
TRANSMETTRE LES SAVOIRS EN ENTREPRISE

GUIDE PRATIQUE

Jean-François Roussel, professeur, Université de Sherbrooke

Nancy Lauzon, professeure, Université de Sherbrooke

Claudie Solar, professeure honoraire associée, Université de Montréal

Conçu dans le cadre du
programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA)

Mars 2014

Table des matières

	Page
Avant-propos	3
1 Qu’entend-on par transmission des savoirs?	4
2 Quels sont les impacts sur le plan organisationnel?	8
Outil pratique 1 – Les résultats visés en matière de transmission des savoirs.....	10
3 Les caractéristiques du savoir à transmettre	11
4 L’importance à accorder à l’aspect humain	13
Outil pratique 2 – La constitution d’une dyade efficace : la qualité de la relation	17
5 Les conditions à mettre en œuvre sur le plan organisationnel	19
Outil pratique 3 – Les principales caractéristiques d’une culture organisationnelle qui favorise la transmission des savoirs	23
Conclusion	24
Références bibliographiques	25

Dans ce texte, l’utilisation du masculin pour désigner des personnes a pour seul but d’alléger le texte.

Avant-propos

Ce guide pratique a été conçu et rédigé dans le cadre d'une recherche menée pour la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Cette recherche porte sur les pratiques de formation orientées vers la transmission des savoirs en milieu de travail en contexte de compagnonnage informel.¹

En collaboration avec les comités sectoriels impliqués, cette recherche a été menée auprès de 14 entreprises des secteurs d'activité suivants : caoutchouc (4), plastiques et composites (4) et services automobiles (6). Au total, 74 entrevues ont été conduites sur une période d'environ une année auprès de :

- 14 responsables de formation;
- 30 employés expérimentés;
- 30 novices.

Rédigé en s'appuyant à la fois sur des études à caractère scientifique ou professionnel réalisées au cours des 20 dernières années et sur les résultats de la recherche mentionnée ci-dessus, ce guide vise à rendre accessibles les théories et les pratiques récentes en matière de transmission des savoirs (*knowledge transfer*). Il constitue donc à la fois une synthèse de cette recherche qui touche les principaux concepts liés à la transmission des savoirs et un guide qui contient différents outils pratiques (liste de vérification, questionnaire, grille de travail, etc.) en vue d'en faciliter l'implantation.

Mettant l'accent sur le processus de transmission des savoirs entre un détenteur (employé expérimenté) et un destinataire (novice), ce guide touche également des facteurs organisationnels propres à faciliter la mise en œuvre d'une telle démarche, soit les pratiques de gestion, l'utilisation des technologies ainsi que la culture organisationnelle.

Nous espérons que cet ouvrage saura vous aider à mettre en place diverses démarches efficaces de transmission des savoirs dans votre entreprise.

Bonne lecture!

¹ Notez que ces pratiques ne correspondent pas nécessairement aux normes professionnelles établies formellement par le PAMT.

1. Qu'entend-on par transmission des savoirs?



Un peu de perspective

Dans le contexte actuel où le rythme des changements va en s'accroissant, le savoir est devenu un actif de premier plan pour les entreprises qui cherchent à se doter d'un avantage concurrentiel durable par rapport à leurs concurrents. En effet, de nos jours, la capacité d'apprendre d'une entreprise constitue sans contredit un facteur clé de succès.

Voilà qui explique sans doute que de plus en plus de chercheurs se penchent sur la question de la transmission des savoirs, soit leur partage, leur acquisition et leur utilisation en milieu organisationnel. En effet, le nombre de recherches à ce sujet est passé de 415, de 1996 à 1999, à plus de 2 500 pour la période allant de 2000 à 2007.

Dans les entreprises, la transmission des savoirs s'inscrit dans une perspective plus large de **gestion des savoirs**, une notion qui regroupe les mécanismes permettant de créer de nouveaux savoirs, de les colliger et de les organiser afin de les transmettre par la suite.

Ainsi, bien qu'au premier coup d'œil, la transmission des savoirs constitue l'aboutissement du processus de gestion des savoirs, puisqu'elle débouche de l'utilisation de savoirs déjà existants, elle permet aussi, dans certains cas, la création de nouveaux savoirs. Au départ, les chercheurs estimaient que le savoir pouvait se transmettre d'un détenteur vers un receveur, tel un **objet**. Le receveur était alors perçu comme un acteur passif qui devait mémoriser et utiliser le savoir transmis tel quel. Une relation de nature hiérarchique caractérisait donc les rapports entre un « transmetteur-détenteur » de savoirs et un « destinataire-receveur », ce dernier étant alors placé dans une position de dépendance.

Cette vision mécanique de la transmission des savoirs a été largement critiquée. On lui reprochait notamment d'ignorer à la fois le rôle du destinataire et l'importance de son contexte de travail.

Par la suite, la transmission des savoirs sera abordée comme un processus qui s'intéresse avant tout aux mécanismes d'apprentissage et d'acquisition des connaissances. Sans ignorer les caractéristiques des savoirs transmis (le contenu), l'accent est alors mis sur le **rôle plus actif du destinataire** appelé à s'appropriier ces savoirs, à les adapter selon ses besoins afin de résoudre divers problèmes et ainsi à parvenir à une intégration réussie, un peu à l'instar d'un apprenant.

Certains experts et chercheurs du domaine vont même jusqu'à souligner l'importance pour le détenteur et le destinataire de négocier le sens des savoirs transmis, en mettant

ainsi l'accent sur une **co-construction**. Dans cette vision évolutive, le processus peut d'ailleurs mener le destinataire à produire de nouveaux savoirs.

Ainsi, le processus de transmission des savoirs pourrait être décrit en trois grandes étapes, soit :

- le partage des savoirs;
- leur acquisition;
- leur utilisation.

Dans le cadre de ce processus, le destinataire serait appelé à jouer un rôle actif qui n'est pas limité à la réception des savoirs, mais qui est également lié à la recherche d'informations et de conseils, notamment en posant des questions au détenteur et, de façon plus générale, aux collègues.

➤ Extraits de la recherche sur le terrain

Certains détenteurs encouragent les destinataires à s'approprier les contenus de feuillets d'instructions ou encore à consulter divers sites Web en dehors des heures de travail. Ils les invitent par la suite à résumer ce qu'ils ont appris et répondent à leurs questions, au besoin.



Les destinataires les plus appréciés se caractérisent par leur sens de l'initiative et leur débrouillardise. On dit d'eux qu'ils savent donner une couleur à leur travail et qu'ils n'hésitent pas à proposer une solution lorsqu'une difficulté surgit.

L'importance des réseaux

Bien que le processus de transmission des savoirs soit souvent décrit en faisant référence à une dyade de travail (deux personnes réalisant une tâche) constituée par exemple d'un employé expérimenté et d'un novice, comme c'est le cas dans le présent guide, la mise en place de réseaux est un facteur important dans la transmission des savoirs. En effet, un réseau constitue un regroupement d'individus, de relations et de ressources réunis afin de colliger et d'utiliser des savoirs dans une perspective de transmission ou de création, et de générer de la valeur pour l'entreprise. Il peut s'agir :

- de réseaux **intraentreprises**, dont font partie des individus ou des groupes au sein d'une même organisation;
- de réseaux **interentreprises**, qui peuvent regrouper une organisation et ses fournisseurs ou encore plusieurs organisations.

Comme les PME n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour créer les savoirs menant à l'accroissement de leur compétitivité, certains auteurs insistent sur l'importance qu'elles mettent en place des réseaux hétérogènes (internes et externes).

L'efficacité de ces réseaux, pour ce qui est de la transmission des savoirs, est souvent liée à leur **cohésion** et à leur **amplitude**. Ainsi, plus un réseau favorise la collaboration (cohésion), par opposition à la compétition, et plus son étendue est grande (amplitude), plus il est en mesure de faciliter la transmission des savoirs.

De plus, l'établissement de liens étroits et fréquents entre les membres d'un réseau facilite le processus de transmission des savoirs. Cela vaudrait tout particulièrement pour des savoirs complexes.

Principaux éléments de définition

Il existe à tout le moins deux écoles de pensée en ce qui a trait à la transmission des savoirs :

- la première met en lumière l'importance d'une **gestion efficace des ressources** en place. Elle soutient que les individus impliqués doivent à la fois partager, acquérir et utiliser de nouveaux savoirs afin de les institutionnaliser et d'en assurer ainsi la pérennité, c'est-à-dire leur utilisation durable.
- la seconde met plutôt l'accent sur le caractère prépondérant de la **socialisation**. Elle suppose que le succès d'une démarche de transmission des savoirs repose sur la capacité des individus à établir et à maintenir un réseau. La composition des équipes de travail, le statut des participants et la culture organisationnelle y sont considérés comme les éléments clés.

Bien que la transmission des savoirs nécessite une certaine socialisation, une vision liée plus étroitement à une gestion efficace des ressources (première école de pensée) semble plus porteuse.

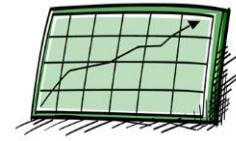
De plus, cette vision s'insère de façon cohérente dans une perspective globale de **gestion stratégique des ressources humaines**, qui veut qu'une organisation qui réunit des ressources détenant une expertise spécifique souvent difficilement imitable parvienne à développer un avantage concurrentiel à long terme.

En résumé

La transmission des savoirs :

- s'inscrit dans une **perspective stratégique** de gestion des ressources humaines qui vise la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur des **ressources détenant une expertise spécifique et difficilement imitable**;
- constitue un **processus** lié au partage de savoirs accessibles, à leur acquisition et à leur utilisation, dans le but de rendre les façons de faire actuelles plus efficaces;
- met à tout le moins en présence **deux individus**, c'est-à-dire un **détenteur** et un **destinataire**, qu'elle se produise au sein d'une même organisation ou entre des organisations distinctes;
- nécessite de la part du destinataire une **adaptation des savoirs** qui lui ont été transmis afin de résoudre des problèmes de façon efficace, et même de produire de nouveaux savoirs.

2. Quels sont les impacts sur le plan organisationnel?



Dès le début des années 1980, des recherches sont menées afin d'évaluer l'impact de démarches ponctuelles de transmission des savoirs sur la performance organisationnelle. Fondées sur la notion de courbe d'apprentissage, ces recherches identifient certains gains relatifs à la réduction des coûts, notamment en matière de prix de revient.

Cependant, les difficultés d'évaluation rencontrées – en raison de la présence d'autres facteurs pouvant aussi exercer une influence sur la productivité – font en sorte que cette vision à court terme de la mesure des retombées de démarches de transmission des savoirs est rapidement abandonnée.

L'accent est plutôt mis sur une perspective à plus long terme où les organisations sont vues comme possédant des **réservoirs de savoirs**, qui sont soit intégrés dans les outils de travail et les activités mises en œuvre, soit détenus par les personnes qui contribuent à ces activités.

C'est donc plutôt la pérennité, c'est-à-dire l'intégration des savoirs, qui fait l'objet d'une évaluation. Le succès d'une démarche de transmission des savoirs est alors fonction de leur acceptation et de leur réutilisation. Il est ici question du degré d'**internalisation des savoirs**. Plus qu'une simple mise en œuvre, cette internalisation est liée à l'utilisation durable des savoirs aux valeurs en place.

De façon plus tangible encore, le processus de transmission des savoirs est associé au développement d'un avantage concurrentiel durable fondé sur :

- l'**innovation**, soit la capacité à répondre aux besoins des clients et la rapidité à introduire de nouveaux produits;
- la **performance**, qui se traduit notamment par une rentabilité accrue.

Quelques recherches récentes qui témoignent de résultats positifs

- En 2008, les indicateurs de performance de 16 entreprises américaines d'envergure qualifiées d'apprenantes sont comparés avec les indicateurs de l'indice moyen de la firme Standard & Poor's 500. L'apprentissage organisationnel se caractérise ici par l'acquisition et le partage des savoirs, ainsi que la volonté de favoriser l'expérimentation. Les données colligées indiquent une **performance marketing** et un **rendement de l'avoir des actionnaires** des entreprises dites apprenantes de 50 % supérieurs à ceux de l'indice moyen de la firme.
- En 2009, une recherche menée au Royaume-Uni auprès de 194 PME du domaine de l'ingénierie et des hautes technologies conclut que les entreprises qui mettent en place des démarches de transmission des savoirs en réseaux auprès d'un grand nombre d'acteurs internes et externes (employés, clients, fournisseurs, entreprises du même type) se hissent plus fréquemment dans le peloton de tête en matière de **performance financière** et se révèlent plus efficaces en matière d'**innovation** et de **création de nouveaux savoirs** : produits, services, etc.
- En 2012, une étude menée en Australie auprès de 1 500 PME aboutit à des conclusions similaires. En effet, l'établissement de réseaux auprès de différents types d'acteurs dans le cadre de démarches de transmission des savoirs est positivement associé à une **capacité d'innovation accrue**.

Bien que les recherches recensées ici portent souvent sur des indicateurs de mesure différents, elles illustrent cependant clairement le fait que la mise en œuvre d'un processus de transmission des savoirs fondé sur de bonnes pratiques peut être considérée comme un des fondements de la création d'un avantage concurrentiel à long terme pour les entreprises.

Dans cette perspective, l'outil pratique qui suit propose certains indicateurs liés à la qualité d'un processus de transmission des savoirs.

Tout comme dans le cas des recherches décrites dans ce guide, la mise en œuvre de pratiques centrées sur la transmission des savoirs constitue un des éléments qui contribuent à l'atteinte de résultats liés à ces indicateurs.

Cependant, ces pratiques ne sauraient à elles seules assurer l'atteinte des résultats, et l'évaluation de leur efficacité devrait être réalisée de façon plus large et dans une perspective à long terme.

Outil pratique 1 – Les résultats visés en matière de transmission des savoirs



Mode d'emploi

- Utilisez cet outil au début de la mise en œuvre d'une démarche de transmission des savoirs afin de fixer des objectifs dont l'évolution pourra être suivie tout au long de l'implantation.

Les démarches de transmission des savoirs sont positivement liées au développement d'une plus forte capacité d'**innovation** et d'une **performance financière** accrue. Voici des indicateurs qui vous permettront de suivre l'évolution de ces résultats.

Sur le plan de l'innovation

En comparaison avec nos concurrents, notre entreprise :

- Offre des produits ou des services plus innovateurs.
- Offre des produits ou des services mieux adaptés aux besoins de nos divers types de clientèles.
- Est plus rapide en matière d'amélioration continue de la production.
- Utilise les plus récentes technologies afin d'améliorer la qualité des produits ou des services.
- Adopte des pratiques de pointe en matière de gestion des ressources humaines.

Sur le plan de la performance financière

En comparaison avec nos concurrents, notre entreprise a, au cours des trois dernières années :

- Développé un avantage concurrentiel accru.
- Amélioré la productivité de ses employés.
- Affiché des niveaux de performance supérieurs en matière de :
 - rendement des actifs;
 - marge brute.

3. Les caractéristiques du savoir à transmettre



Les experts et chercheurs font en général référence à deux grandes catégories de savoirs : **explicites** et **tacites**. Cette classification repose sur le degré selon lequel le savoir peut être structuré et codifié.

Ainsi :

- un savoir dit **explicite** peut être plus facilement formalisé : il fait référence à des principes, des symboles ou des données chiffrées, et peut donc être plus facilement documenté à l'intérieur, par exemple, de bases de données.
- un savoir dit **tacite** est pour sa part plutôt lié aux croyances ou aux théories d'action d'un individu en particulier : il est donc hautement personnel et provient de l'expérience et de la réflexion. Il comprend, entre autres, les leçons apprises, le savoir-faire, le jugement, voire l'intuition.

Des recherches indiquent que certaines caractéristiques des savoirs exercent un impact positif sur la réussite d'une démarche de transmission. La démarche est facilitée lorsque les savoirs sont :

- **codifiables** : ils peuvent être articulés et documentés;
- **enseignables** : ils peuvent être communiqués verbalement;
- **observables** : ils peuvent être appris par l'observation.

Ces caractéristiques, qui font davantage appel aux savoirs explicites, exercent un impact positif sur le processus de transmission des savoirs, surtout dans des contextes plus simples où l'imitation des façons de faire est recherchée.

➤ Extraits de la recherche sur le terrain

L'outil de référence qui accompagne l'utilisation des équipements n'est pas toujours à point. Parfois, il ne comprend que quelques feuilles présentant des étapes de production générales qui gagneraient à être explicitées ou détaillées. Certains novices rencontrés aimeraient donc un « procédurier » plus complet et adapté à chaque poste de travail, qui contiendrait plus de réponses à leurs questions et les rendrait ainsi autonomes plus rapidement.



Par ailleurs, même s'il s'avère plus difficile à partager en raison de son caractère moins tangible, le savoir tacite a quant à lui des répercussions plus importantes sur le développement de l'innovation.

En général, le savoir tacite est associé à des contextes plus complexes qui nécessitent de générer de nouveaux savoirs. Ainsi, le fait que ces savoirs soient difficilement imitables contribue, pour les entreprises, au développement d'un avantage concurrentiel plus durable.

Par ailleurs, comme les savoirs tacites sont plus difficiles à transmettre, ils requièrent de la part du détenteur et du destinataire une volonté de prendre un risque plus élevé. Pour ce faire, l'établissement d'une **relation étroite et fondée sur la confiance** entre le détenteur et le destinataire constitue un élément crucial.

➤ **Extraits de la recherche sur le terrain**

Le détenteur acquiert, avec l'expérience, de nombreuses techniques qui favorisent une économie de temps. Ce sont les « secrets du métier » qu'il peut partager avec le destinataire afin de lui éviter certaines des difficultés auxquelles il a été confronté à ses débuts. Pour plusieurs des novices rencontrés, ces trucs du métier sont perçus comme étant très précieux.



La dimension humaine joue donc un rôle majeur dans l'obtention de résultats probants. Elle est d'ailleurs abordée dans la prochaine section de ce guide.

4. L'importance à accorder à l'aspect humain



Qu'elles soient intraentreprises ou interentreprises, ou structurées entre deux individus ou en réseaux, les démarches de transmission des savoirs se produisent essentiellement entre un détenteur et un destinataire. La **dimension individuelle** et l'**aspect interpersonnel** constituent donc deux éléments majeurs à considérer afin de favoriser la réussite d'une démarche.

Sur le plan individuel : la motivation

Le principal élément à considérer sur le plan individuel est la motivation :

- pour le **détenteur**, il s'agit de sa motivation à **partager** ses savoirs;
- pour le **destinataire**, il s'agit de sa motivation à **acquérir** ces savoirs afin de les utiliser dans son travail.

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer le degré de motivation du détenteur et du destinataire :

- la **motivation dite extrinsèque**, en particulier celle du détenteur, qui devrait être en mesure de voir certains gains que la démarche peut lui apporter : enrichissement de sa tâche, possibilités de promotion, rémunération additionnelle, etc.;
- à l'opposé, certains facteurs peuvent constituer des **obstacles à sa motivation**, dont la crainte de perdre des avantages ou des privilèges associés à la détention de savoirs plus rares, à la difficulté ressentie à l'égard de la transmission de savoirs complexes ou encore à certains enjeux de confidentialité.

➤ Extraits de la recherche sur le terrain

Certains détenteurs ont identifié plusieurs éléments aptes à les soutenir dans leur rôle. Ils aiment, par exemple, que leur nomination soit officialisée par la direction et le département des ressources humaines. Ainsi, des attentes claires sont précisées dès le début du processus et le mandat comprend moins d'ambiguïtés. La démarche s'inscrit alors dans un mouvement de reconnaissance très valorisant.



Afin d'inciter ses employés à collaborer, une entreprise offre des bonus salariaux non pas aux individus, mais bien aux groupes de travail, lorsque l'objectif est atteint. Les employés ont donc tous avantage à s'encourager et à s'entraider.

Mais limiter la motivation à la seule présence de marques de renforcement externe ne suffit pas. Ainsi, en ce qui a trait à la **motivation dite intrinsèque**, plusieurs experts prétendent que le détenteur et le destinataire sont animés par le fait de pouvoir accroître leur autonomie et leur réussite professionnelle, surtout dans une organisation avec laquelle ils partagent certaines valeurs.

Plus encore, cette motivation intrinsèque permet de surmonter certaines barrières à la transmission des savoirs, puisqu'elle favorise une meilleure collaboration, réduisant du même coup la compétition excessive entre le détenteur et le destinataire.

➤ **Extraits de la recherche sur le terrain**

Des novices affirment qu'une telle démarche représente pour eux une occasion de faire leurs preuves, tout en indiquant qu'elle constitue un véritable défi.



Bien que plus difficile à développer que la dimension extrinsèque, la motivation intrinsèque favorise de façon plus marquée la transmission des savoirs dits tacites.

En effet, si efficaces soient-ils, les récompenses ou les avantages potentiels pouvant résulter d'une participation à une démarche de transmission des savoirs ne permettent pas de renforcer les actions nécessaires à la transmission de ces savoirs dits tacites, c'est-à-dire plus personnels et plus complexes. Ainsi, seul un **fort degré de motivation intrinsèque** peut susciter le degré d'engagement alors nécessaire.

Plus largement, la motivation du destinataire est également liée à l'**utilité perçue du savoir transmis**, et ce, en fonction de son contexte de travail. Mais afin d'être en mesure de bien identifier cette utilité ou cette valeur du savoir partagé, de l'acquérir et de l'utiliser de façon efficace, le destinataire doit avoir développé ce que les chercheurs appellent la « **capacité d'appropriation** » nécessaire.

Cette capacité d'appropriation est fonction du niveau de connaissances et d'expériences déjà détenu par le destinataire relativement à ces savoirs. Ainsi, plus ce niveau sera important, plus le destinataire sera en mesure d'acquérir et d'utiliser les savoirs rapidement et efficacement.

➤ **Extraits de la recherche sur le terrain**

Un détenteur précise : un nouvel employé est arrivé en sachant déjà comment ajuster une soudeuse, le processus a donc été plus bref. Au contraire, un destinataire qui vit son premier contact avec une machine aura un choc, c'est une dure réalité.



Un processus de transmission des savoirs réussi fera également appel à la **persistance du destinataire** à intégrer les savoirs à ses activités. Cette persistance lui permettra, dans une certaine mesure, d'institutionnaliser le savoir afin d'en favoriser son utilisation durable.

Quoi faire pour développer la motivation?

Certaines conditions peuvent être mises en place en vue de faciliter le développement de la motivation dans le cadre d'une démarche de transmission des savoirs. En voici quelques-unes.

Pour le détenteur (celui qui détient les savoirs)

- Faire valoir l'importance de s'impliquer pour transmettre ses savoirs et avoir ainsi accès à certaines **promotions**.
- Présenter la démarche de transmission des savoirs comme une occasion de **développement** de nature à enrichir et diversifier sa fonction.
- Offrir certains avantages sur le plan de la **rémunération**.
- Mettre en place divers mécanismes de **reconnaissance** afin de souligner son engagement dans le processus.
- L'aider à structurer sa **démarche**, surtout dans le cas où certains savoirs lui paraissent plus difficiles à transmettre.

Pour le destinataire (celui à qui les savoirs sont transmis)

- Sélectionner un destinataire qui détient les **connaissances** et les **expériences antérieures** nécessaires pour lui permettre d'identifier la valeur du savoir transmis et l'utiliser de façon efficace.
- Implanter des mécanismes de **suit** susceptibles de témoigner de sa détermination à intégrer de façon régulière les savoirs transmis à ses activités de travail.

Pour les deux acteurs

- Mettre en lumière les **valeurs** organisationnelles liées à leur engagement dans une démarche de transmission des savoirs.

Sur le plan interpersonnel : la qualité de la relation

La qualité de la relation entre un détenteur et un destinataire constitue un facteur déterminant de la réussite du processus. Difficile, en effet, d'imaginer qu'une transmission efficace puisse se produire entre des individus qui entretiennent des relations tendues ou qui se trouvent en situation de conflit.

Le premier élément à souligner est la **vision partagée**, que ce soit sur le plan des valeurs de travail, du respect de certaines normes ou encore d'approches en matière de résolution de problèmes. Cette vision partagée :

- se fonde sur une compréhension commune des événements, des expériences de travail et des informations disponibles;
- se traduit par des croyances et des attentes similaires.

Cette « **communauté d'esprit** » exerce un impact positif sur le plan relationnel. Ainsi, les individus qui partagent les mêmes perspectives seront en mesure de collaborer de façon plus efficace dans le cadre d'une démarche de transmission des savoirs.

Le second élément à mettre en relief est la **confiance mutuelle**. Solidement documentée, une telle confiance exerce un impact déterminant sur la réussite du processus de transmission des savoirs. Lorsque cette confiance mutuelle prévaut :

- le détenteur sera plus disposé à partager ses savoirs au destinataire;
- le destinataire sera plus enclin à acquérir les savoirs et à les intégrer dans ses pratiques de travail.

Cette confiance se révèle aussi de nature à favoriser la création d'un **langage commun** entre les acteurs, ce qui facilite d'autant plus le processus.

Les principales caractéristiques de la confiance mutuelle :

- elle est issue de la volonté des deux parties d'accepter de se montrer vulnérables par rapport aux actions de l'autre;
- elle favorise ainsi le partage des savoirs, mais en diminue également les coûts, chacun des acteurs étant moins porté à être sur la défensive et à protéger ses intérêts;
- elle comprend une dimension affective liée au fait que le destinataire perçoit le détenteur comme étant bienveillant, c'est-à-dire loyal, sincère et capable d'un soutien attentionné sans la recherche d'un profit personnel;
- elle repose sur la capacité du destinataire à respecter ses engagements.

➤ **Extraits de la recherche sur le terrain**

Une majorité de destinataires indiquent que la confiance entre un employé expérimenté et un novice doit être au rendez-vous. À cet égard, le fait de se connaître peut accélérer le processus. Des détenteurs soulignent, pour leur part, l'importance de se rapprocher du destinataire en utilisant son prénom. Pour d'autres, un bon lien de confiance passe par l'honnêteté, qui se manifeste notamment quand le destinataire communique au fur et à mesure ses incompréhensions.



Finalement, la confiance est également liée à la **réputation** du détenteur. La façon dont le destinataire perçoit le détenteur est fonction de la qualité des contributions antérieures de ce dernier dans le cadre d'activités similaires.

Cette réputation positive se construit tout au long du processus par chacun des deux acteurs, dans la mesure où ils s'avèrent en mesure de répondre aux attentes l'un de l'autre, que ce soit en matière de partage, de la part du détenteur, ou encore d'acquisition et d'utilisation, en ce qui a trait au destinataire.

Le **choix des individus** impliqués dans le cadre d'une démarche de transmission des savoirs constitue donc une étape cruciale.

Compte tenu de l'importance primordiale à accorder à la qualité de la relation entre le détenteur et le destinataire, ce choix devrait être fondé sur la dimension interpersonnelle. Cela vaut particulièrement quand la démarche implique la transmission d'un savoir tacite, plus complexe et plus difficile à expliciter et à documenter.

L'outil pratique qui suit précise les principaux éléments à tenir en compte dans l'établissement d'une relation de qualité entre un détenteur et un destinataire. Il peut vous aider à faire un choix plus éclairé afin de jumeler les individus les plus compatibles.

Outil pratique 2 – La constitution d'une dyade efficace : la qualité de la relation



Mode d'emploi

- *Cet outil peut être utilisé de différentes façons avant de constituer une dyade détenteur-destinataire. Exemples :*
 - *le gestionnaire responsable pourrait réaliser cette évaluation afin de regrouper les individus ayant le plus de points communs;*
 - *le détenteur et le destinataire pourraient répondre au questionnaire afin d'apprendre à mieux se connaître et ainsi se donner un mode de fonctionnement satisfaisant.*

Questionnaire à l'intention du détenteur	Oui	Non	Questionnaire à l'intention du destinataire	Oui	Non
1. Je partage avec le destinataire un bon nombre de valeurs en qui a trait au travail au sein de cette organisation.			1. Je partage avec le détenteur un bon nombre de valeurs en qui a trait au travail au sein de cette organisation.		
2. Je partage avec le destinataire des approches communes en matière de résolution de problèmes dans cette organisation.			2. Je partage avec le détenteur des approches communes en matière de résolution de problèmes dans cette organisation.		

Questionnaire à l'intention du détenteur	Oui	Non	Questionnaire à l'intention du destinataire	Oui	Non
3. Généralement, le destinataire et moi avons une compréhension commune des événements qui surviennent ou encore de nos expériences de travail.			3. Généralement, le détenteur et moi avons une compréhension commune des événements qui surviennent ou encore de nos expériences de travail.		
4. Comme le destinataire et moi utilisons un langage commun, il est facile de bien nous comprendre lorsque nous discutons.			4. Comme le détenteur et moi utilisons un langage commun, il est facile de bien nous comprendre lorsque nous discutons.		
5. Je pense que le destinataire sera en mesure d'utiliser les savoirs transmis de façon efficace dans le cadre de son travail.			5. Je pense que le détenteur saura me transmettre des connaissances utiles dans le cadre de mon travail.		
6. Je crois que le destinataire sera en mesure de répondre à mes attentes dans le cadre de cette démarche.			6. Je crois que le détenteur sera en mesure de répondre à mes attentes dans le cadre de cette démarche.		
7. Je me sens capable de donner le soutien nécessaire au destinataire dans le cadre de cette démarche.			7. Je perçois le détenteur comme une personne capable de me donner le soutien nécessaire dans le cadre de cette démarche.		
8. Je me sens capable de respecter mes engagements envers le destinataire dans le cadre de cette démarche.			8. Je perçois le destinataire comme une personne capable de respecter ses engagements dans le cadre de cette démarche.		

Plus grand sera le nombre de fois où le destinataire et le détenteur auront répondu « oui » à ces questions, meilleure sera la qualité de leur relation.

En terminant, il est important de souligner que le détenteur et le destinataire doivent disposer de lieux adéquats, mais aussi du temps nécessaire afin de travailler de façon efficace.

➤ Extraits de la recherche sur le terrain

Un destinataire souligne qu'il souhaiterait avoir plus de temps afin de pouvoir mieux échanger avec le détenteur pour réviser ses notes et prendre du recul. Il aimerait aussi que la production ne soit pas un facteur de stress et qu'il n'ait pas à répondre à des attentes aussi élevées qu'un employé régulier.



Ces différents éléments nous amènent à la prochaine section de ce guide, qui traite des pratiques de gestion et des conditions à mettre en œuvre sur le plan organisationnel.

5. Les conditions à mettre en œuvre sur le plan organisationnel



Le volet organisationnel regroupe plusieurs facteurs qui favorisent l'implantation d'une démarche de transmission des savoirs. Parmi les plus importants se trouvent :

- les structures et l'organisation du travail;
- les pratiques de gestion;
- l'utilisation des technologies;
- la culture organisationnelle.

Les structures, l'organisation du travail et les pratiques de gestion

En matière de **structures**, l'accent est mis sur la **flexibilité** et l'**horizontalité**. Ainsi, les structures organisationnelles qui facilitent la transmission des savoirs :

- comportent peu de niveaux hiérarchiques;
- favorisent la mise en place de réseaux transversaux, donc multi-départements.

Ces réseaux, qui peuvent prendre la forme d'équipes de travail multidisciplinaires, stimulent le partage des savoirs sans nécessairement recourir à la hiérarchie.

De façon générale, la circulation de l'information s'en trouve ainsi accélérée, ce qui facilite par le fait même le processus de transmission, particulièrement entre différentes unités au sein d'une ou de plusieurs organisations. Une prise de décision participative y est donc encouragée.

Un tel type de structure est plus efficace qu'une structure hiérarchique traditionnelle, surtout quand les connaissances tacites constituent une large partie des connaissances organisationnelles qui doivent être transmises. Sur le plan de l'**organisation du travail**, certains mécanismes liés à la **gestion participative** sont identifiés comme étant favorables à la transmission des savoirs, tels que :

- le développement de la polyvalence au moyen de la rotation des postes;
- une délégation accrue de la prise de décision.

De plus, la transmission des savoirs aurait avantage à être intégrée aux fonctions de base de chacun des membres d'une organisation afin que tous puissent mettre à profit ce qu'ils ont appris et apprendre des autres.

En ce qui a trait aux **pratiques de gestion**, l'accent est mis sur la **gestion des ressources humaines**. Il est d'abord question de rémunération, afin de valoriser l'engagement des détenteurs, mais également des liens à établir avec les systèmes d'évaluation du rendement en vue de confirmer la contribution attendue à ce chapitre.

Les activités de **formation** permettent également de soutenir une démarche de transmission des savoirs. En général :

- la **formation formelle et structurée**, offerte en classe ou en ligne, s'avère plus adéquate pour faciliter la transmission de **savoirs explicites**;
- des **démarches sur mesure**, liées à des mécanismes plus informels tels que le coaching, le mentorat ou le compagnonnage, sont plus appropriées quand il est question de **savoirs tacites**. Fondés sur un contact personnalisé, ces mécanismes plus informels nécessitent souvent un plus grand investissement en temps, mais ils favorisent cependant la transmission de savoirs plus difficiles à codifier.

Ainsi, il est possible de lier la formation formelle à la transmission des savoirs explicites et la formation informelle à celle des savoirs tacites.

L'utilisation des technologies

L'impact positif des technologies en matière de transmissions des savoirs est bien documenté. Dans une perspective stratégique, les technologies permettent à une organisation de bien intégrer ses différents systèmes et d'utiliser l'information disponible de façon efficace.

Sur le plan opérationnel, le recours aux technologies vise deux grands objectifs :

- rendre disponibles en ligne au détenteur et au destinataire certains savoirs qui permettent de structurer et de documenter le processus de transmission, par exemple en créant des manuels, des procédures et des protocoles;
- faciliter le partage et l'interactivité, au moyen d'applications ou de réseaux qui permettent de soutenir les échanges.

➤ Extraits de la recherche sur le terrain

La formation à l'utilisation des technologies est essentielle, car ces outils permettent de prendre connaissance des différentes étapes d'opération et de procéder au contrôle de qualité. Dans certains milieux, les technologies permettent même de communiquer avec le superviseur ou le mécanicien. Pour plusieurs détenteurs, la maîtrise des technologies est nécessaire afin que les destinataires soient en mesure de bien comprendre toutes les fonctionnalités d'un équipement.



Cependant, lorsqu'il est question de technologies, la réussite d'une démarche de transmission des savoirs est également fonction de la motivation et de la capacité des acteurs à les utiliser.

Ainsi, l'efficacité des technologies dépendra non seulement de la qualité de l'infrastructure et du degré de compétence des acteurs impliqués, mais également de la présence des conditions nécessaires afin de créer de la confiance et de la collaboration.

Dans cette perspective, un système informatique ne constitue pas une solution définitive, mais bien un **outil** que les utilisateurs doivent être enclins à utiliser.

L'aide-mémoire qui suit rappelle certains éléments à considérer relativement à l'utilisation des technologies en matière de transmission des savoirs.

Aide-mémoire – comment utiliser efficacement les technologies



- Les informations importantes liées aux savoirs à transmettre sont codifiées et sauvegardées afin qu'on puisse y avoir rapidement accès.
- Les principaux savoirs sont catégorisés à l'intérieur de banques de données et peuvent être consultés facilement.
- Des informations importantes sont conservées sous forme d'écrits, de schématisations ou de représentations visuelles.
- Les employés utilisent le courrier électronique ou encore différents réseaux internes afin de partager leurs connaissances.
- Les outils de partage de connaissances sont jugés efficaces.
- Les individus impliqués sentent qu'ils ont les compétences requises pour utiliser les technologies dans un but de partage d'information.

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle constitue un facteur déterminant en matière de transmission des savoirs, puisqu'elle influence le fonctionnement des organisations, la prise de décision ainsi que les interactions entre les employés.

Elle fait référence à des **valeurs**, des **croyances** et des **pratiques** partagées qui balisent notamment le degré d'ouverture au changement et les réactions lors de l'introduction de nouvelles pratiques.

La culture organisationnelle constitue en quelque sorte un « **intégrateur** » qui favorise le développement d'un consensus au sein des membres d'un groupe partageant des visions similaires. En ce sens, elle exerce une influence majeure sur les convictions des individus qui les amèneront à partager leurs savoirs.

En matière de transmission des savoirs, les caractéristiques d'une culture stimulante font généralement appel à la notion de **partage**, ou **mise en commun**, le savoir étant considéré comme une ressource collective et non comme l'apanage de quelques individus. La participation à la prise de décision et un engagement actif constituent des éléments essentiels d'une telle culture.

En effet, ces éléments favorisent le développement d'un sentiment d'**appropriation** qui amène les acteurs impliqués à dépasser leurs responsabilités immédiates afin de contribuer à la réussite d'une démarche de transmission des savoirs.

De plus, une culture organisationnelle qui encourage la transmission des savoirs :

- se caractérise par la **confiance**, la **tolérance** et la **considération** témoignées à l'égard des membres de l'organisation;
- doit permettre à chacun de se sentir libre d'apprendre des autres, à partir des problèmes rencontrés, afin d'élaborer des solutions centrées sur l'implantation de **pratiques exemplaires**;
- s'appuie sur une **vision** claire à long terme et partagée en ce qui a trait à son futur.

➤ Extraits de la recherche sur le terrain

Plusieurs des intervenants rencontrés associent la culture de l'entreprise au travail en équipe. Souvent comparée à une famille, la culture valorise la bonne entente et l'entraide. Selon un compagnon, les avantages d'une telle coopération sont nombreux. Elle permet notamment de mettre en commun les connaissances et un savoir-faire profitables à tous. Pour un responsable de formation, en suscitant un sentiment d'appartenance, il devient facile de trouver des employés expérimentés prêts à transmettre leurs savoirs, car le partage est inscrit dans les mœurs et habitudes quotidiennes.



Plusieurs sont d'avis que sans la présence d'une culture qui favorise la transmission des savoirs, l'impact d'autres facteurs organisationnels liés, par exemple, aux pratiques de gestion ou à l'utilisation des technologies serait nettement moins important. Ainsi, la culture organisationnelle jouerait un rôle de **catalyseur** en regard de la dimension organisationnelle.

L'outil pratique qui suit précise les principales caractéristiques d'une culture organisationnelle stimulante en matière de transmission des savoirs.

Outil pratique 3 – Les principales caractéristiques d'une culture organisationnelle qui favorise la transmission des savoirs



Mode d'emploi

- *Cet outil peut servir de grille d'évaluation de la culture organisationnelle en tant que levier de transmission des savoirs. Il peut aussi être utilisé pour identifier des points forts à mettre de l'avant ou préciser des cibles d'amélioration, que ce soit à l'échelle de l'organisation ou de services ciblés.*

Caractéristiques d'une culture organisationnelle qui favorise le transfert des savoirs	Oui	Non
1. La discussion et l'apprentissage au sein des équipes de travail sont valorisés.		
2. La participation des individus impliqués dans la prise de décision est favorisée.		
3. L'ouverture aux changements permettant à l'organisation de s'adapter en continu à son environnement externe (marché, clients, technologies) est encouragée.		
4. La vision et la mission à long terme de l'organisation sont clairement définies.		
5. L'équipe de direction encourage les employés à suggérer des solutions alternatives aux problèmes rencontrés.		
6. L'apprentissage est soutenu et la tolérance à l'erreur est bien présente.		
7. La vision et la mission à long terme de l'organisation sont largement partagées.		
8. Les gestionnaires immédiats font confiance aux compétences des employés en place.		
9. La contribution et les efforts des employés en matière de transmission des savoirs sont clairement appréciés.		
10. Le climat au sein de l'organisation favorise l'établissement de relations fondées sur la confiance.		

Conclusion

Le domaine de la gestion et de la transmission des savoirs est vaste et comprend des approches à la fois multiples et souvent interreliées. Dans ce guide et en lien avec la recherche réalisée pour la CPMT, ce sont les pratiques de formation en contexte de compagnonnage (détenteur-destinataire) qui ont été privilégiées.

Le guide tente aussi de faire ressortir certaines dimensions organisationnelles susceptibles de favoriser ces pratiques de formation. Dans cette perspective, il est clair que la qualité des démarches de transmission des savoirs ne peut reposer uniquement sur les épaules de quelques individus travaillant ensemble, aussi efficaces soient leurs actions.

Cependant, les dimensions interpersonnelles soulignées ici jouent un rôle crucial en matière de transmission des savoirs en milieu organisationnel, surtout quand il est question de savoirs tacites. De plus, le rôle actif attribué au destinataire en situation d'apprentissage semble constituer un élément crucial, mais qui, malheureusement, est trop souvent négligé.

Principales références bibliographiques

COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 (1), p. 128-152.

DALKIR, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington : Elsevier Butterworth-Heinemann.

LUCAS, L. M., OGILVIE, D. (2006). Things are not always what they seem: How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, vol. 13 (1), p. 7-24.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press.

PARENT, R., ROY, M., ST-JACQUES, D. (2007). A system-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, vol. 1 (6), p. 81-93.

PEREZ-NORDTVEDT, L., KEDIA, B. L., DATTA, D. K., RASHEED, A. A. (2008). Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 714-744.

REAGANS, R., McEVILY, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, p. 240-267.

RHODES, J., HUNG, R., LOK, P., LIEN, Y. H., WU, C. M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, vol. 12 (3), p. 84-100.

SZULANSKI, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 27-43.

VOLKOV, I. (2012). *Transfert des connaissances dans les entreprises multinationales : efficacité et influence des facteurs contextuels*. Presses académiques francophones.

WILKESMANN, M., WILKESMANN, U. (2011). Knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 41 (2), p. 96-112.