

# LA CAPTATION DES SAVOIRS EN GESTION DANS LES PROCESSUS DE LA RELÈVE DES CADRES

## Contexte

Considérant le départ à la retraite appréhendé d'un grand nombre de gestionnaires du Centre intégré de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale dans les prochaines années, il existe un risque réel de perte de savoirs (Ermine, 2010). Conscient de l'importance de planifier la conservation de ces connaissances (tacites, expérientielles et critiques) et de ces compétences, le CIUSSS de la Capitale-Nationale souhaite faciliter la transition de la relève des gestionnaires. Par conséquent, l'établissement agira de façon proactive afin de favoriser la transmission des connaissances et des compétences des gestionnaires expérimentés auprès de la relève, et ce, avant leur départ à la retraite (Lamari, 2010).

Dans ce contexte, la Direction des ressources humaines et des communications a adressé la question suivante à l'Unité d'évaluation des technologies et modes d'interventions en santé et services sociaux (UETMISSS) du CIUSSS de la Capitale-Nationale : « Quelles sont les modalités à mettre en place et quels outils sont à utiliser pour favoriser la captation et le transfert de connaissances critiques et stratégiques des gestionnaires quittant leur emploi pour la retraite pour que ceux de la relève puissent en bénéficier ? »

## Équipe de l'UETMISSS

**Julie Dussault**, Ph.D., professionnelle en ETMISSS

**Wilfried Affodegon**, Ph.D., (c), professionnel en ETMISSS

**Sylvie St-Jacques**, Ph.D., responsable scientifique

**Eve Bouhêlier**, M.Sc., bibliothécaire

**Catherine Safiany**, M.Sc., MBA (c), chef de service ETMISSS et bibliothèque

**Mélissa Lepage**, technicienne en administration (graphisme et mise en page)

**Anne-Marie Tourville**, technicienne en administration (révision linguistique)

Octobre 2018

## Sommaire

À partir des écrits scientifiques récents, un modèle du processus de transfert des connaissances tacites a été élaboré (p.3). Le CIUSSS de la Capitale-Nationale pourra s'en inspirer pour la captation et le transfert des connaissances stratégiques des gestionnaires en fin de carrière. Pour ce faire, les éléments-clés à considérer concernent notamment les paramètres d'influence du contexte, les caractéristiques de la source et de la cible du transfert ainsi que les actions de transfert et d'apprentissage à déployer. D'ailleurs, pour prévenir l'érosion des connaissances critiques des gestionnaires lors de leur départ à la retraite, des pistes d'action concrètes sont proposées pour agir sur les connaissances, les individus, les relations et le contexte organisationnel (p.4). Des outils utiles à la capitalisation et au processus de transfert des connaissances tacites sont aussi suggérés (p.5). Enfin, les facilitateurs et les barrières au transfert de connaissances étudiés dans la littérature scientifique sont présentés. Le soutien de la haute direction, la culture d'organisation apprenante, la communication, la confiance, l'accès aux technologies de l'information, la reconnaissance et la surcharge de travail apparaissent comme étant les facteurs les plus déterminants de ce processus (p.5).

## Méthode

Une revue de la littérature basée sur certaines techniques systématiques a été réalisée à l'aide de mots clés spécifiques (transfert de connaissances, cadres, retraite) et à partir de recherches :

**Dans les bases de données** : Psychinfo, ABI/INFORM Global, ABI/Business source premier et Web of Science.

**Sur Internet** (exemples) : CEFRIO, AGeCSO et Google.

Une attention particulière a été apportée aux revues de la littérature et aux documents de synthèse. Leur qualité méthodologique n'a pas été évaluée.

Synthèse des connaissances

**Une production de l'Unité d'évaluation des technologies et modes d'intervention en santé et services sociaux (UETMISSS) du CIUSSS de la Capitale-Nationale**

Direction de l'enseignement et des affaires universitaires

Dépôt légal : 2018

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-82688-0 (PDF)

© Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, 2018

## Documents repérés

Quatre principaux documents repérés par la recherche documentaire ont été considérés comme dignes d'attention en raison de la pertinence et de la substance de leur contenu.

### Deux revues systématiques de la littérature scientifique

Une première revue porte sur la rétention des connaissances des employés qui partent à la retraite et inclut 28 documents (26 études primaires et 2 revues de la littérature) couvrant la période de publication de 2000 à 2015 (Burmeister et Deller, 2016).

Une seconde revue a été réalisée à partir de 64 études qualitatives et quantitatives sur le sujet du transfert des connaissances tacites et couvre la période de 2010 à 2015 (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2016).

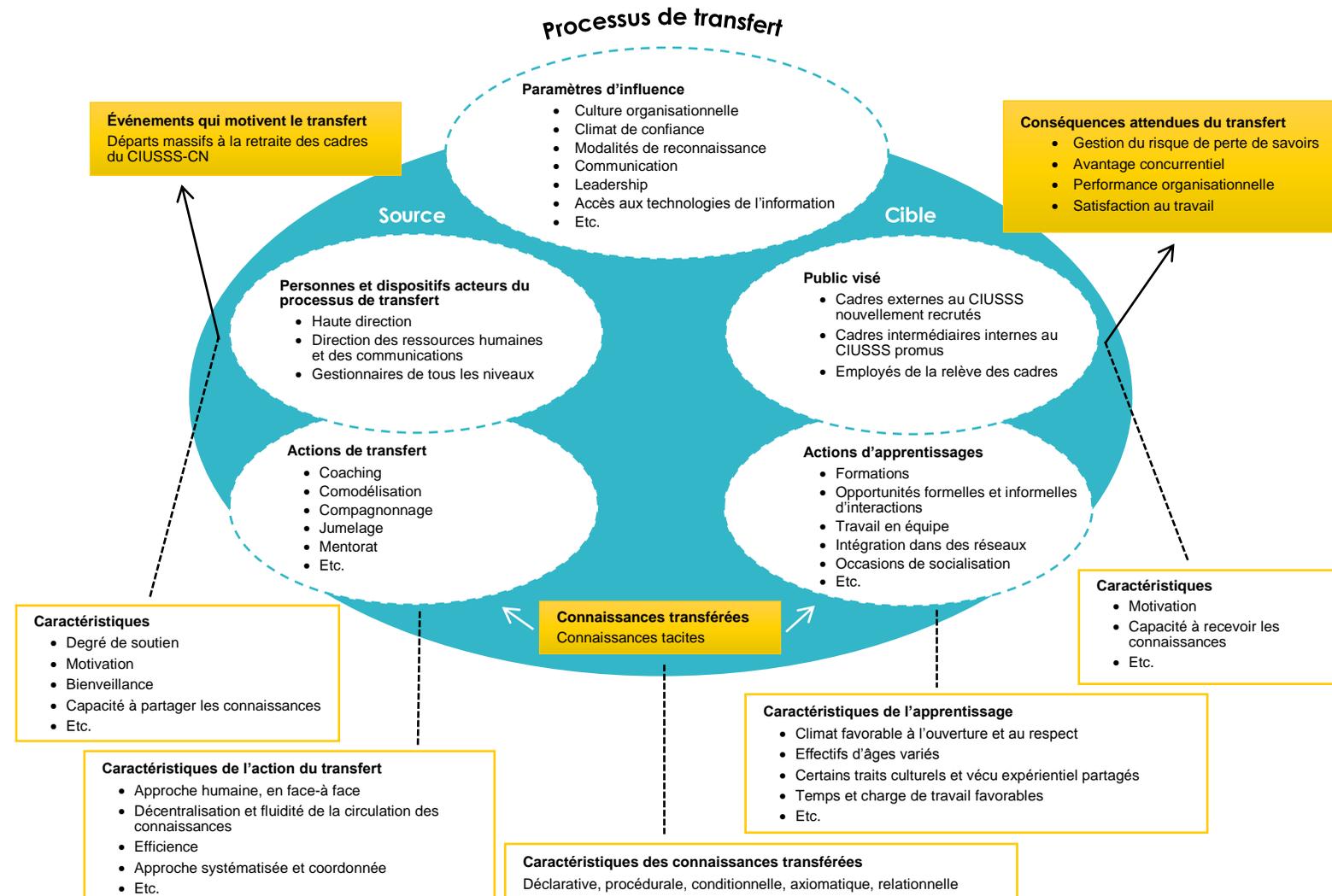
### Deux documents de synthèse

Un document traite de l'enjeu du départ à la retraite de plusieurs cadres du réseau de la santé et des services sociaux afin de favoriser la réflexion sur l'importance de mettre en place des pratiques de conservation et de transmission des connaissances tacites propres au réseau (AQESSS, 2013).

Un article a été rédigé à propos du transfert intergénérationnel des connaissances tacites dans un contexte où plusieurs organismes sont à risque de rupture de ces connaissances en raison du départ massif à la retraite d'employés expérimentés (Lamari, 2010). Cet article est basé sur l'examen de plus de 70 recherches récemment publiées au moment de sa rédaction.

Les principaux constats scientifiques avancés par ces documents ont été synthétisés dans un modèle du processus de transfert des connaissances tacites (**figure 1**) et détaillés dans les pages suivantes. **Le modèle** permet de cibler les éléments à prendre en compte lors de la mise en œuvre du transfert des connaissances (Ermine, 2010). **Il peut être adapté à la suite de l'analyse fine des caractéristiques et des paramètres d'influence propres à l'établissement.**

Figure 1. Modèle du processus de transfert des connaissances tacites



Source : adapté de Ermine, 2010

Un consensus scientifique reconnaît quatre paramètres ayant de l'influence sur le processus de transfert de connaissances : les connaissances, les individus, les relations et le contexte (Burmeister et Deller, 2016). Pour chacun de ces paramètres, les études actuellement disponibles ont permis l'élaboration de pistes d'action pour prévenir l'érosion des connaissances critiques dans les milieux de travail (**tableau 1**). Lors de leur mise en œuvre, une attention particulière doit être portée aux connaissances tacites qui représentent 70 % des savoirs utiles en entreprises (Ermine, 2010). Ces connaissances reconnues comme étant un atout précieux (Joe et coll., 2013; Kuyken, 2012; Martins et Meyer, 2012) se distinguent de celles explicites par leur complexité, leur caractère personnalisé, leur dépendance au contexte et leur difficulté à être codifiées et enseignées (Polanyi, 1967; Zander et Kogut, 1995). Une typologie des connaissances tacites (Berthoin Antal, 2000; Joe et coll., 2013; Sackmann, 1992) est présentée dans le **tableau 2** et pourra faciliter leur identification.

**Tableau 1 : Pistes d'action d'une portée considérable pour les praticiens**

Paramètres	Objectifs	Pistes d'action	Références
<b>Les connaissances</b>	Identifier les employés qui sont susceptibles de partir à la retraite de même que leurs connaissances critiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une stratégie de planification des effectifs pour dresser le profil démographique du personnel</li> <li>• Identifier les employés les plus susceptibles de partir à la retraite</li> <li>• Analyser les connaissances hautement recherchées des futurs retraités</li> </ul>	(Beazley et coll., 2002; Dunham et Burt, 2014; Ebrahimi et coll., 2008; Joe et coll., 2013; Kuhn et Hetze, 2007; Kuyken, 2012; Lahaie, 2005; Martins et Meyer, 2012)
<b>Les individus</b>	Développer les capacités et la motivation à partager et à recevoir les connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir des programmes de formation pour développer les capacités à partager et à recevoir les connaissances</li> <li>• Encourager les employés à partager et à recevoir les connaissances en reconnaissant et récompensant les comportements liés au transfert de connaissances</li> </ul>	(Dunham et Burt, 2014; Ebrahimi et coll., 2008; Kuhn et Hetze, 2007; Liebowitz, Nirmala, Hang, Deborah et James, 2007; Martins et Meyer, 2012; McNichols, 2010)
<b>Les relations</b>	Prévoir des opportunités formelles et informelles d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir des opportunités formelles et informelles d'interaction</li> <li>• Avoir recours à des effectifs d'âges variés dans la composition des équipes et la réalisation de projets communs</li> <li>• Mettre en place des programmes de mentorat</li> </ul>	(Arif, Egbu, Alom et Khalfan, 2009; Beazley et coll., 2002; Harvey, 2012; Liebowitz et coll., 2007; Martins et Meyer, 2012; McNichols, 2010)
<b>Le contexte</b>	Créer un environnement favorable à la rétention des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir les politiques organisationnelles et les processus pour qu'ils soient favorables à la rétention des connaissances</li> <li>• Créer une culture organisationnelle qui valorise la diversité, le travail d'équipe et l'ouverture aux autres</li> <li>• Confier la responsabilité de la rétention des connaissances aux gestionnaires</li> </ul>	(Baily, 2009; Beazley et coll., 2002; Calo, 2008; De Long, 2004; Joe et coll., 2013; Levy, 2011; Liebowitz et coll., 2007; Martins et Meyer, 2012; McNichols, 2010; Ropes, 2013, 2014)

**Tableau 2 : Types de connaissances tacites**

Types	S'acquièrent à partir...	Références
<b>La connaissance déclarative : Quoi faire?</b>	...des connaissances à propos de l'industrie, de la clientèle, des produits et des services.	(Dunham et Burt, 2014; Joe, Yoong et Patel, 2013; Martins et Meyer, 2012)
<b>La connaissance procédurale : Comment le faire?</b>	...de la culture organisationnelle et la politique interne, des normes et des valeurs;  ...des aptitudes en résolution de problèmes complexes, des compétences sociales et communicatives.	(Joe et coll., 2013; Kuyken, 2012; Lahaie, 2005; Martins et Meyer, 2012)  (Beazley, Boenisch et Harden, 2002; Ebrahimi, Saives et Holford, 2008; Kuhn et Hetze, 2007)
<b>Connaissance conditionnelle : Quand le faire?</b>	...de la culture organisationnelle et la politique interne, des normes et des valeurs.	(Joe et coll., 2013; Kuyken, 2012; Lahaie, 2005; Martins et Meyer, 2012)
<b>Connaissance axiomatique : Pourquoi le faire?</b>	...des connaissances liées au développement et au raisonnement derrière les procédés et les systèmes (expériences passées).	(Lahaie, 2005; Martins et Meyer, 2012)
<b>Connaissance relationnelle : Qui sait quoi?</b>	...de la connaissance du réseau social interne et externe des personnes quittant pour la retraite.	(Dunham et Burt, 2014; Ebrahimi et coll., 2008; Joe et coll., 2013; Kuyken, 2012)

Burmeister et Deller, 2016

Afin de formaliser et de structurer la pratique de transmission des connaissances des cadres en fin de carrière à leurs successeurs, l'AQESSS (2013) propose une démarche en gestion des connaissances ainsi que des outils et des méthodes pour réaliser son application (**tableau 3**). Pour s'assurer du succès de ce type de démarche, il est toutefois impératif de prendre en compte les facilitateurs et les barrières au transfert de connaissances dont les effets ont été mesurés par les recherches scientifiques (Asrar-ul-Haq et Anwar, 2016; Lamari, 2010) (**tableau 4**).

**Tableau 3 : Méthodes pour capitaliser et transférer les connaissances tacites**

Étapes	Outils/Méthodes	
<b>Étape 1:</b> Identification des connaissances critiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des connaissances (faire l'inventaire des connaissances et ensuite déterminer lesquelles sont critiques)</li> <li>• Planification de la main-d'œuvre (cibler les postes des cadres en fin de carrière dont les connaissances méritent d'être conservées)</li> <li>• Grille de critères de criticismes (cibler les connaissances qui ont de la valeur et qui sont difficiles à exploiter)</li> </ul>	
<b>Étape 2:</b> Capitalisation des connaissances tacites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux (réseaux internes, réseaux sociaux, communautés de pratique)</li> <li>• Analyse des flux de travail, diagrammes des processus</li> <li>• Formations</li> <li>• Mentorat, formation d'apprenti, coaching</li> <li>• Enregistrements vidéo</li> <li>• Narrations</li> <li>• Modélisation et cartographie de l'expertise par sujet</li> <li>• Rétroactions, ateliers d'analyse de projet</li> <li>• Entrevues, groupes de discussion</li> <li>• Entrevues de fin d'emploi</li> <li>• Programmes de retraite progressive</li> <li>• Programme d'éméritat, cercles d'anciens (par lesquels les retraités restent en contact avec les organisations)</li> <li>• Forums de partage des connaissances</li> <li>• Partages d'emplois</li> </ul>	
<b>Étape 3:</b> Transfert des connaissances	Individuel	Collectif
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> <li>• Comodélisation des connaissances de l'expert et de l'apprenant</li> <li>• Compagnonnage</li> <li>• Jumelage</li> <li>• Mentorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel à tous</li> <li>• Codéveloppement</li> <li>• Réseaux de partage et de collaboration (communautés de pratique)</li> <li>• Retours d'expérience</li> <li>• Groupes de résolution de problèmes</li> </ul>
<b>Étape 4:</b> Renouvellement des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille stratégique</li> <li>• <i>Benchmarking</i> des meilleures pratiques</li> <li>• Partenariats universitaires</li> <li>• Participation des cadres à des communautés de pratique</li> </ul>	

AQESSS, 2013

Les éléments en caractères gras sont plus importants selon l'analyse de Asrar-ul-Haq et Anwar (2016)

**Tableau 4 : Facilitateurs et barrières au transfert des connaissances**

Facilitateurs	Barrières
<b>Les connaissances</b>	
<b>Culture d'organisation apprenante</b> , investissements dans la formation et l'accumulation des connaissances, cellules de veille sur les connaissances, efficacité de la gestion des connaissances	Manque de ressources, coûts élevés du transfert de connaissances
Décentralisation et fluidité de la circulation des connaissances	Appropriation psychologique des connaissances
Approches par narration, de face-à-face, démarche humaine et personnalisée	Caractère unique et tacitivité d'une connaissance
Gestion de la compétence et de l'apprentissage continu	Absence de système approprié de transfert de connaissances et manque de coordination
<b>Les individus</b>	
<b>Incitatifs, motivation et reconnaissance</b>	Absence de récompenses et de motivation
Ouverture au changement	Fermeture au changement
Désir de partager ses connaissances	Faibles capacités d'absorption des connaissances
Bienveillance des individus	
<i>Empowerment</i> et polyvalence du personnel	
<b>Les relations</b>	
<b>Relations fondées sur la confiance</b>	<b>Climat de méfiance</b>
<b>Communication</b>	Absence de lieux de discussion
Leadership	Vécu expérientiel trop différent et trop grandes différences culturelles entre les acteurs du transfert
Travail d'équipe	Absence de moments de socialisation entre les collègues
Relations sociales amicales et interactions via des réseaux	Manque de considération du personnel, d'appréciation et peur d'être ridiculisé
<b>Le contexte organisationnel</b>	
<b>Soutien de la haute direction</b>	Manque de temps et <b>surcharge de travail</b>
Structure organisationnelle en réseaux, favorable aux initiatives et à la convivialité des interactions, peu importe l'âge ou le statut	Culture organisationnelle hautement hiérarchisée ou individualiste
Culture organisationnelle axée sur l'innovation	Manque de mobilisation du personnel envers l'organisation, faible loyauté
Culture organisationnelle de style communautaire	Évitement, manque de contrôle de l'incertitude
Organisation de type bureaucratique	Changements technologiques trop nombreux
Organisations dotées d'une vision stratégique	Absence de planification de la relève
<b>Accès aux technologies de l'information</b>	Ambiguïté du contexte et du contenu des connaissances, incertitudes
Flexibilité et réactivité par rapport aux nouvelles situations	

Asrar-ul-Haq et Anwar, 2016; Lamari, 2010

## Discussion

Les départs à la retraite appréhendés de plusieurs gestionnaires expérimentés du CIUSSS de la Capitale-Nationale augmentent le risque d'érosion de connaissances critiques, d'où la volonté de la Direction des ressources humaines et des communications de vouloir se doter d'un programme de transfert des connaissances. Or, la mise sur pied d'un tel processus peut être exigeante et doit être adaptée au contexte de l'organisation (Chapman et Macht, 2018; Guzman et Wilson, 2005). Cette synthèse de la littérature a permis d'identifier des stratégies, des méthodes et des outils de transfert de connaissances basés sur les connaissances scientifiques disponibles. Le modèle du processus de transfert de connaissances suggéré met en lumière l'importance de bien planifier les étapes de captation et de transfert des connaissances critiques au sein de l'organisation, mais aussi de maîtriser les conditions favorables et les obstacles à leur mise en œuvre afin de s'assurer d'obtenir une valeur ajoutée. À cet égard, il est reconnu que le transfert des connaissances dans les milieux de travail constitue une source d'avantages concurrentiels (McNichols, 2010) dont les effets positifs sur la satisfaction au travail (Rafique et Mahmood, 2018) et la performance (Latilla, Frattini, Messeni Petruzzelli et Berner, 2018) ont été démontrés. Ainsi, les données présentées dans ce document intéresseront aussi toutes les organisations du réseau de la santé et des services sociaux québécois, de même que les autres organismes publics dans le contexte démographique actuel.

## Références

- AQESSS. (2013). Le transfert des connaissances. Dans E. 6 (dir.), (Line Blackburn<sup>e</sup> éd., p. 40). Montréal (Québec): Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.
- Arif, M., Egbu, C., Alom, O. et Khalfan, M. M. (2009). Measuring knowledge retention: A case study of a construction consultancy in the UAE. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16, 92-108.
- Asrar-ul-Haq, M. et Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-17.
- Baily, C. (2009). Reverse intergenerational learning: A missed opportunity? *AI & Society*, 23, 111-115.
- Beazley, H., Boenisch, J. et Harden, D. (2002). *Continuity management—Preserving corporate knowledge and productivity: When employees leave*. New York: NY: John Wiley & Sons.
- Berthoin Antal, A. (2000). Types of knowledge gained by expatriate managers. *Journal of General Management*, 26(32-51).
- Burmeister, A. et Deller, J. (2016). Knowledge Retention From Older and Retiring Workers: What Do We Know, and Where Do We Go From Here? *Work, Aging and Retirement*, 00(00), 1-18.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37, 403-416.
- Chapman, G. R. et Macht, S. (2018). Best Practices in Knowledge Management: A Review of Contemporary Approaches in a Globalised World. Dans Springer (dir.), *The Palgrave Handbook of Knowledge Management* (p. 643-666).
- De Long, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford: Oxford University Press.
- Dunham, A. et Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: The development of an organizational memory scale. *The Learning Organization Science*, 21, 126-145.
- Ebrahimi, M., Saives, A. et Holford, W. D. (2008). Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses. *Journal of Knowledge Management*, 12, 124-140.
- Ermine, J.-L. (2010). Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs. *Télescope*, 16(1), 83-107.
- Guzman, G. A. C. et Wilson, J. (2005). The soft dimension of organizational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 59-74.
- Harvey, J. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16, 400-417.
- Joe, C., Yoong, P. et Patel, K. (2013). Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, 17, 913-927.
- Kuhn, M. et Hetze, P. (2007). Team composition and knowledge transfer within an ageing workforce. *ROSTOCK CENTER – DISCUSSION PAPER*. Repéré à [https://www.rostockerzentrum.de/content/publikationen/rz\\_diskussionpapier\\_14.pdf](https://www.rostockerzentrum.de/content/publikationen/rz_diskussionpapier_14.pdf)
- Kuyken, K. (2012). Knowledge communities: Towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. *VINE*, 42, 365-381.
- Lahaie, D. (2005). The impact of corporate memory loss. 18, 35-48.
- Lamari, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites: Les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, 16(1), 39-65.
- Latilla, V. M., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A. et Berner, M. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1310-1331.
- Levy, M. (2011). Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15, 582-600.
- Liebowitz, J., Nirmala, A., Hang, N., Deborah, C. et James, S. (2007). Cross-generational knowledge flows in edge organizations. *Industrial Management & Data Systems*, 107, 1123-1153.
- Martins, E. C. et Meyer, H. W. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of Knowledge Management*, 16, 77-96.
- McNichols, D. (2010). Optimal knowledge transfer methods: A generation X perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14, 24-37.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: NY: Anchor Books.
- Rafique, G. M. et Mahmood, K. (2018). Relationship between knowledge sharing and job satisfaction: a systematic review. *Information and Learning Science*, 119(5/6), 295-312.
- Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37, 713-727.
- Ropes, D. (2014). Intergenerational learning in organizations: An effective way to stimulate older employee learning and development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28, 7-9.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161.
- Zander, U. et Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6, 76-92.

*Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de la Capitale-Nationale*

Québec 