le meilleur de tous les modèles mésoéchelle utilisés dans la présente étude.
- Les participants à la tâche ont tenu un atelier pour définir la tâche en mars 2010 pour préparer une annexe pour une nouvelle tâche qui comporterait des activités supplémentaires relatives à la caractérisation et aux des ressources solaires.
- **D'ici juillet 2010 un guide des meilleures pratiques** sera publié par la tâche pour recueillir tous les résultats clés du programme quinquennal. Au cours de l'année 2009, les participants envisageront des activités supplémentaires qui pourraient élargir la portée de la tâche et même la prolonger. Ce guide est un portail interactif qui permet aux utilisateurs de lancer et d'utiliser les services et les outils qui sont mis à leur disposition durant toute la recherche. Le guide est mis à jour sur une base continue par les universités et il offre les connaissances les plus à jour dans le domaine.
 - ⇒ Le guide donne des renseignements et pas seulement des données. Il fait également une évaluation de la qualité des données qui sont disponibles dans le portail.

Pour de plus amples renseignements, consultez : <http://www.iea-shc.org/task36/publications/index.html>

LEÇONS APPRISSES

- La tâche 36 a effectué plusieurs enquêtes pour définir les besoins de l'industrie et obtenir des commentaires sur les outils, le modèle et les données disponibles sur le portail. Selon leur expérience, le taux de réponse est très faible si l'enquête est trop longue; le meilleur taux de réponse était lorsque l'enquête était très courte (3 questions) et très ciblée.
- La normalisation du langage et du codage est très importante dans n'importe quelle initiative des GC qui cible le TC. Un vocabulaire commun est nécessaire tout d'abord parmi les chercheurs, et il doit ensuite être distribué dans tout le secteur de l'industrie. Une des premières tâches de la tâche 36 était d'adopter une méthodologie commune, une terminologie commune et un code commun. Ces tâches permettent à l'industrie d'utiliser et d'améliorer leur propre information en étant capable d'accéder aux données et à l'information fournies dans le portail de la tâche 36 et ensuite de les utiliser.
- Le principal défi est que le groupe de travail est principalement formé de bénévoles universitaires qui entreprennent la recherche et la coordination à cause de leur intérêt dans le domaine. Si les membres s'en vont, il n'y aura pas d'argent pour maintenir le portail et les données qui s'y trouvent.

Une liste complète de toutes les publications de l'AIE est disponible à l'adresse suivante :

Bureau des communications et de l'information de l'AIE

9, rue de la Fédération

75739 Paris Cedex 15 – France

Tel. (33-1) 40 57 65 54 Fax: (33-1) 40 57 65 59 www.iea.org/books

Rapport intitulé Sectoral approaches in Electricity www.iea.org

PRODUITS ET SERVICES DE GESTION DES CONNAISSANCES

APERÇU DES AVANTAGES DE LA GC ET DU TC

Le **public cible** pour les produits et services qui résultent des travaux du groupe de travail sont les utilisateurs d'applications sur l'énergie solaire et d'autres intervenants, tous représentés à l'AIE. Le public cible inclut :

- Industrie : construction, PV, CSP, et experts du domaine qui participent à la planification et à la surveillance des systèmes solaires;
- Chauffage et climatisation solaires;
- Énergie solaire concentrée;
- Marchés solaires futurs – les produits des traitements chimique et calorique et de dessalement et détoxification;
- Le secteur financier et des assurances – banques bilatérales, donateurs, capital de risque, gestionnaires de fonds et compagnies de réassurance;
- Secteur de l'électricité – services publics en réseau ou privés, autorités rurales, producteurs d'électricité indépendants;
- Gouvernements – nationaux, régionaux, organismes de réglementation et locaux;
- ONG et autres promoteurs de l'énergie solaire;
- Organismes de recherche.

AVANTAGES

Les avantages de mettre au point et de rendre disponibles l'information sur les ressources solaires aux joueurs de l'industrie sont nombreux; notamment :

- Connaissance du potentiel de l'énergie solaire à l'échelle régionale, nationale et internationale;
- Évaluation économique de la faisabilité des projets pour calculer la production d'énergie solaire – c.-à-d., meilleure information sur le moment où les systèmes deviennent économiquement rentables;
- Optimisation des systèmes solaires particulière à un site;
- Activités d'optimisation;
- Gestion de la production d'électricité distribuée;
- Scénarios de développement des marchés;
- Connaissance des ressources solaires et des données météorologiques critiques au développement des technologies d'énergie solaire;
- Aide pour les projets de mise en œuvre mixtes qui contribuent aux études sur l'énergie et le climat;
- Connaissances accrues qui favoriseront l'utilisation de l'énergie solaire à l'avenir étant donné que son utilisation est encore marginale.

LEÇONS APPRISES JUSQU'À MAINTENANT

Des rapports ont été faits sur les faits saillants de 2008 et 2009 (*Rapport sur les faits saillants Chauffage et climatisation solaires, tâche 36 GC de ressources solaires*). La tâche 36 met l'accent sur l'élaboration de produits qui réduiront les risques de mise en œuvre des projets, augmenteront l'accès aux plus importants produits de données et fourniront des orientations sur la fiabilité de différents ensembles de données solaires.

- Élaboration et tests de plusieurs méthodes de prévisions des ressources solaires. Ceci fait partie intégrante de l'exploitation rentable et réussie des systèmes d'énergie solaire à grande échelle reliés au réseau électrique;

- Les services publics et les exploitants de systèmes peuvent utiliser ces données pour prédire la quantité approximative d'énergie sur laquelle ils peuvent compter au cours des heures et des quelques jours (3) qui suivent;
- Les études initiales ont examiné les prévisions des prochaines 60 heures fournies par les sources prévisionnelles ouvertes au public. Les prévisions ont été comparées aux mesures fournies par trois sites de surveillance solaire de haute qualité des É.-U.;
- D'ici 2010, un Guide des meilleures pratiques sera publié par le groupe de travail pour recueillir les principales constatations du programme quinquennal.

HYDRO-QUÉBEC (HQ)

PROFIL DE L'ORGANISATION

Hydro-Québec est une société d'État fondée en 1944 par le gouvernement du Québec. La compagnie qui a son bureau chef à Montréal est responsable de la production, du transport et de la distribution de l'électricité dans la province de Québec. Avec soixante centrales hydroélectriques et une centrale nucléaire, Hydro-Québec est le plus important producteur d'électricité au Canada et un des plus grand dans le monde. En 2009, la capacité combinée de ses centrales était de 38 810 mégawatts et sont réseau de distribution desservait plus de 3,96 millions de clients^[2].

Le développement de plusieurs projets hydroélectriques à grande échelle s'est fait sur une base continue entre la fin des années 1940 et le milieu des années 1990 – Bersimis, Carillon, Manic-Outardes, les chutes Churchill et les deux phases du projet de la Baie James – ont permis au Québec de réduire sa dépendance aux combustibles fossiles. En 2006, l'électricité primaire constituait 40,4 % de la consommation énergétique de la province. Cependant, la construction et l'exploitation de ces projets ont occasionné certains conflits avec les peuples autochtones du Nord Québécois.

SERVICES ET BIENS FOURNIS

Hydro-Québec produit et distribue de l'électricité en se servant principalement des ressources renouvelables, plus particulièrement l'hydroélectricité. La société est l'un des plus importants producteurs d'Amérique du Nord. Son actionnaire unique est le gouvernement du Québec. Hydro-Québec est connue mondialement pour sa production hydroélectrique et le transport d'électricité à haute tension.

STRUCTURE DE L'ORGANISATION

En 2000, le cadre réglementaire régissant l'industrie électrique en Amérique du Nord a forcé Hydro-Québec à adopter une nouvelle structure organisationnelle comprenant quatre divisions afin de s'adapter aux conditions actuelles du marché :

- Hydro-Québec Production : produit l'électricité pour le marché québécois et vend ses surplus sur les marchés de vente en gros. Cette division est également engagée dans l'arbitrage et les transactions d'achat et de revente.
- Hydro-Québec TransÉnergie exploite le plus important réseau de transport électrique en Amérique du Nord pour desservir les clients au Québec et en dehors de la province.
- Hydro-Québec Distribution fournit un approvisionnement en électricité fiable à la population québécoise. Au-delà du volume annuel d'électricité patrimoniale fourni par Hydro-Québec Production, elle s'approvisionne sur les marchés. Elle s'emploie à ce que ses clientèles fassent une utilisation efficace de l'électricité.
- Hydro-Québec Équipement et Société d'énergie de la Baie James (SEBJ), filiale d'Hydro-Québec, voit à la conception, à la construction et à la remise à neuf des installations d'Hydro-Québec Production et d'Hydro-Québec TransÉnergie.

Cette structure favorise la concentration d'expertise de pointe dans chacune des divisions et donne à chacune la souplesse de s'ajuster à son environnement d'affaires particulier.

Les autres éléments de l'organisation sont : la technologie (l'Institut de recherche d'Hydro-Québec, les télécommunications, les TI), les finances, les RH, les affaires corporatives et communications.

Ressources humaines

Hydro-Québec compte environ 23 000 employés répartis comme suit :

- 30,1 % sont des femmes

- Taux de syndicalisation : 85,2 %
- Moyenne d'âge : 45,4 ans avec 19,4 années de service
- Groupes d'emploi
 - 9,4 % Gestion
 - 22,4 % Scientifique et spécialiste
 - 19,5 % Ingénieurs et techniciens
 - 21,9 % Administration
 - 26,8 % Métiers

NOUVEAUX FACTEURS OPÉRATIONNELS ET PRINCIPAUX RISQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La mission principale d'Hydro-Québec est d'assurer un approvisionnement d'électricité à long terme fiable à la province de Québec. La compagnie met donc l'accent sur le développement de son parc hydroélectrique et l'intégration d'une grande partie de son énergie éolienne dans son réseau de transport d'électricité. Ces énergies renouvelables, combinées aux efforts constants déployés par HQ en matière d'efficacité énergétique, sont à la base de la sécurité énergétique au Québec et permettent de poursuivre le développement des marchés d'exportation et d'ouvrir la voie à un avenir durable grâce à l'électrification des transports terrestres.

Au cours des années 1998-2000, Hydro-Québec se concentrait sur les changements destinés à assurer un bon service à sa clientèle et à maintenir sa croissance au sein d'une industrie en pleine évolution. À cette époque, Hydro-Québec faisait également face à deux importants défis que la haute direction percevait comme étant un risque pouvant avoir des répercussions majeures sur l'entreprise et dont la probabilité était plus élevée qu'un bas niveau d'hydraulicité et que les risques de changements climatiques. Les deux risques en question étaient :

- d'embaucher et de former une nouvelle génération d'employés afin de demeurer concurrentiel et de tirer profit de l'expertise unique développée par ses experts dans plusieurs domaines essentiels;
- d'améliorer la mobilisation des employés qui à cette époque était à son plus bas depuis que HQ avait fait ses premiers sondages auprès des employés en 1990.

UNE APPROCHE D'ENTREPRISE AU TRANSFERT DES CONNAISSANCES

MOBILISATION DES CONNAISSANCES, CHANGEMENT CULTUREL ET RENOUVELLEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Afin d'aborder les principaux facteurs opérationnels et risques soulevés plus haut, Hydro-Québec a mis au point un modèle de mobilisation qui a clarifié le style de gestion et les valeurs auxquelles on s'attendait des gestionnaires et des employés. Ce modèle est présenté ci-dessous :

Figure 1: Modèle de mobilisation



Travail d'équipe	Facteurs de mobilisation des employés	Travail de haute qualité
Dimension organisationnelle	Style de gestion	Dimension opérationnelle
Alignement stratégique	Leadership	Alignement opérationnel
Communications internes	Communications	Réunions régulières et dialogue
Gestion des compétences	Perfectionnement	Gestion des compétences individuelles
Organisation et conditions de travail	Responsabilité	Style de supervision
Salaire variable et reconnaissance	Reconnaissance	Gestion du rendement et reconnaissance quotidienne
	Travail à valeur ajoutée	
	Résultats	
	Qualité du service et croissance	

En 2002, les RH ont élaboré un plan de gestion de la relève et du renouvellement de l'expertise pour s'attaquer aux enjeux suivants :

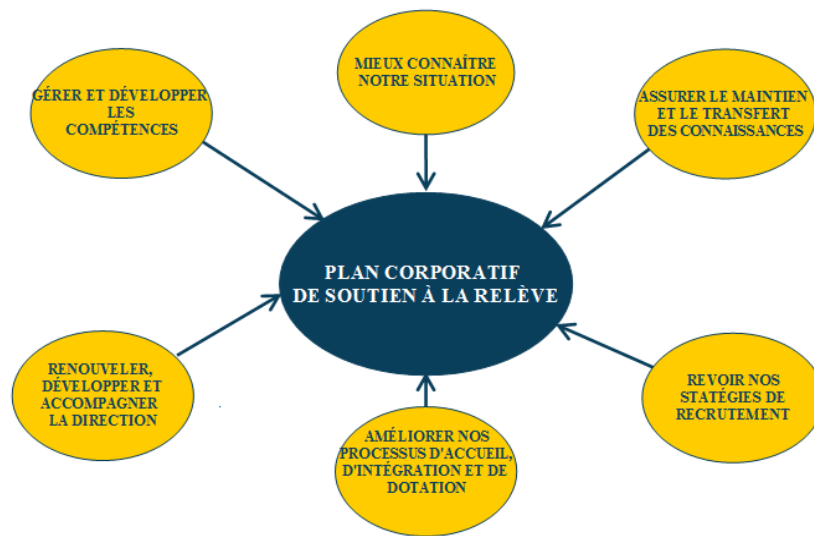
1. Les grands risques que l'expertise serait perdue à moyen (2006) et à long terme (2012);

2. Les difficultés de recrutement à moyen (2006) et à long terme (2012); également à court terme dans les régions périphériques;
3. Le manque de souplesse des conventions collectives en ce qui a trait à l'embauche et à la dotation à grande échelle, et aux exigences élevées en matière de compétences;
4. Le renouvellement de l'équipe de direction d'Hydro-Québec.

Figure 2 présente le plan de soutien à la relève.

Figure 2 : Aperçu du plan de soutien à la relève d'Hydro-Québec

Un plan en 6 points



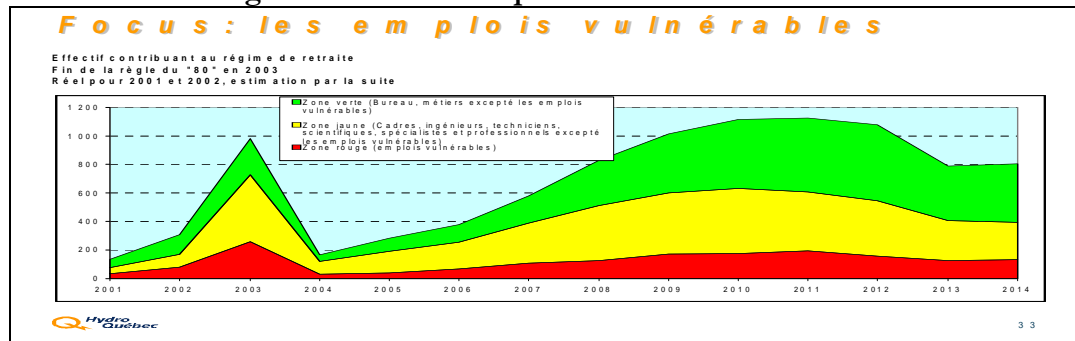
Au cours des deux premières années l'entreprise s'est attardée à créer et à améliorer les outils servant à soutenir l'amélioration des processus de RH concernés et à mettre au point une trousse à outils pour la gestion des compétences.

ÉVALUATION DE LA SITUATION

La première étape critique était de cerner les principaux risques d'affaires et reliés à la main-d'œuvre relativement aux connaissances. Ceci s'est fait par la schématisation et l'analyse de la main-d'œuvre pour déterminer quels emplois et postes étaient les plus vulnérables en tenant compte 1) des départs à la retraite prévus (dates prévues calculées d'après les données sur l'âge et la durée d'emploi ou d'après les estimations ou informations obtenues des employés); 2) d'une analyse des risques de perte de connaissances d'après le niveau d'expertise et la rareté de l'expertise de l'emploi (du poste), le titulaire et la disponibilité de l'expertise à l'interne ou hors de l'organisation; 3) de l'estimation de la difficulté ou du niveau d'effort requis pour remplacer le titulaire et pour former et intégrer son remplaçant, ou le volume d'embauche et la formation des nouveaux employés.

Comme la figure 3 le démontre, l'évaluation de la situation a fourni une meilleure estimation de la proportion de postes vulnérables et de l'effort requis pour gérer la dotation des remplaçants. Hydro-Québec s'est rendue compte que dans les faits seuls quelques emplois contribuaient le plus au problème du transfert des connaissances (TC).

Figure 3 : Trouver les postes vulnérables



TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Après avoir entrepris la schématisation ciblée des connaissances, Hydro-Québec a découvert que seul un petit nombre d'emplois contribuait le plus au problème, et que dans ces cas, les connaissances étaient uniques, c'est-à-dire qu'elles étaient développées au sein de la compagnie sur plusieurs années et que leur perte aurait des répercussions importantes sur l'organisation et sa compétitivité. Pour les cas où les connaissances étaient en danger, un programme a été lancé en 2002 pour :

- Trouver les experts et déterminer les connaissances qui sont à risque (importance, rareté, difficulté de récupération);
- Financer la dotation préalable pour les postes stratégiques afin de favoriser le captage et le transfert des connaissances des postes les plus à risque;
- Améliorer le captage et le partage des connaissances de grande valeur non documentée et améliorer le partage général des connaissances;
- Allonger ou raccourcir la durée de la formation officielle et introduire ou améliorer les stratégies informelles d'apprentissage pour les catégories d'emploi dans lesquelles un grand nombre de titulaires étaient remplacés et pour lesquelles l'organisation devait accélérer la période d'apprentissage et de développement.

GESTION DES COMPÉTENCES

Un élément fondamental important élaboré et mis en œuvre fut une approche de gestion des compétences ainsi que les outils connexes. Le cadre de gestion des compétences était perçu comme un élément clé du plan de relève dans les cinq premières années où l'organisation a œuvré dans le domaine du TC.

Pour soutenir l'introduction d'une approche de gestion fondée sur les compétences, Hydro-Québec a mis sur pied des ententes avec les syndicats sur l'introduction du volet compétences dans l'évaluation des employés pour leur transfert et leur promotion.

Hydro-Québec a également mis l'accent sur l'amélioration des principaux processus en matière de RH :

- Analyser la raison pour laquelle les employés quittent leurs emplois;
- Raccourcir le processus de recrutement et d'intégration des nouveaux employés;
- Favoriser les partenariats avec les universités du Québec afin d'accroître le nombre de diplômés en génie électrique dans l'organisation et le secteur.

LE PASSAGE DU TC À LA GC

De plus en plus Hydro-Québec a mis l'accent sur le TC afin d'adopter une approche plus stratégique et plus large de la GC, particulièrement pour ce qui est des communautés de pratiques ou les réseaux techniques, ainsi que sur le captage et la documentation des connaissances de grande valeur non documentées dans les fonctions techniques et dans les activités stratégiques de résolution de problèmes. Dans ce cadre, l'apprentissage et le TC étaient perçus en

2002, comme faisant partie de la même chaîne de valeurs. La figure 4 ci-dessous montre le lien entre la gestion des compétences (GCo) et la gestion des connaissances (GC)

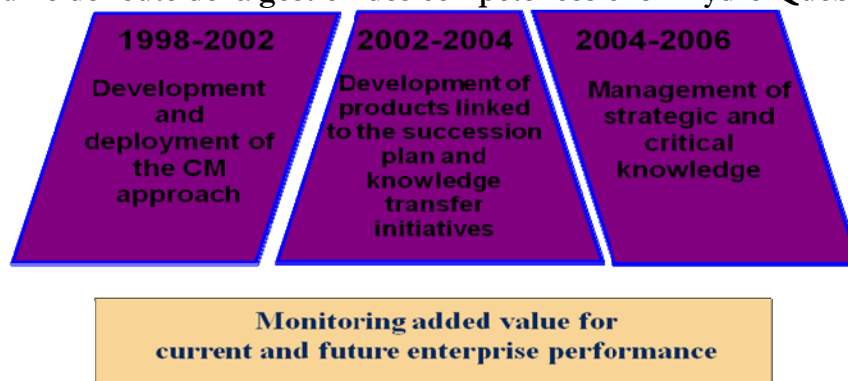
Figure 4 : Lien entre la GCo et la GC

C M and KM processes and strategies 2002+

Plan	Acquire	Develop
Continual adjustment of retirement requests Vulnerability stratification Maps of critical knowledge Expertise management plans	Competitive hiring conditions Evaluation system at hiring, VIP service Partnerships (Institute of Electrical Power Engineering) Watch, benchmarking	Development plans Situational learning (apprenticeship, buddy system, coaching, mentoring, online tutorials, collaborative work) Networks (technical or functional)
Use	Preserve	Recognize
Performance management and management of individual contributions Networks (technical or functional)	Hiring in advance Transfer plans Knowledge modeling Networks (technical or functional)	Demonstrate know-how and highlight innovation Daily actions to recognize contributions and attitudes

Planifier	Acquérir	Perfectionner
<ul style="list-style-type: none"> - Ajustement continu des demandes de retraite - Stratification de la vulnérabilité - Schémas des connaissances critiques - Plans de gestion de l'expertise 	<ul style="list-style-type: none"> - Condition d'embauche concurrentielle - Système d'évaluation à l'embauche - Service VIP - Partenariats (Institute of electrical power engineering) - Surveillance, référencement 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage situationnel (apprentissage, jumelage, coaching) - Mentorat, tutoriels en ligne, travail collaboratif - Réseaux (techniques ou fonctionnels)
Utiliser	Préserver	Reconnaître;l
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du rendement et gestion des contributions individuelles - Réseaux (techniques et fonctionnels) 	<ul style="list-style-type: none"> - Embauche précoce - Plans de transfert - Modélisation des connaissances - Réseaux (techniques et fonctionnels) 	<ul style="list-style-type: none"> - Démontrer un savoir-faire et souligner l'innovation - Action quotidienne pour reconnaître les contributions et les attitudes

Figure 5 : Feuille de route de la gestion des compétences chez Hydro-Québec (1998-2006)



1998-2002	2002-2004	2004-2008
Développement et déploiement de l'approche CM	Développement des produits liés au plan de succession et aux initiatives de transfert des connaissances	Gestion des connaissances stratégiques et critiques
Valeur ajoutée de surveillance pour le rendement actuel et futur de l'entreprise		

INTRODUCTION DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES

En 2002, les ressources humaines recherchaient des chefs de file et des champions pour appuyer le TC, ainsi que des pratiques et de leçons apprises au sein de l'industrie de l'électricité et hors de celle-ci. Plus particulièrement, Hydro-Québec a pris part à un projet de recherche au Québec sur la façon de travailler et de collaborer à l'ère de l'Internet. L'objectif du projet était d'étudier la mise en œuvre, le fonctionnement et l'évolution des communautés de pratiques virtuelles. Les deux communautés pilotes n'ont pas terminé leur mandat avec le projet. Les principaux défis associés au maintien de ces communautés étaient les suivants : 1) l'absence d'analyse situationnelle préalable à la mise sur pied des communautés et 2) les tensions entre le travail quotidien et les gestionnaires et les attentes des employés sur ce qui était attendu ou exigé d'eux de la part des communautés de pratiques, la collaboration et l'apprentissage informel parmi les collègues et parmi le personnel dispersé dans d'autres régions.

Par ailleurs, en 2002 et 2003, 14 réseaux de partage et de collaboration ont été créés ou reconnus car ils étaient déjà bien établis dans des réseaux naturels ou officiels. Certains de ces réseaux se démarquaient déjà à cause du soutien et du leadership dont ils bénéficiaient de la part des commanditaires, de leur conception souple et ouverte et de l'importance qu'ils accordaient à la facilitation de réseau (et par conséquent le soutien aux facilitateurs et leur formation). Pour quatre de ces réseaux, la mise en œuvre d'un environnement virtuel répondait aux besoins des membres de leurs pratiques. Cette expérience a donc mené l'organisation à reconnaître l'importance des communautés de pratiques et des réseaux techniques comme méthode de transfert et à mettre en œuvre d'autres stratégies de transfert des connaissances.

APPROCHE DIFFÉRENTIELLE AUX COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES ET AUX RÉSEAUX TECHNIQUES

Hydro-Québec a mis à l'essai deux approches collaboratives différentes pour les réseaux techniques et les communautés de pratiques. Les réseaux sont plus orientés sur la fonctionnalité alors que les communautés de pratiques ont plus tendance à mettre l'accent sur un domaine de connaissances ou un domaine de pratique commune pour lequel personne n'exerce d'autorité sur le contenu. Les réseaux techniques sont un mode de collaboration parrainé par un gestionnaire qui est responsable d'un certain domaine d'expertise. Les réseaux techniques comprennent une expertise de soutien et un échange de connaissances qui coule mieux en ce qui a trait au partage. Les réseaux incluent du soutien de niveau supérieur et inférieur dans des domaines d'activité, ou un domaine fonctionnel ou une activité, notamment les lignes de transport, les lignes de distribution, la production, l'installation, etc. Cette méthode a eu du succès dans ces domaines, mais dans d'autres, les réseaux n'ont pas aussi bien fonctionné, car les groupes cibles n'étaient pas ouverts à la collaboration. Bien que certains secteurs et professions soient plus enclins à collaborer, généralement, Hydro-Québec a noté une certaine résistance aux communautés de pratiques et on a pu observer la collaboration lorsque le besoin n'était pas suffisamment reconnu par la direction et les collègues de travail. Conséquemment, Hydro-Québec s'est attardée à engager et à développer le soutien de la haute direction et des gestionnaires responsables pour les domaines ou les fonctions, et parmi les groupes professionnels ciblés là où il y avait un intérêt à mettre sur pied un réseau ou une communauté de pratiques.

SOUTIEN ESSENTIEL À LA GC ET AU TC

RÔLE DES RH

Hydro-Québec a mis en place un réseau de « gestion du savoir-faire » qui comprenait une équipe de conseillers en RH qui appuyaient les plans des unités fonctionnelles dans leurs plans de transfert des connaissances. Ce réseau soutient les unités fonctionnelles et élabore un guide de GC-TC pour appuyer les interventions dans ce domaine. Les conseillers en RH ont également joué un rôle dans l'apprentissage du captage des connaissances des experts.

Hydro-Québec se sert des plans de transfert pour soutenir le transfert des connaissances dans les secteurs critiques. L'élaboration de ces plans comprend :

- La cueillette de la documentation;
- L'examen des procédures, des processus et des fiches de données techniques;
- L'examen des exigences en matière d'équipement et de formation;
- Le soutien au transfert de l'information au moyen du mentorat et du coaching.

COMPRENDRE LES BESOINS DES EMPLOYÉS EN MATIÈRE DE TC

Lors de la mise en œuvre de l'approche à la GC et au TC, il est devenu important de bien comprendre ce que les employés considèrent être des connaissances et les choses auxquelles ils faut accorder de l'importance du point de vue de l'entreprise. Au moyen de groupes de consultation, on a demandé aux employés ce qu'ils considéraient être du TC et s'ils étaient satisfaits de l'approche d'Hydro-Québec dans ce domaine. Les employés ont signalé qu'il voulaient qu'Hydro-Québec aille plus loin que le TC causé par le roulement de personnel dans les opérations régionales, entre les consultants et les chercheurs, et entre les directions et les unités. Il est également ressorti de ces consultations que les employés doivent être mieux préparés à transférer et à recevoir de l'information (y compris au moyen de coaching).

METTRE SUR PIED UNE GOUVERNANCE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

Les exercices de validation de principe ont mis en lumière l'importance de la contribution de la GI et de la TI dans le succès du déploiement des processus et d'une trousse à outils de GC.

Après mûre réflexion et des discussions, la décision fut prise en 2008 de créer un poste d'agent principal de l'apprentissage, qui est responsable de toute la formation et de la stratégie de GC–TC et des activités connexes. C'était là une décision importante et il a fallu longtemps avant que la haute direction donne son aval à ce projet. À l'heure actuelle, HQ est en train d'élaborer une stratégie de GC et de mettre sur pied des projets pilotes pour améliorer l'intégration des services de TI et de GI, les services de GC et les RH.

TI

Plusieurs initiatives ont été lancées pour appuyer le partage des connaissances. Des portails de connaissances ont été mis sur pied et testés au moyen de l'approche de validation de principe. La plupart des fonctions ont maintenant leur portail assigné sur le disque partagé, mais ce ne sont pas des portails de connaissances au sens propre, car ils sont situés sur le disque dur et ne sont pas des portails en ligne. Hydro-Québec a maintenant des portails de connaissances pour les fonctions critiques de l'organisation et se sert le Live-Link pour voir à la gestion des documents et à la collaboration.

PRINCIPAUX SUCCÈS ET DÉFIS

SUCCÈS

En ce qui a trait à la mesure de la mobilisation, Hydro-Québec a élaboré une enquête annuelle auprès des employés, enquête qui évalue un nombre de facteurs comme la préparation à la relève, le climat, le suivi des améliorations liées au transfert des connaissances. Même s'il est difficile pour Hydro-Québec de mesurer les effets de la GC et du TC sur la productivité, l'enquête annuelle auprès des employés sur le programme de TC a démontré un taux de satisfaction relativement faible avec le transfert des connaissances et la formation. Une enquête plus pointue effectuée chaque année de 2002 à 2007 auprès des gestionnaires et des experts qui quittaient l'entreprise et leurs successeurs a démontré un taux de satisfaction élevé avec le programme de TC et a mis en lumière une relation entre le climat organisationnel, la préparation de la relève et le transfert des connaissances dans les secteurs de l'organisation où l'on avait mis en place des plans de transfert des connaissances avec dotation par anticipation.

La stratégie de GC–TC a aidé Hydro-Québec à mettre l'accent sur le transfert officiel des connaissances mais on reconnaît que le TC pourrait avoir eu beaucoup plus d'effet dans l'entreprise. L'évaluation de la stratégie de GC–TC d'Hydro-Québec a aidé l'entreprise à se concentrer sur le transfert officiel des connaissances, mais on reconnaît qu'il faut faire plus dans ce domaine pour avoir des effets plus importants.

PRINCIPAUX DÉFIS RENCONTRÉS

Investissement suffisant de ressources dans le TC – les raisons principales évoquées pour justifier l'échec du transfert des connaissances sont les suivantes :

- Manque de planification et de ressources
- Manque de disponibilité des experts
- Manque de soutien de la culture organisationnelle
- L'annulation de certains emplois à cause de la réaffectation des ressources

INTRODUIRE ET SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES

Si l'on se fie à l'expérience d'Hydro-Québec, il est important de ne pas sous-estimer la nécessité d'élaborer et d'introduire de nouvelles stratégies de GC–TC. Il a fallu beaucoup de temps pour mettre en œuvre avec succès des communautés de pratiques et des réseaux techniques. Les RH ont dû faire la démonstration de leur utilité ainsi que celle des outils collaboratifs nécessaires pour soutenir ces réseaux. En se servant d'autres entreprises comme référence, Hydro-Québec a remarqué que les communautés de pratiques dans les entreprises du secteur privé sont assujetties à des résultats à atteindre, mais ce n'est pas aussi facile à réaliser chez Hydro-Québec. L'organisation essaye actuellement de lier la collaboration à la performance et de trouver des moyens de lier les communautés de pratiques à l'intérêt des experts afin que ces derniers soient plus incités à participer activement aux communautés et aux réseaux.

Étant donné l'importance accordée au codéveloppement, ceux qui soutiennent le TC recommandent que l'entreprise doit donner aux experts et aux RH le temps dont ils ont besoin pour appuyer de façon efficace l'élaboration des plans de relève et de TC.

PRÉVISIONS SUR LA MAIN-D'ŒUVRE

En 2005, l'Hydro-Québec s'est lancé dans l'examen des incidences de ses investissements sur la planification de la relève. L'examen a conclu que le taux de départ à la retraite n'est pas aussi rapide que ce qui avait été prévu. Plusieurs personnes ont pris leur retraite, ce qui a eu un effet direct sur les prévisions de roulement de la main-d'œuvre.

Analyse des risques

En 2006, Hydro-Québec a entrepris une vérification de la planification de la main-d'œuvre et de la stratégie de TC dont les conclusions étaient qu'il fallait renforcer les principaux processus de RH comme suit :

- ⇒ Faire des préoccupations au sujet de la relève, y compris le transfert des connaissances essentielles et de la mémoire organisationnelle, partie intégrante du processus de planification des RH;
- ⇒ Mettre l'accent sur les vulnérabilités et les risques inhérents à la planification;
- ⇒ Assurer la surveillance continue de la main-d'œuvre et des groupes de relève (externes et internes) au moyen de prévisions et de simulation;
- ⇒ Définir les connaissances essentielles et les personnes qui les détiennent – schématisation des connaissances;
- ⇒ Mettre en place des méthodes qui encouragent l'acquisition des connaissances et la mémoire organisationnelle, encourager le recensement et le partage des connaissances tacites, faciliter l'accès aux connaissances explicites, valoriser la base des connaissances et assurer son utilisation;
- ⇒ Débusquer les occasions d'optimisation à moyen et à long terme et en tirer profit;
- ⇒ Valoriser la base des connaissances dans toute l'organisation et s'assurer de l'utiliser.

REDÉFINIR LE RÔLE DES RH EN GC–TC

Pour les gestionnaires des RH dans leur ensemble, lorsque le programme de TC a été mis en œuvre, il était évident que les spécialistes des RH des divisions Hydro-Québec qui étaient membres du réseau de gestion du savoir-faire coordonnaient le programme, appuyaient les premiers plans de transfert des connaissances et coachaient d'autres spécialistes des RH et des formateurs qui étaient partie prenante des projet locaux; mais malheureusement en y regardant de plus près, force est de constater que le plan de relève n'avait que peu d'influence sur les départements de la formation et les généralistes des RH sur la façon dont ils travaillaient ou sur leurs efforts de soutien du plan de relève. Les RH réalisèrent qu'elles devaient évaluer la façon dont la fonction devait évoluer pour mieux appuyer la GC et le TC. Pour ce faire il faut éliminer les cloisonnements, favoriser l'intégration des différentes activités clés des RH et encourager l'apprentissage informel, les instruments de travail, et l'accès à la mémoire organisationnelle et à la formation en ligne pour donner plus de souplesse aux employés.

LEÇONS APPRISSES

ENGAGEMENT DES HAUTS DIRIGEANTS

En élaborant le plan de soutien de la relève de l'entreprise (la stratégie principale de TC) on a reconnu que les hauts dirigeants devaient s'investir plus à fond afin de faire efficacement le lien entre le plan de relève et les impératifs opérationnels de l'entreprise. Hydro-Québec a également découvert que le rôle de l'agent principal de l'apprentissage n'est pas suffisant en soi pour réaliser le plein potentiel de ses initiatives de GC et de TC. La haute direction doit plutôt se faire le champion de la GC et du TC dans l'entreprise et faire en sorte que les ressources nécessaires y soient dédiées.

La recherche sur les meilleures pratiques à TVA et dans d'autres grandes industries a servi d'exemple à Hydro-Québec en démontrant que la mise œuvre de la GC et du TC au sein de ces organisations était le résultat direct de l'implication directe et visible de la haute direction. Le plan de soutien à la relève d'Hydro-Québec a été un outil essentiel de soutien et d'acceptation de la part des hauts dirigeants et de l'équipe de direction. Hydro-Québec a également réalisé que l'entreprise doit investir davantage dans l'introduction et la connaissance des communautés de pratiques et le travail collaboratif particulièrement en s'assurant que la technologie, le leadership, les relations de travail et la culture sont là pour favoriser le partage des connaissances. Afin d'exercer le leadership et encourager une culture qui appuie l'effort, Hydro-Québec a investi davantage dans la formation et le coaching des gestionnaires de telle sorte qu'ils soient mieux en mesure d'utiliser les outils pour mobiliser les experts afin de partager les connaissances importantes.

RENFORCEMENT DES EFFORTS DE GC–TC COMME SUIV :

- Planification intégrée continue :
 - Faire des préoccupations au sujet de la relève, y compris le transfert des connaissances essentielles et de la mémoire organisationnelle, partie intégrante du processus de planification des RH.
 - Mettre l'accent sur les vulnérabilités et les risques.
- Bien positionner le projet au sein de l'entreprise et dans chacune des fonctions ou des activités opérationnelles :
 - Faire la démonstration de la valeur de la proposition à la haute direction, aux gestionnaires fonctionnels, aux employés, et vérifier que les responsabilités hiérarchiques sont bien définies.
 - Faire valoir le bien fondé du projet pour obtenir le soutien des hauts dirigeants.
 - Combiner et intégrer toutes les activités dans une structure de projet et favoriser les synergies.
- Débusquer les occasions d'optimisation à moyen et à long terme et en tirer profit :
 - S'assurer de cibler l'expertise (qui, pourquoi, comment, conséquences, etc.).
 - Besoins en matière de connaissances opérationnelles reliés aux systèmes de soutien.
 - Besoins en matière de connaissances stratégiques reliés aux principaux domaines opérationnels, dans le domaine d'activité ou dans un domaine particulier d'expertise.
- Définir les principaux éléments de transfert.
- Recueillir les connaissances de l'expert et produire un document dans un format conforme au contexte. Ces connaissances devraient inclure :
 - Un schéma heuristique (schéma de connaissances) et des références;
 - Des modèles de connaissances pour chaque objet et des références;
 - Un dépôt électronique de connaissances ou des livres de connaissances, une collection de bonnes pratiques, des histoires d'apprentissage;
 - Des démonstrations sur vidéo;
 - Des mises à jour des processus, des procédures, des normes, du contenu de la formation, des bottins téléphoniques.

Fournir à tous les gestionnaires des outils simples pour résoudre les problèmes de partage et de transfert des connaissances, et pour faire la promotion sur une base continue de la collaboration, du dialogue intergénérationnel et du réseautage interne.

ORIENTATIONS FUTURES

À l'avenir, chez Hydro-Québec, en matière de GC on mettra l'accent sur l'acceptation des gestionnaires à tous les paliers pour mettre en place ou améliorer des processus ou les outils d'apprentissage informel, ainsi que les processus d'apprentissage formel adaptés aux besoins opérationnels de l'entreprise et aux besoins et aux préférences de ses employés

À l'heure actuelle, les représentants de la direction, ainsi que les dirigeants des technologies de l'information et de l'information participent à l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage et de GC d'ensemble ou d'une proposition de valeur, et sont partenaires pour trouver des solutions au niveau de l'entreprise toute entière ou des divisions

D'après l'expérience acquise par Hydro-Québec, la stratégie de GC-TC ne peut pas mettre l'accent simplement sur les facteurs essentiels de la main-d'œuvre et de la documentation et du transfert des connaissances. Elle doit être liée aux priorités opérationnelles et aux priorités d'améliorations essentielles et relatives au rendement. Elle doit également être soutenue par un environnement TI adéquat et par des pratiques de gestion des documents et des systèmes de gestion du contenu exemplaires.

Appendice

Extraits de la trousse d'outils de 2003

1) 2003 : *outils simples pour les RH, les formateurs et les spécialistes en développement organisationnel, qui appuient la cueillette de connaissances et qui la convertissent en un format utilisable par les utilisateurs.*

2) 2009-2010 : *proposition de valeur et outils qui peuvent être déployés, avec des exemples de ce qui est fait dans deux unités fonctionnelle; voir le fichier PDF.*

3) 2010 : *outils pour différents problèmes de gestion. Vous serez peut-être intéressés par l'outil de GC qui était affiché sur le site Web de CEFRIO hier.*

Je ne pense pas qu'une version anglaise soit encore disponible.

Il s'agit d'un des outils de la recherche du CEFRIO sur le transfert intergénérationnel des connaissances en partenariat avec Hydro-Québec, la Régie des Rentes du Québec et la Régie du Bâtiment.

*Cette **grille de gestion des savoirs** <http://www.cefr.io.qc.ca/index.php?id=173>*

est le résultat « opérationnel » de la recherche sur le transfert intergénérationnel des connaissances dont Hydro-Québec a été un des partenaires du CEFRIO avec la Régie des Rentes du Québec et la Régie du Bâtiment.