

# UN CYCLE DE RÉTENTION DES CONNAISSANCES POUR COMBATTRE L'AMNÉSIE ORGANISATIONNELLE

Par **Lucie Rivard**, Consultante en gestion documentaire et des connaissances  
pour Philipides Services conseils • lucie.rivard@philipides.com

Et **Marie-Christine Roy**, Professeure, Faculté des sciences de l'administration,  
Université Laval • marie-christine.roy@fsa.ulaval.ca

---

**RÉSUMÉ** La majorité des organisations publiques et privées font actuellement face à la fuite de leurs connaissances critiques en raison du nombre important de départs à la retraite de leurs experts. Bien que disposant d'une multitude de moyens et d'outils pour soutenir la rétention de ces connaissances, les organisations hésitent toujours à les utiliser ne sachant pas comment les optimiser ou les intégrer à leur contexte de travail. Dans le cadre de cet article, nous décrivons une approche stratégique basée sur le cycle de rétention des connaissances, qui permet de bien cerner les savoirs importants et de déterminer les outils appropriés à mettre en œuvre pour les préserver.

---

**ABSTRACT** Most public and private organizations are currently confronted with a drain of their critical knowledge as the result of high retirement numbers among their experts. Even though organizations can rely on a multitude of means and tools to support the retention of this fund of knowledge, they continue to hesitate to use such tools, being unsure of how to optimize or integrate them into the workplace. In this article, we describe a strategic approach based on the knowledge retention cycle that can be of value for identifying both important knowledge as well as the appropriate tools to be implemented in order to preserve it.

---

**Pour citer cet article :** Rivard, L. et M.-C. Roy (2010). « Un cycle de rétention des connaissances pour combattre l'amnésie organisationnelle », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 67-81.

Certainement pour la première fois dans l'histoire contemporaine, les outils dont dispose l'individu dans la société pour combler ses besoins de communication, de partage, d'accès, de création et de production d'information et de connaissances surpassent ceux mis à sa disposition dans les organisations. La culture de communication, de partage et de réutilisation des informations et des connaissances change radicalement avec le Web social et tous les outils de réseautage.

La majorité des organisations publiques et privées sont actuellement aux prises avec la fuite de leurs connaissances critiques en raison principalement du taux important de départs à la retraite. De nombreux détenteurs d'expertise partent, et le peu de moyens et d'outils déployés pour « récupérer » leurs savoirs entraîne une réduction substantielle de la performance ce qui, dans certains cas, peut même remettre en question la continuité des activités. Bien que les nouveaux outils de communication et de partage puissent offrir des solutions, le retard de leur mise en place dans un contexte organisationnel est en partie attribuable à la difficulté de bien planifier les conditions de leur utilisation efficace. De plus, au-delà du préalable des moyens et des outils, d'autres questions de nature organisationnelle restent fondamentales, telles celles liées à l'identification des connaissances critiques ou encore la conservation,

le transfert et le partage de ces dernières dans un environnement où technologie et processus doivent se conjuguer pour optimiser la productivité de l'organisation et l'efficacité des ressources.

Dans le cadre de cet article, nous faisons ressortir les éléments clés indispensables à la mise en œuvre d'une gestion de la rétention des connaissances et des outils la supportant. Plus spécifiquement, nous présentons une approche qui permettra aux organisations d'analyser les possibilités d'utilisation des nouveaux outils pour assurer la sauvegarde et la cristallisation des connaissances critiques de l'organisation et de se préserver ainsi de l'amnésie qui les menace.

## ■ L'ORGANISATION EN PLEINE MUTATION : LA RESSOURCE HUMAINE UN ÉLÉMENT CLÉ À SON ÉQUILIBRE

La gestion des connaissances est de plus en plus considérée comme un facteur clé dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Au-delà du capital informationnel intimement lié aux systèmes d'information et aux documents, le capital humain est la « matière première » nécessaire pour valider la qualité et l'intégrité des données, des informations et des connaissances, mais aussi pour gérer et diffuser ces dernières auprès des différentes clientèles. Les incontournables du savoir patrimonial sont des personnes possédant une compétence unique, acquise au cours des ans et adaptée aux exigences de leur environnement professionnel. Ce savoir exclusif est non seulement très souvent stratégique pour l'organisation, mais il prend ordinairement la forme d'une connaissance tacite, c'est-à-dire associée à un savoir-faire (« trucs » du métier, contacts, habiletés particulières, connaissance non documentée) ou à un savoir-être (comportement, attitude, expérience) de la ressource. Bien qu'elle représente entre 75 % et 80 % des connaissances d'un individu, cette connaissance est peu répertoriée, codifiée et accessible étant donné son lien direct avec l'individu, sa culture et celle de son organisation.

Nombre d'employés possédant des connaissances essentielles partiront à la retraite dans les prochaines années (Institut de la statistique du Québec, 2003) dans tous les secteurs au Québec. Il devient donc impératif de trouver les façons de conserver les connaissances de ces ressources plus expérimentées et de mettre en place des stratégies de rétention avant leur départ. Pour les remplacer, des ressources plus jeunes sont recrutées. Pour bâtir leur base de connaissances, ces ressources issues de nouvelles générations de travailleurs sont habituées à se référer à des documents écrits, à des vidéoclips, à des messages instantanés et à des réseaux d'information sociaux. Elles seront donc enclines à utiliser ces moyens dans leur nouveau milieu de travail. L'enjeu organisationnel est donc de faciliter l'extraction et le transfert des connaissances, et ce, en utilisant ces nouveaux outils comme levier.

Dans une stratégie de rétention des connaissances, la priorité doit donc être accordée aux secteurs de l'organisation au sein desquels les ressources sont les plus susceptibles de partir à la retraite ou de se déplacer.

## LES QUESTIONS AIDANT À IDENTIFIER LES RESSOURCES CLÉS PARTANT À LA RETRAITE

IBM utilise une grille comprenant quatre questions pour savoir quelles sont les ressources susceptibles de partir à la retraite d'ici les prochaines années dans l'organisation (Liebowitz, 2009) :

- Les questions principales :
  - Qui prend sa retraite ?
  - Quelle est la valeur ajoutée de la ressource pour l'organisation et quelle est l'incidence de son départ ?
  - Quand prend-elle sa retraite ?
  - Comment doit-on réagir à ce départ pour le plus grand bénéfice de l'organisation ?
- Les autres types de questions :
  - Quel est le domaine dans lequel la ressource est experte ?
  - Est-ce que l'organisation a un autre expert dans le domaine ?
  - Sur une échelle de 1 (bas) à 10 (haut), qualifier l'importance des connaissances détenues par cette ressource dans une perspective de vision stratégique sur une période de cinq à huit ans pour l'organisation.

L'encadré décrit quelques exemples de questions que l'on pourrait se poser pour identifier des ressources qui possèdent des connaissances stratégiques pour l'entreprise. Les réponses aux questions doivent être validées par les gestionnaires pour éviter toute distorsion entre la perception du rôle de la ressource et la réalité de l'organisation. Ces questions peuvent même être réitérées dans les cas où les postes sont pourvus par des ressources plus jeunes, par exemple dans des champs de connaissances à risque pour l'organisation tels que celui des technologies de l'information.

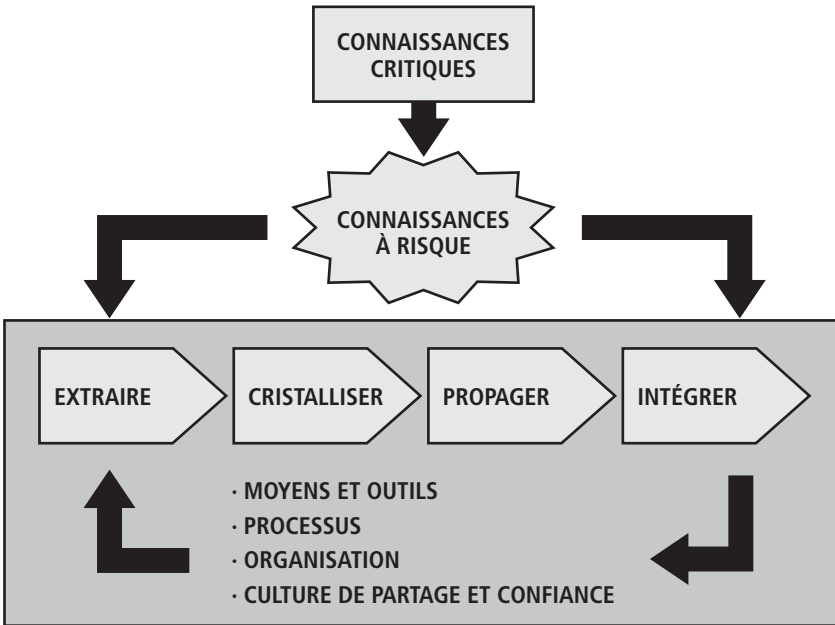
En fait, le facteur clé du succès de la stratégie est l'intégration des activités de conservation du savoir dans le quotidien de la ressource à compter du premier jour de son emploi, associée à un alignement de ces activités sur les processus d'affaires de l'organisation. Ainsi, en étant proactif dans la stratégie de rétention des connaissances, l'organisation ne sera pas prise au dépourvu lors du départ surprise d'une ressource. Plus important encore, l'organisation bâtira au fur et à mesure sa base de connaissances à partir de laquelle les ressources identifiées seront en mesure de partager, d'apprendre et de créer de la connaissance, mais aussi accéder à la connaissance des autres.

Dans la perspective d'intégrer les activités de rétention dans le quotidien de la ressource, plusieurs techniques peuvent être utilisées pour répondre aux besoins de l'organisation. Toutes ces techniques doivent être mises de l'avant dans le cadre d'une stratégie de rétention des connaissances où les connaissances critiques ont été ciblées. Mais comment peut-on identifier les domaines de connaissances à prioriser dans notre stratégie et comment peut-on déterminer les connaissances critiques préalables pour rendre efficace et efficiente notre stratégie de gestion des connaissances ?

## ■ LE CYCLE DE RÉTENTION DES CONNAISSANCES EXPLIQUÉ EN QUELQUES ÉTAPES SIMPLES

La connaissance possède une nature profondément dynamique (Rivard et Roy, 2005), elle change de forme, s'adapte et crée de nouveaux savoirs, d'où l'importance de discerner les domaines de connaissances critiques pour l'organisation, de faire l'audit des connaissances, d'évaluer les connaissances à risque, de développer un cycle de rétention approprié et, enfin, de choisir les bons outils à utiliser.

### LE CYCLE DE RÉTENTION DES CONNAISSANCES CRITIQUES



#### Identifier les domaines de connaissances critiques pour l'organisation

Est-ce que toutes les connaissances sont importantes à préserver? La réponse est « non ». D'une part, les efforts pour instaurer des mécanismes de rétention des connaissances requièrent de l'investissement et du temps. D'autre part, les connaissances étant dynamiques et évolutives, certaines d'entre elles deviennent caduques, elles ne sont plus en phase avec la mission de l'organisation ou bien elles n'offrent plus la qualité et l'intégrité indispensables à la réalisation d'activités pertinentes dans l'organisation. En outre, l'« infobésité » est une pandémie qui menace désormais l'organisation. En surchargeant les bases de connaissances et les systèmes d'information, le risque d'inonder les employés d'information et d'entraîner une détérioration plutôt qu'une amélioration de la situation augmente considérablement. L'approche à privilégier commence donc par la définition de priorités visant à ce que les actions

entreprises contribuent significativement à l'atteinte des objectifs organisationnels tout en minimisant la boulimie informationnelle.

Un bon point de départ est d'effectuer une analyse de l'organisation, de ses orientations et de ses objectifs et de cerner les champs de connaissances qui les supportent. Voici quelques exemples de questions à se poser pour procéder à cette analyse :

- Quelles sont les connaissances qui nous permettent d'analyser les forces compétitives de notre marché ?  
Porter (1998) fournit les techniques et les instruments pour conduire une analyse d'un secteur concurrentiel, puis pour décider des actions pour améliorer la position d'une firme. Ce type d'analyse peut servir de canevas pour mettre en évidence les domaines de connaissances qui nous donnent un avantage, qu'ils soient liés aux clients, aux concurrents, aux produits, aux fournisseurs ou autres (Zack, 1999). Une expertise particulière liée par exemple au service après-vente ou à une assistance spécialisée pour la clientèle pourra démarquer un produit sur le marché.
- Quelles sont nos connaissances distinctives ?  
Certaines connaissances permettent de devancer les concurrents ou d'occuper un leadership. Une organisation qui a mis au point une expertise dans la vente et le marketing en ligne, par exemple, atteindra des clientèles plus diversifiées et éloignées que ses concurrentes offrant le même produit avec des réseaux de distribution plus traditionnels. La priorité doit être accordée à la conservation et au développement de ces connaissances (Zack, 1999).
- Quelles sont les connaissances requises pour soutenir les processus clés de l'organisation ?  
Afin de mettre ses énergies dans les secteurs à valeur ajoutée pour le rendement de l'entreprise, il est intéressant d'examiner les besoins en connaissances pour réaliser les activités dans les processus liés soit à la mission et aux objectifs de l'organisation soit au plan stratégique (Smith et McKeen, 2004). Cet angle d'analyse serait particulièrement pertinent pour les organisations dont les stratégies ne sont pas axées sur la compétition, par exemple celles du secteur public.
- Quelles sont les connaissances de base pour œuvrer dans notre secteur d'activité ?  
Cette interrogation se pose à toutes les organisations. Ce pourrait être, par exemple, une expertise spécifique nécessaire pour fabriquer un produit ou pour offrir un service (Zack, 1999). Le maintien de ce type de connaissances est vital à préserver et doit faire l'objet d'une attention particulière.

## Faire l'audit des connaissances

Cet exercice servant à déterminer les connaissances nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels n'est qu'un début. Dans le but de thésauriser ces connaissances, il faudra ensuite rechercher dans quels secteurs de l'organisation elles se trouvent ou sont exercées. Un audit s'avère donc nécessaire. Il s'effectue habituellement de la manière suivante (Liebowitz, 2009) :

- Recueillir la documentation pertinente à un domaine de connaissances critiques. Dans un premier temps, on répertorie les différents types de supports existants, ou bien ils rassemblent les sources de connaissances (des bottins d'experts, par exemple) ou bien ils traduisent une expertise particulière (bonnes pratiques, analyses de cas, contenus de formation, etc.) ;
- Effectuer un sondage. L'utilisation de un ou de plusieurs questionnaires distribués auprès des employés détenant les connaissances critiques (propriétaires ou utilisateurs de ces connaissances) ou travaillant avec elles permettra de connaître comment s'effectuent l'accès et le partage de ces connaissances ainsi que la source de ces dernières. Dans son ouvrage, Liebowitz (2009) propose un modèle de questionnaire pouvant s'avérer utile comme point de départ dans l'élaboration d'outils de sondage appropriés ;
- Conduire des entrevues ciblées avec des personnes clés, des experts dans les domaines de connaissances critiques ou des ressources associées à ces derniers tels les clients ou encore les collaborateurs ;
- Dresser une cartographie. Une carte des connaissances indique le lieu où se situe le savoir (auprès de certaines personnes, des médias, des unités organisationnelles ou des sources d'information externes) et comment se déroulent l'extraction, la propagation et l'intégration de ce savoir. La cartographie des connaissances est donc fondamentale, puisque cet inventaire du savoir servira de référence pour l'examen des stratégies de rétention à élaborer.

## CONDUIRE UNE ENTREVUE D'IDENTIFICATION DES CONNAISSANCES

Au-delà de l'analyse du contexte organisationnel et des documents existants, une entrevue avec les personnes clés aidera à approfondir la compréhension de leur processus de réflexion et des concepts importants liés à leur domaine d'expertise. Voici quelques exemples de questions que l'on pourrait poser (Liebowitz, 2009) :

- Les questions générales :
  - Quelles sont les connaissances critiques qui risquent de disparaître à la suite de votre retraite ?
  - Qu'est-ce qui est unique dans votre expérience en comparaison avec vos collègues ?
  - Quelles sont les leçons importantes que vous avez apprises tout au long de votre carrière ?
  - Pour les projets que vous avez réalisés, quels ont été les facteurs de succès ? D'échec ?
- Les questions liées à la tâche :
  - Quels problèmes rencontrez-vous le plus fréquemment ?
  - Quelles caractéristiques font la différence entre les problèmes communs et les problèmes rares ?
  - Quels sont les signaux que vous recherchez lorsque vous posez un diagnostic sur une situation ?
- Les questions sur les méthodes de rétention à mettre en place :
  - Quelles sont les conditions susceptibles de faciliter le transfert de vos connaissances à d'autres employés ?
  - Lorsque vous avez débuté dans vos fonctions, quelles connaissances auriez-vous aimé recevoir ?

## Distinguer les connaissances à risque

Selon la description des grands domaines de connaissances et de leurs sources, il faudra évaluer leur précarité ou le niveau de risque associé à leur perte. L'exercice soulève ce genre de questionnements :

- Quelles sont nos connaissances critiques rares, possédées par un individu ou par un petit nombre d'individus ?
- Quelles sont parmi ces connaissances critiques celles qui sont documentées ou enregistrées ?
- Les connaissances sont-elles accessibles à l'externe et quel serait le coût de leur récupération ?
- Pourrait-on recruter des personnes détenant ces connaissances critiques ?
- La perte de connaissances critiques sera-t-elle graduelle ou subite ?

Liebowitz (2009) propose d'évaluer un facteur d'attention (*attention factor*) lié à un domaine de connaissances, ce facteur étant composé de la sévérité (l'importance pour l'atteinte de la mission organisationnelle, mesurée sur une échelle de 1 à 10) et de la disponibilité (les probabilités de perdre l'expertise dans les cinq prochaines années, également mesurée sur une échelle de 1 à 10). La multiplication de ces deux indices donne un facteur sur 100. Plus le résultat est élevé, plus il est nécessaire de mettre en place des mesures de rétention de cette connaissance.

## Développer un cycle de rétention approprié

Après avoir accompli les étapes d'analyse décrites précédemment où l'on a circonscrit les grands domaines de connaissances critiques et le niveau de risque associé à leur préservation, l'organisation peut alors adopter un cycle de rétention des connaissances. Ce cycle comprend quatre phases complémentaires.

### L'extraction

L'extraction recouvre les pratiques, les processus et les routines qui transformeront les connaissances dans une forme réutilisable par d'autres, comme une explication donnée par un expert sur la manière d'établir un diagnostic ou la description écrite d'une procédure pour résoudre un problème. Cette phase comporte des écueils, car il est souvent difficile pour une personne d'exprimer ses connaissances, notamment lorsqu'elles découlent de plusieurs années d'expérience. Pour un domaine de connaissances ou d'expertises spécifique, il s'agit d'examiner les stratégies d'extraction réalisables : est-il possible pour l'expert de partager ses connaissances par écrit, dans une entrevue ou dans le cadre de mises en situation ? Cette connaissance peut-elle être exprimée à un moment donné dans le temps, ou requiert-elle de multiples itérations pour être extraite ? De quels délais disposons-nous pour faire l'exercice ? Quels sont les coûts et les bénéfices à retirer des différentes options ?

### La cristallisation

La cristallisation est la codification, la saisie ou l'enregistrement des connaissances. Elle assure une pérennité et une disponibilité de ces dernières pour une utilisation

future. La cristallisation permet de réduire au maximum le risque lié à la perte des connaissances. Les stratégies de rétention, en particulier celles qui concernent des connaissances critiques, auront donc toujours avantage à envisager l'établissement de semblables mécanismes. Peut-on verser les écrits de l'expert dans une banque de documents en ligne? Peut-on filmer l'expert lors d'une entrevue d'extraction ou lors de l'exécution de certaines tâches? Doit-on convertir certains contenus dans un autre média? Bien que toute connaissance mémorisée dans un système d'information, document papier ou autre médium, soit cristallisée, la clé du succès de cette deuxième étape est d'autoriser un accès aisé à cette connaissance et de faciliter sa récupération.

### **La propagation**

La propagation est un processus par lequel la connaissance est diffusée à toute autre personne qui en aurait besoin dans l'organisation, à un moment ou à un autre. Cette diffusion est d'autant plus commode que la connaissance aura été cristallisée dans une grande variété de médias (écrit, son, image). Dans la plupart des cas toutefois, l'expertise et le savoir-faire sont difficilement codifiables et mémorisables. Ce type de connaissance, souvent qualifiée de tacite, peut tout de même être préservé et partagé, notamment à travers les réseaux sociaux (Droege et Hoobler, 2003). Les stratégies de propagation seront déterminées à partir des réponses aux questions suivantes : combien de personnes ont-elles besoin de ces connaissances? Sont-elles éloignées géographiquement de l'expert? Quelles sont les infrastructures technologiques dont elles disposent? Est-ce que la connaissance a été préalablement cristallisée, ou doit-elle plutôt n'être transmise que de personne à personne?

### **L'intégration**

L'intégration inclut les instruments, les moyens ou les modes d'emploi que l'organisation mettra en œuvre pour permettre aux individus d'accéder aux connaissances, de se les approprier et de les réutiliser. Cette phase vise donc à s'assurer qu'un individu interprète l'information et lui donne un sens de manière à l'intégrer dans son répertoire de connaissances personnelles. Puisque la connaissance n'a de valeur que si elle est utilisée pour prendre des décisions ou passer à l'action, l'intégration est primordiale au succès du transfert des connaissances et mérite qu'on y prête une attention soutenue (Choo et Bontis, 2002). L'apprentissage ou l'acquisition de nouvelles connaissances par l'individu ne doivent pas être considérés comme automatiques. Avant d'arrêter la stratégie appropriée, il y aura lieu de se poser les questions suivantes : est-ce que les individus ont les connaissances de base qui leur permettront d'acquérir les nouvelles connaissances? Vaut-il mieux que l'apprentissage se fasse à un moment précis (dans une séance de formation, par exemple) ou au contraire graduellement sur un temps long? Quels sont les techniques d'apprentissage les plus adaptées au type de connaissance à transmettre (en exécutant une tâche, par simulation, en lisant, etc.)?



## LA STRATÉGIE DE RÉTENTION DES CONNAISSANCES CHEZ VEROLUX (CAS FICTIF)

La firme Verolux produit des pare-brise d'automobiles possédant une grande variété de caractéristiques et de formes selon les besoins de ses clients. La planification optimale de sa chaîne de production est un processus très complexe pour laquelle elle possède seulement un expert. Ce dernier doit prendre sa retraite dans deux ans et la perte de ses connaissances risque d'entraîner d'importantes baisses dans la productivité de l'usine et d'augmenter les délais de livraisons. La firme examine donc les options suivantes.

**L'extraction :** Il serait envisageable de tenter d'extraire la connaissance de l'expert en réalisant des entrevues, des mises en situation ou en observant. Par contre, celui-ci est très sollicité par les opérations quotidiennes de l'usine et l'exercice d'extraction demandera plus de temps qu'il serait disposé à accorder. Il est toutefois prêt à partager ses connaissances de manière graduelle avec un ou deux apprentis.

**La cristallisation :** Il aurait été intéressant de sauvegarder l'expertise dans un système, par exemple dans un système expert, mais le manque de temps de la ressource et la complexité du champ de connaissances font en sorte que cela s'avèrera trop difficile et trop coûteux à réaliser. Il est donc décidé de ne pas cristalliser cette expertise.

**La propagation :** Bien que la connaissance liée à la planification de la chaîne de production soit critique pour l'organisation, peu d'employés ont besoin de cette connaissance pour faire leur travail. En revanche, la firme juge important que l'expertise soit au moins possédée par deux personnes pour diminuer le risque lié à sa perte éventuelle. Le processus de propagation est donc limité à deux personnes.

**L'intégration :** Étant donné la complexité du domaine de connaissances à acquérir, le transfert entre l'expert et les apprenants se fera sur une base continue pendant deux ans, par accompagnement et mise en application des notions dans la pratique quotidienne. De plus, on estime que l'assimilation sera facilitée si les apprenants possèdent déjà de l'expérience dans la planification des chaînes de montage.

La firme décide donc d'engager deux apprentis, qui travailleront aux côtés de l'expert pour les deux années qui restent avant sa retraite.

Pour résumer, chaque domaine de connaissances à risque doit faire l'objet d'une analyse des différentes possibilités qui s'offrent pour initier le cycle de rétention. À chaque étape du cycle, il importe d'évaluer l'effet dans l'organisation selon une perspective de rentabilité et de productivité compte tenu du domaine dans lequel l'organisation intervient, mais aussi de la concurrence et de l'évolution du marché ou des tendances. Suivant le fait que le cycle de rétention des connaissances est appliqué dans une entreprise privée ou dans le secteur public, il va de soi que la grille d'analyse devra être réorientée en conséquence.

### Choisir les bons moyens et les outils à mettre en place

Les moyens et les outils permettent de saisir l'expertise et de couvrir le cycle complet de rétention des connaissances : extraction-cristallisation-propagation-intégration.

Leur choix dépendra des stratégies privilégiées pour accomplir chaque étape du cycle, comme il a été décrit plus haut.

- *La documentation variée, par exemple des descriptions de processus, de meilleures pratiques, des « bibles », des « storytelling », des bilans de fin de projet.* La manière la plus courante de saisir la connaissance est de la décrire dans un texte, en veillant évidemment à ce qu'il soit compréhensible et à un niveau de langage accessible aux personnes visées. On peut, par exemple, prévoir une procédure à travers laquelle l'expert rédige et publie ses réflexions à la fin d'un projet. Au-delà du texte, il est possible d'utiliser des vidéos, des bandes audio, des photos et autres supports.
- *Les listes de vérification, les inventaires, les fiches synthèses...* Bien que les textes soient utiles, ils ne présentent pas toujours l'information de manière optimale pour que les individus s'y réfèrent lorsqu'ils sont dans le feu de l'action ou bien quand ils doivent fréquemment les consulter. On aura donc intérêt à recourir, dans la mesure du possible, à une présentation abrégée de l'information sous forme de listes, de diagrammes, de recettes ou de règles. Ici également, des experts peuvent être mis à contribution pour leur rédaction.
- *La gestion électronique de documents (GED).* La GED est un service d'acquisition, de classement, de stockage et d'archivage des documents. Les documents étant des supports importants pour la rétention des connaissances, leur bonne gestion et leur facilité d'accès sont primordiales. De plus en plus d'outils de GED simples et performants sont maintenant disponibles.
- *Les systèmes de support à la performance.* Ce sont typiquement des outils directement accessibles durant l'exécution d'une tâche et qui offrent de l'information, des conseils et un apprentissage ciblés sur cette tâche. Ces systèmes sont conçus à partir des expertises recueillies au préalable.
- *Les systèmes experts.* Dans certaines situations, il est intéressant d'avoir recours à des systèmes dans lesquels vient s'imbriquer une forme d'intelligence capable de reproduire les mécanismes cognitifs d'un expert et de guider les individus dans leurs processus de diagnostic et de décision. L'intelligence du système aura préalablement été soutirée de l'expert. Étant donné leur coût élevé, ils sont le plus souvent utilisés dans un domaine de connaissances très spécifique pour lequel l'expertise est rare ou lorsqu'ils sont susceptibles d'appuyer un grand nombre de personnes.
- *La formation en ligne.* Le développement de ce matériel pédagogique peut rendre la connaissance liée à une expertise accessible en tout temps, à tous les employés selon leurs propres besoins. De plus, l'exercice de captation de l'expertise qui lui est sous-jacent peut libérer les experts de leurs obligations de soutien et de formation et rendre pérenne leur expertise dans la perspective de leur départ éventuel.

Tous les moyens et les outils décrits précédemment sont avant tout applicables dans des contextes où la connaissance peut être extraite et cristallisée à un moment dans le temps. Ils offrent également les plus grandes possibilités de propagation quand la connaissance doit être diffusée à un grand nombre de personnes. Si la connaissance est difficile à recenser de manière ponctuelle, il sera plus complexe de la cristalliser. On pourra néanmoins faire appel à d'autres moyens qui facilitent les échanges entre les individus pour que la connaissance se dissémine dans l'organisation. Parmi ces moyens, on évoquera les communautés de pratique et les outils de partage. La communauté de pratique est un processus d'apprentissage social émergeant lorsque des personnes ayant un centre d'intérêt commun collaborent. Cette collaboration, qui doit se dérouler sur une période de temps significative, consiste entre autres à partager des idées, à trouver des solutions et à construire des objets nouveaux. Quant aux outils de partage (dont les nouveaux outils comme les blogs, les sites wikis, les *podcasts* ou autres sites de réseaux sociaux), ils canalisent la communication et le partage entre les individus. On choisit le type d'outil de façon à ce qu'il soit adapté à la situation et aux individus visés, en tenant compte autant que possible des préférences générationnelles.

Plusieurs outils permettent ainsi de garder des traces des échanges de connaissances. Toutefois, à l'heure actuelle, l'organisation et l'archivage de ces derniers restent plus laborieux à cristalliser dans une perspective de réutilisation à moyen et à long terme. Pour résoudre ce problème, des efforts supplémentaires doivent être consacrés à la sélection et à la saisie des connaissances.

Enfin, lorsque les personnes ciblées par le transfert des connaissances sont peu nombreuses et que le processus d'extraction ou d'internalisation doit être progressif, on aura alors recours à des moyens plus personnalisés tels que<sup>1</sup> :

- le *coaching* : accompagnement professionnel constant permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle. À travers le processus de *coaching*, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances ;
- le mentorat : relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre ;
- les stages : périodes de formation, d'apprentissage ou de perfectionnement qui durent de quelques jours à plusieurs mois dans un lieu adapté.

---

<sup>1</sup> Les définitions des termes *coaching*, *mentorat* et *stage* sont tirées de Wikipédia, [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## GLOSSAIRE DES NOUVEAUX MOYENS D'AIDE AU PARTAGE DES CONNAISSANCES

**Bible** : Manuel d'instruction précisant le savoir-faire, les méthodes et les procédures propres à un domaine, habituellement remis aux nouveaux employés ou disponibles pour consultation.

**Blogue** : Page Web sur laquelle l'utilisateur peut régulièrement exprimer son opinion. En général, il s'agit de textes présentés en ordre chronologique inversé (du plus récent vers le plus ancien) qui traitent de sujets faisant partie du champ d'expertise ou du domaine d'intérêt de la personne qui les publie (c'est-à-dire celle à qui appartient le blogue).

**Bottin d'experts** : Catalogue dans lequel on collige les coordonnées d'experts. Pour utiliser de manière efficace ces répertoires, des recherches par mots clés sont possibles (nom, champ d'expertise, etc.).

**Forum** : Lieu d'échanges dans lequel les discussions se tiennent sous la forme de « fils » de messages, à publication instantanée ou différée. Cette communication est souvent durable, car les messages ne sont pas effacés. Elle est par nature le fait de plusieurs auteurs et, dans certains forums à inscription, les messages sont modifiables *a posteriori* par leurs auteurs.

**Pense-bête (cheat sheet)** : Notes, gabarits, astuces ou règles générales indiquant comment exécuter une tâche ou mener un processus.

**Podcast** : Fichier audio ou vidéo distribué par Internet et pouvant être écouté sur demande via un ordinateur fixe ou non.

**Site de réseaux sociaux** : Site Web permettant de saisir et de partager des connaissances à travers les réseaux sociaux qu'un individu y a établis. Les sites les plus populaires sont Facebook, Myspace, Friedster, LinkedIn et Twitter.

**Storytelling** : Méthode de communication empruntant la voie de l'histoire, réduite à une anecdote ou étendue à un discours plus long, pour faire passer avec efficacité des messages complexes selon le principe que pour atteindre la tête il faut d'abord toucher le cœur.

**Wiki** : Logiciel de la famille des systèmes de gestion de contenu de sites Web rendant les pages Web modifiables par tous les visiteurs qui y sont autorisés. Il permet l'écriture collaborative de documents avec un minimum de contraintes.

Même si les moyens et les outils constituent des facilitateurs lors de la mise en place d'un cycle de rétention des connaissances, une adaptation importante de la gestion de l'organisation est à prendre en compte pour réussir.

## ■ LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS ORGANISATIONNELS À MODULER POUR RÉUSSIR LE CYCLE DE RÉTENTION DES CONNAISSANCES

### La culture

Autant la culture organisationnelle peut-elle faciliter la rétention des connaissances, autant est-elle susceptible de la freiner. Il est clair que « le mode de gestion ainsi que les politiques de ressources humaines forgent la culture de l'organisation qui, elle, se reflète dans la manière de fonctionner au quotidien de l'entreprise :

comportements des individus, style de gestion, systèmes organisationnels, communications, normes et autres » (Rivard et Roy, 2005). Aussi bien, pour favoriser une culture de partage et de collaboration dans l'organisation, il faut beaucoup plus que les bons outils, les ressources et le budget. Il faut favoriser une culture organisationnelle qui donne le goût aux individus de partager et de partager dans un climat de confiance. Des systèmes de récompense et de reconnaissance entretiendront ce climat.

### **Les processus**

Les processus entourant la rétention des connaissances doivent être reconnus, définis et intégrés aux activités de l'organisation pour que tous les intervenants participant au cycle de rétention comprennent leur rôle et le contexte dans lequel on utilisera les moyens et les outils. À titre d'exemples, les processus suivants doivent être prévus et le cas échéant faire l'objet de politiques organisationnelles :

- le processus d'extraction qui permet aux experts d'exprimer leurs connaissances pour les rendre communicables à d'autres personnes ;
- le processus de validation qui assure la qualité des connaissances ;
- le processus de cristallisation par lequel on capte, on organise et on gère les connaissances ;
- le processus de propagation qui dissémine les connaissances aux bonnes personnes, au bon moment et par le bon média pour assurer leur sécurité, leur fiabilité, leur intégration et leur réutilisation ;
- le processus d'évaluation des mesures de rétention mis en place.

D'autres processus peuvent également être instaurés pour des activités spécifiques, tels le processus de saisie systématique des leçons apprises en fin d'activité ou de projet important ou celui de l'élaboration de capsules de formation dans un domaine de connaissances particulier.

### **L'organisation**

Une gestion des connaissances efficace repose également sur des transformations organisationnelles nécessaires à la promotion et au maintien d'une culture de la connaissance. Des structures organisationnelles plus flexibles et horizontales, la diminution des niveaux hiérarchiques et le décloisonnement sont de toute évidence des éléments facilitant la transmission des connaissances. Il faut aussi se servir des réseaux formels et informels de l'organisation pour déplacer le sentiment de valorisation de la connaissance individuelle vers la connaissance collective. Par ailleurs, on aura intérêt à créer de nouveaux rôles (formateurs, facilitateurs, archivistes, conseiller expert en gestion des connaissances – voir encadré) et à confier à leurs détenteurs des responsabilités liées aux activités de rétention.

## UN POSTE ORGANISATIONNEL CLÉ POUR LA RÉTENTION : LE CONSEILLER EXPERT EN GESTION DES CONNAISSANCES

### **ASSUREZ-VOUS, une compagnie d'assurance publique (cas fictif)**

ASSUREZ-VOUS est une société d'assurance publique à laquelle le gouvernement a confié l'administration. Son organisation est composée d'une gouvernance, de cinq vice-présidences et de plusieurs directions régionales qui couvrent l'ensemble du territoire. Elle dessert plus de deux millions d'assurés dont la cotisation représente annuellement quelques milliards de dollars.

ASSUREZ-VOUS mise depuis plusieurs décennies sur les technologies de l'information pour améliorer la productivité, l'efficacité et l'efficience de son organisation. L'information électronique qu'elle détient représente un capital informationnel dont la valeur de remplacement est inestimable.

Dans cette société, plusieurs directions font face à une réalité d'affaires exigeante avec la gestion des nombreux départs à la retraite récents et à venir et la mobilité des ressources qui entraînent une perte d'expertise et de connaissances critiques. Aussi, après avoir répondu aux questions sur les ressources partant à la retraite et après avoir analysé le contexte d'affaires et ses effets, il a été décidé de créer un poste de conseiller expert en gestion des connaissances.

Cette ressource doit entre autres influencer la culture de l'entreprise pour que les individus aient à cœur le bien commun de l'organisation. Le travail se fait suivant la structure formelle (organigramme) et informelle (réseaux sociaux) de l'organisation. De fait, la gestion des connaissances nécessite des changements dans les tâches exécutées, la façon de les regrouper et de les coordonner. Dans son rôle, le gestionnaire des connaissances donne l'exemple et assume un leadership positif dans l'implantation d'une culture de partage des connaissances et de confiance. Il doit influencer les pratiques de gestion pour encourager et stimuler le partage des documents et des connaissances et inciter les différents intervenants et les diverses équipes à partager leurs connaissances en les outillant dans ce sens à travers les réseaux d'échanges, les leçons apprises, les meilleures pratiques et la cartographie pour ne nommer que quelques moyens à sa disposition.

Ce nouvel emploi d'expert en gestion des connaissances pour l'organisation touche les activités et les processus destinés à amplifier la création et l'utilisation des connaissances selon deux finalités complémentaires : celle du patrimoine et celle de l'innovation durable. La finalité patrimoniale couvre le volet de préservation des documents et des connaissances, leur actualisation et leur réutilisation. La finalité d'innovation durable couvre celui de l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire de la création active de connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif. L'expert fait la promotion et met en place des activités et des processus qui amplifient les connaissances individuelles, dont les finalités peuvent être patrimoniales ou d'innovation, et il participe à leur cristallisation au niveau collectif par des interactions, le travail en réseau et le partage d'expériences.

## ■ CONCLUSION

Nous disposons aujourd'hui d'une grande variété de moyens et d'outils pour partager des connaissances et les nouvelles générations de travailleurs ont pris l'habitude de les utiliser couramment. Pour les organisations, un des principaux défis sera de cibler le contexte dans lequel elles pourront utiliser avantageusement ces moyens et ces outils pour préserver et même faire croître les connaissances organisationnelles, singulièrement quand les expertises acquises menacent d'être perdues compte tenu d'un fort taux de roulement du personnel ou de départs à la retraite.

Nous avons décrit dans cet article une démarche d'analyse basée sur une approche par les connaissances critiques et sur le cycle de rétention des connaissances. Cette démarche peut servir de guide entre autres pour les directions et les spécialistes en gestion des ressources humaines dans la planification des mesures de rétention à mettre en place. Trop souvent, les organisations sont portées à se préoccuper des questions de rétention des connaissances dans des situations d'urgence, par exemple lors du départ prochain de un ou de plusieurs experts. Dans ces conditions, il est souvent trop tard pour se montrer proactif, instaurer des processus, déployer des moyens et des outils, façonner la culture et le contexte organisationnel, autant d'orientations favorables à une bonne gestion des connaissances.

Nous suggérons donc fortement à toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, d'entreprendre de manière systématique les premières étapes de la démarche et de réévaluer périodiquement leurs cycles de rétention des connaissances. Cet exercice pourrait se faire, par exemple, conjointement à celui de la planification stratégique.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Choo, C. W. et N. Bontis (dir.) (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York, Oxford University Press.
- Droege, S. B. et J. M. Hoobler (2003). « Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective », *Journal of Managerial Issues*, vol. 15, n° 1, p. 50-64.
- Institut de la statistique du Québec (2003). *Si la tendance se maintient, Perspectives démographiques Québec et régions, 2001-2051*, [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf/tendance2001\\_2051.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf/tendance2001_2051.pdf)
- Liebowitz, J. (2009). *Knowledge Retention: Strategies and Solutions*, Boca Raton, CRC Press.
- Porter, M. E. (1998). *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Économica.
- Rivard, L. et M.-C. Roy (2005). *La gestion stratégique des connaissances*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Smith, H. A. et J. D. McKeen (2004). « Developments in Practice XII: Knowledge Enabling Business Processes », *CAIS*, vol. 13, n° 4, p. 25-38.
- Zack, M. H. (1999). « Developing a Knowledge Strategy », *California Management Review*, vol. 41, n° 3, p. 125-145.