

Réal Jacob est professeur titulaire de management et directeur valorisation, transfert aux entreprises et formation des cadres à HEC Montréal et agit également à titre de président du comité Innovation et transfert du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) où il a dirigé la programmation de recherche-action de l'axe Gestion des connaissances. Avec plus de trois cents conférences, onze ouvrages, quinze chapitres de volumes et plus de quatre-vingt dix articles et communications académiques à son actif, M. Jacob est un expert international sur la gestion du changement, la gestion de l'innovation, les nouveaux designs organisationnels, l'organisation apprenante, les communautés virtuelles de pratique et la gestion des connaissances.

Des défis du XXI^e siècle

Face à la complexification du monde du travail, la spécialisation des savoirs et l'évolution démographique des populations occidentales, les entreprises sont confrontées à des défis qui appellent à de meilleures pratiques de gestion, de partage et de transfert des savoirs présents dans l'organisation. La gestion des savoirs s'inscrit dans la stratégie d'entreprise en permettant, d'une part, de mieux innover et, d'autre part, de mieux préparer la relève. Le partage des savoirs apparaît de plus en plus comme le moyen privilégié d'accéder à l'innovation et au développement à travers la collaboration. En effet, il apparaît de plus en plus que l'innovation demande de nouvelles formes d'interaction entre les personnes, les idées et les objets pour surgir (Hagadon, 2003). De plus, face au recrutement difficile de nouveaux talents, au départ des baby-boomers et aux compétences parfois insuffisantes des nouveaux employés, le transfert efficace des connaissances permet de conserver et de transmettre aux nouveaux employés des savoirs critiques pour l'organisation et qui lui sont parfois inconnus.

De quels savoirs parlons-nous?

Plusieurs types de savoirs sont à l'œuvre dans l'organisation : les savoirs explicites, qui sont appris formellement, organisés et documentés (description de tâches, règles, modèles, méthodes...), mais aussi les savoirs tacites, autant individuels que collectifs. Ce sont ces derniers qui sont parfois négligés et qui, à terme, peuvent avoir des conséquences néfastes; le cas classique, par exemple, est celui d'une expertise détenue par un seul employé acquis par expérience et qui part à la retraite. Il faut donc rester en état de veille sur ce qui se fait et chercher à répertorier les savoirs implicites méconnus de l'organisation qui pourraient s'avérer critiques. À cet effet, il ne faut plus considérer seulement le capital humain des entreprises, mais également le capital social, c'est-à-dire la synergie qui ressort de la collaboration des personnes, comme dans les communautés de pratique, par exemple.

Il convient donc de faire ressortir les savoirs tacites et de relever leur niveau de criticité, c'est-à-dire à quel point ces savoirs représentent un risque pour l'entreprise advenant leur disparition. Il faut considérer quatre aspects : la nature du savoir, la rareté sur le marché du travail, son utilité ou impact sur la qualité des extrants et finalement, la longueur du temps d'acquisition de celui-ci.

Comment partager les savoirs?

Partager les savoirs, c'est passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective (Jacob, 2004); pour ce faire, un processus de transformation des savoirs est proposé (Nonaka et Takeuchi, 1995). Il fait se succéder les phases de *socialisation* des membres, d'*extériorisation* des savoirs, de *combinaison* des savoirs et finalement, d'*intériorisation* de ceux-ci à travers des routines organisationnelles qui, à leur tour, bouclent la boucle en créant des opportunités de *socialisation*. Toutefois, l'étape de la socialisation est essentielle : on n'entame pas ce processus dans un climat de travail néfaste; on règle d'abord les

problèmes de socialisation. Une fois extériorisés, les savoirs devront être capitalisés en étant rassemblés, répertoriés, formalisés et synthétisés pour en faire une base de connaissance. Cette base pourra ensuite être partagée aux autres membres à travers différents outils (portails d'entreprise, web 2.0, communautés de pratique, revues, séminaires...). Finalement, s'y succède une phase de renouvellement où les personnes concernées analysent, critiquent, corrigent et ajustent les connaissances. Ce processus pourra ensuite être enseigné aux nouveaux membres ou employés pour créer une culture du partage de l'information et de l'innovation.

C'est dans cet esprit qu'une communauté de pratique, qu'elle soit virtuelle ou non, apparaît comme un exemple concret de ces intentions. C'est un groupe en réseau d'échange et d'apprentissage qui se penche sur une pratique professionnelle ou une problématique spécifique en échangeant des idées. L'entraide mutuelle, le dialogue et la rétroaction en viennent, au fil du temps, à développer de nouvelles connaissances entourant les pratiques professionnelles. Elles permettent la construction et l'accumulation des savoirs dans un domaine donné en plus de diffuser et transférer rapidement les meilleures pratiques. Elles apportent constamment des idées nouvelles du monde extérieur et aident à développer, recruter et retenir les talents.

En résumé, il est nécessaire, face aux défis organisationnels émergents, de saisir l'importance de l'extériorisation des savoirs tacites comme fondement de l'apprentissage et de l'amélioration des pratiques professionnelles. Ces savoirs participent à la construction d'une intelligence collective, à travers l'apprentissage social de la collaboration, qui dépasse l'intelligence individuelle. Ces savoirs tacites capitalisés doivent ensuite être accessibles, publics et renouvelés pour que ce processus conserve son effet de synergie.

Rédigé par François Rabbat

Références

- Ballay, J. F., *Tous managers du savoir*, Paris : Éditions d'Organisation, 2002.
- Dalkir, K. *Knowledge management in theory and practice*. Butterworth Heinemann, 2005.
- Dubé, L., Bourhis, A., Jacob, R. Towards a Typology of Virtual Communities of Practice. Interdisciplinary Journal of Knowledge Management, vol. 1, 69-93, 2006.
- Dubé, L., Bourhis, A., Jacob, R. The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice. Journal of Organizational Change Management, vol. 18 (2), 145-166, 2005.
- Jacob, R. Le transfert intergénérationnel des savoirs et la génération Internet : perspectives et pistes d'action. Personnel et Gestion (Belgique), vol. 15 (5), 7-13, juin 2006.
- Jacob, R, Harvey, S. La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise. Télescope, revue d'analyse comparée en administration publique, vol. 12 (2), 12-25, mai 2005.
- Rivard, L., Roy, M.C. (sous la direction). *Gestion stratégique des connaissances*. Presses de l'Université Laval, 2006.
- St-Onge, H. *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. USA: Butterworth, Heinemann. 2003.
- www.kmmagazine.com - Knowledge Management Magazine
- www.kmworld.com - KMWorld Magazine
- www.knowledgebusiness.com/ - The Know Network (USA, Europe, Asie)