

Cadre de gestion des connaissances

Au Canada, les organismes accordent de plus en plus d'importance à la gestion des connaissances, un sujet désormais considéré comme faisant partie intégrante de leur stratégie de gestion de l'actif des organismes. Ceci est grandement attribuable à la nécessité de maintenir la mémoire institutionnelle accumulée par le nombre grandissant d'employés qualifiés qui approchent de l'âge de la retraite.

La gestion des connaissances est une pratique qui compte plusieurs facettes, incluant une vaste gamme de techniques axées sur les nombreux éléments pouvant aider un organisme à maximiser l'utilisation des connaissances existantes et disponibles. Les concepts de gestion des connaissances ne sont pas complexes. Cependant, la mise en œuvre d'une stratégie efficace et durable de gestion des connaissances peut présenter certains défis.

Le Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines de l'ATC a donc entrepris l'établissement d'un cadre de gestion des connaissances. Ce document fournit des renseignements généraux, des définitions clés, un cadre pour les activités de gestion des connaissances et une description du processus de mise en œuvre.

Ce document ne reflète aucune position technique ou politique de l'ATC.

Renseignement généraux

En général, les organismes reconnaissent la valeur des connaissances. Les employés doivent avoir accès aux connaissances pour accomplir leur travail. De plus, dans le cadre de leurs fonctions, ils acquièrent et créent de nouvelles connaissances. Afin d'accomplir leur travail efficacement, ces employés doivent savoir ce qu'ils doivent faire et comment ils doivent le faire.

L'importance de la gestion des connaissances est accentuée par la nécessité de mettre en place un processus de préservation de la mémoire institutionnelle en raison du vieillissement de la main-d'œuvre et du nombre sans cesse croissant de travailleurs qui prennent leur retraite. De tels besoins sont aussi engendrés par la nature concurrentielle du marché de l'emploi, la main d'œuvre « en transit » et les pressions exercées sur les employés pour qu'ils accomplissent plus avec moins de ressources.

Il semble donc que sans un programme concerté et orchestré de gestion des connaissances (GC), l'efficacité d'un organisme peut être déficiente et même réduite.

Quelques définitions sur la gestion des connaissances

La gestion des connaissances peut être définie de plusieurs façons, chaque définition mettant l'accent sur certains des objectifs importants dans ce domaine. Par exemple, la gestion des connaissances constitue :

- une pratique de gestion des affaires à plusieurs facettes qui maximise l'utilisation des connaissances;
- une approche systématique d'identification, de saisie, de transfert et d'utilisation des connaissances pour la mise en place, la création, le maintien de la nature concurrentielle et l'amélioration de la pratique;
- un processus qui fait en sorte que la bonne information parvienne aux bonnes personnes, au bon moment et de la bonne façon, pour que ces personnes puissent prendre les bonnes décisions.

Pratique de gestion de l'actif multidisciplinaire

La gestion des connaissances est une stratégie importante pour la planification efficace et efficiente des pratiques d'affaires et de la main d'œuvre. Les connaissances accumulées peuvent être considérées comme étant le quatrième élément d'actif en importance qui doit être géré dans le cadre des processus d'affaires typiques, et cet élément est comparable aux éléments d'actifs physiques (bâtiments et équipement), aux éléments d'actifs financiers et aux ressources humaines.

La gestion des connaissances est assurée par les personnes, les processus et la technologie. Elle comprend un ensemble de compétences multidisciplinaires en science organisationnelle et en gestion des ressources humaines, en science informatique, en science de la gestion ainsi qu'en psychologie.

Connaissances explicites

Les connaissances explicites peuvent être présentées dans un document, un DVD, un message électronique, un graphique, un manuel, une base de données ou un médium semblable. Les connaissances explicites comprennent les systèmes, les outils, les procédures et les contacts, lesquels peuvent facilement être formulés, normalisés, partagés et stockés.

Connaissances implicites ou tacites

Les connaissances peuvent être implicites ou tacites, c'est-à-dire qu'elles peuvent être conservées uniquement dans l'esprit des gens. Elles correspondent alors à la pensée, à l'interprétation, à la connaissance et à l'improvisation. Les connaissances tacites peuvent être difficiles à formuler ou à transmettre à d'autres personnes.

Mémoire institutionnelle ou organisationnelle

La mémoire institutionnelle correspond à l'ensemble des connaissances, formelles et informelles, qui sont essentielles au fonctionnement efficace d'un organisme. Les pratiques de gestion de la mémoire institutionnelle sont de plus en plus incorporées dans les pratiques de gestion des connaissances.

Transfert des connaissances – un élément de la gestion des connaissances

Il est important que les connaissances soient préservées avant qu'elles quittent un organisme, afin d'assurer la continuité du service. Le transfert des connaissances

requiert le partage des connaissances entre un « donneur » et un « receveur ». Il faut toutefois que les connaissances puissent être mises en application par le destinataire pour être efficacement transférées.

Cadre de gestion des connaissances

Un cadre de gestion des connaissances comprenant cinq éléments majeurs est présenté à la figure 1. Les activités de gestion des connaissances pour chaque élément sont décrites ci-dessous.

A : Éléments de base

A1. Gestion des dossiers

La gestion des dossiers est la pratique qui consiste à assurer l'administration des dossiers d'un organisme à partir du moment où ils sont créés jusqu'au moment où on en dispose.

- Les dossiers comprennent les éléments tels que les communications, les demandes de renseignements et les décisions, ainsi que les compte rendus des réunions.
- La gestion des dossiers peut également comprendre les tâches de classification, de stockage, de protection et de destruction (ou, dans certains cas, de préservation sous forme d'archives) des dossiers.
- La gestion des dossiers aide également le personnel à fournir de manière efficace, des réponses exactes aux demandes d'information reçues de la part des représentants élus, des médias, du personnel des services juridiques, des historiens, des chercheurs et du grand public.

A2. Information accessible

Lorsque l'information est accessible, les employés peuvent avoir adéquatement accès à l'information dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches efficacement.

- Il est fondamental pour la gestion des connaissances de savoir quelle information est disponible et d'avoir un accès pratique à ces connaissances (p. ex., l'information stockée dans les bases de données, les systèmes SIG, les rapports historiques, les lignes directrices, les manuels et les procédures).
- Un autre élément à considérer est le concept des pages jaunes d'entreprises, lesquelles correspondent à la liste des personnes (et de leurs coordonnées) qui détiennent des connaissances dans certains domaines, notamment dans les domaines des techniques et des procédures.

B : Améliorer l'efficacité

B1. Procédures documentées :

Les procédures organisationnelles – méthodes précises pour accomplir les tâches habituelles de manière efficace, sont normalement documentées dans des manuels de procédures détaillés.

Les diagrammes de processus sont des graphiques représentant la séquence des événements et les étapes nécessaires pour produire un résultat. Ils définissent avec exactitude ce que l'unité opérationnelle effectue, qui est responsable et quelle est la norme selon laquelle un processus doit être mis en place.

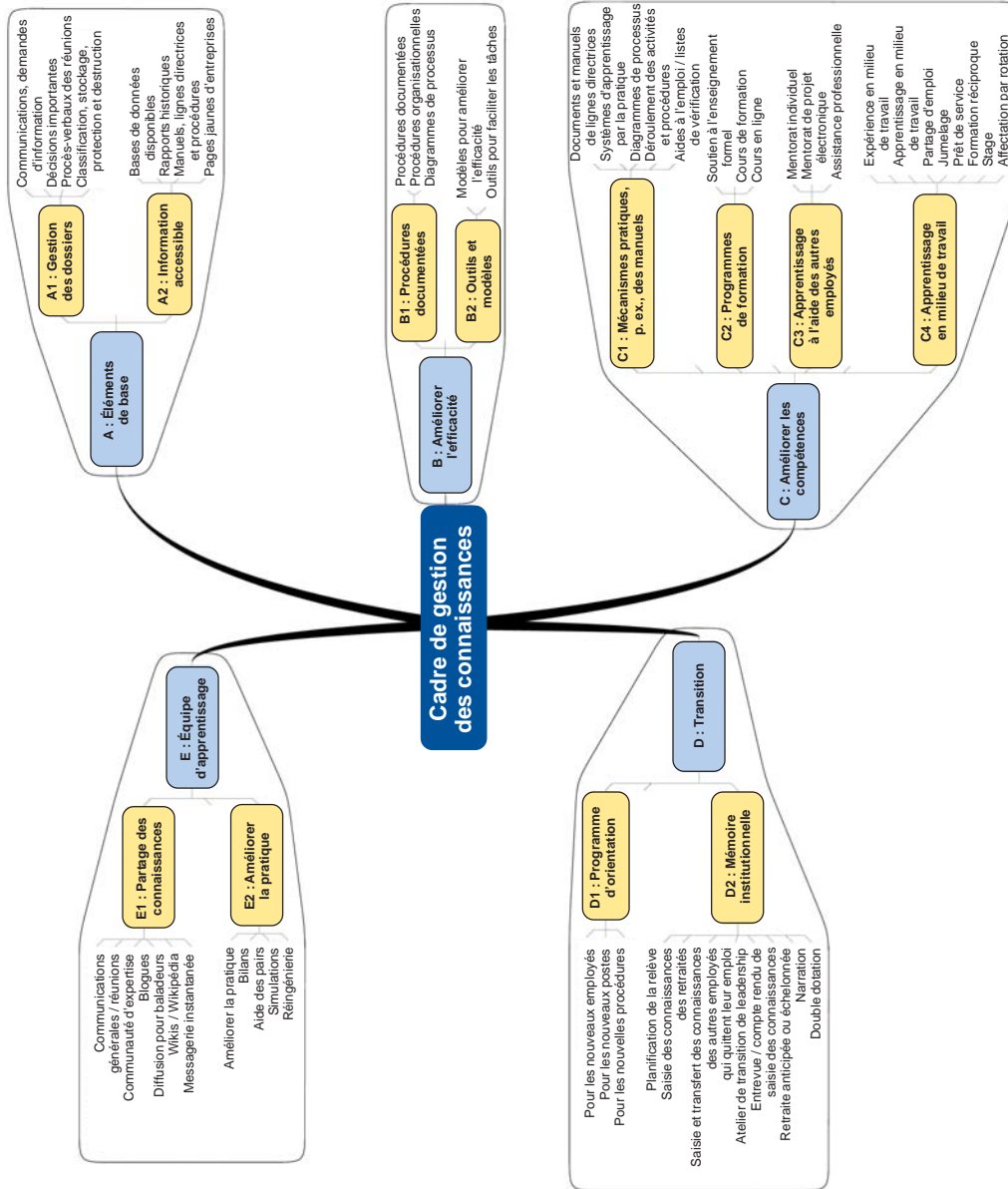


Figure 1 : Cadre de gestion des connaissances

B2. Outils et modèles :

- Les outils sont des aides à la performance conçus pour améliorer l'efficacité avec laquelle certaines tâches sont exécutées. Ils sont généralement appliqués aux techniques analytiques.
- Des modèles peuvent être utilisés pour les tâches de documentation répétitives, par exemple, la préparation des ordres du jour et des compte rendus des réunions, des lettres et des notes de service.

*C : Améliorer les compétences***C1. Mécanismes pratiques :**

- Afin de profiter pleinement des expériences passées, il est important de documenter les processus qui constituent les meilleures pratiques, surtout pour les tâches qui sont exécutées de manière répétitive et par du nouveau personnel.
- La documentation peut s'effectuer de différentes façons, notamment à l'aide des outils suivants:
 - des documents et manuels de lignes directrices;
 - la description des processus, le déroulement des opérations et certaines procédures;
 - des outils de travail et des listes de vérification.
- Selon les concepteurs de matériel pédagogique, la méthode la plus efficace pour enseigner aux utilisateurs à appliquer de manière pratique leurs nouvelles connaissances est l'utilisation de systèmes électroniques d'apprentissage par la pratique.

C2. Programmes de formation :

- La formation est un processus d'apprentissage qui permet aux employés d'améliorer leur rendement en leur permettant :
 - d'acquérir de nouvelles connaissances;
 - de perfectionner leurs compétences, les concepts et les règles;
 - de modifier leurs attitudes et leurs comportements.
- Une formation peut être fournie de manière formelle, par exemple lorsque les employés assistent à des cours et des conférences, ou de manière informelle, lorsqu'ils assistent à des réunions. Une formation formelle peut comprendre :
 - des cours offerts par des formateurs de l'organisation ou des spécialistes à l'interne;
 - des cours de formation offerts à l'interne par des spécialistes de l'extérieur;
 - la participation du personnel à des événements de formation à l'extérieur de l'organisation.
- L'apprentissage autonome en ligne permet aux employés de choisir le contenu et les outils qui conviennent le mieux à leur style d'apprentissage.

C3. Apprentissage par les pairs:

L'apprentissage par les pairs est une stratégie qui permet aux employés ayant moins de connaissances d'interagir avec ceux qui en ont davantage, ce qui permet le transfert des connaissances du premier groupe au deuxième groupe. Les stratégies utilisées pour ce faire sont indiquées ci-dessous.

- Mentorat – interaction dynamique en milieu de travail entre un employé expérimenté (mentor) et un nouvel employé (mentoré) qui facilite le perfectionnement professionnel des deux employés.
- Assistance professionnelle – interaction professionnelle entre un employé et un formateur axée sur l'amélioration du rendement. L'assistance professionnelle vise à enrichir les connaissances, l'ensemble des compétences et les aptitudes de l'employé.
- Narration – manière de transmettre de l'information complexe, des expériences et des idées entre des personnes qui évoluent habituellement dans les contextes différents.

C4. Apprentissage en milieu de travail :

L'apprentissage en milieu de travail nécessite l'observation et la participation active, et peut s'effectuer à l'aide des différentes approches ci-dessous.

- Prêt de service – un employé est « prêté » à un autre service ou à une autre division.
- Stage – programme de formation utilisé pour l'apprentissage d'une compétence complexe; principalement effectué en milieu de travail.
- Affectation par rotation – affectation de courte durée (de six mois à deux ans) à un autre poste à des fins de perfectionnement. Le travail de la personne en affectation par rotation est accompli par une autre personne provenant d'un autre service dans l'organisation et le travail de cette personne est aussi accompli par une autre personne.
- Formation réciproque – formation des employés pour qu'ils puissent accomplir le travail d'autres employés, ce qui leur permet d'acquérir de nouvelles compétences.
- Partage d'emploi – disposition permettant qu'un emploi permanent à temps plein soit partagé entre deux employés.
- Jumelage – expérience de travail grâce à laquelle des employés font l'apprentissage d'un travail en accompagnant un employé plus expérimenté tout au long de sa journée de travail.

D: Transition

D1. Programmes d'orientation :

Les programmes d'orientation accélèrent le développement des nouveaux employés et la transition des employés transférés ou promus à de nouveaux postes. Les programmes d'orientation peuvent aussi être utilisés pour informer le personnel au sujet de la mise en place de nouveaux processus dans l'organisation. Les programmes d'orientation efficaces répondent à de nombreuses questions et permettent aux employés de faire les bons choix dans l'accomplissement de leurs tâches.

Les programmes d'orientation peuvent porter sur les éléments suivants :

- la structure de l'entreprise, sa culture et ses buts;
- les exigences d'un poste;
- l'information et les ressources disponibles;
- les politiques et les processus.

D2. Mémoire institutionnelle :

Les stratégies ci-dessous peuvent contribuer à la préservation et au transfert de la mémoire institutionnelle.

- Planification de la relève – approche stratégique ayant pour but de s'assurer que l'expertise et les compétences demeurent disponibles et à ce que les connaissances et les habiletés essentielles soient préservées lorsque des employés occupant des postes clés quittent l'entreprise.
- Saisie des connaissances – démarche qui consiste à rassembler les connaissances de certains employés afin que ces connaissances soient utiles aux autres employés. Cette tâche est principalement accomplie à l'aide d'entrevues ou de questionnaires qui permettent la documentation des connaissances afin que d'autres employés puissent les réutiliser et les adapter à leur usage particulier (par exemple, à l'aide d'un manuel, d'un site Web, d'un dépôt d'information, etc.).
- Mentorat virtuel – pratique qui permet la virtualisation des processus et techniques utilisés par des employés expérimentés qui quitteront sous peu l'organisation.
- Retraite anticipée ou échelonnée – politique qui permet aux employés, à leur discrétion, d'utiliser un certain nombre de crédits d'allocation de retraite pour obtenir des congés au cours des années précédant leur retraite, en guise de paiement en espèces de l'allocation à la retraite.
- Double dotation – embauche d'une autre personne avant le départ de l'employé.
- Atelier de transition du leadership – atelier visant à aider le nouveau dirigeant et son équipe à « laisser partir » l'ancien dirigeant et à mettre en place de nouvelles interactions au sein de l'équipe.

E : Équipe d'apprentissage

E1. Partage des connaissances :

Les organisations apprenantes encouragent le partage des connaissances et la communication entre les intervenants, favorisant le développement d'une synergie grâce à la collaboration de personnes pouvant offrir une contribution unique. Les outils de partage des connaissances sont les suivants :

- Communauté d'expertise – groupe bénévole de pairs qui s'adonnent à des activités périodiques de partage des connaissances et d'apprentissage afin d'améliorer leur rendement individuel, le rendement de leurs équipes et le rendement de leurs organisations.
- Blogues – site web utilisé pour diffuser des informations dans toute l'organisation ou sur internet.

- Baladodiffusion – moyen de diffusion permettant de communiquer, de partager et de transférer des connaissances à un large auditoire.
- Wikis/Wikipédia – site web qui permet la création, le partage et le transfert rapide et collaboratif de connaissances et de contenu de façon largement accessible avec une grande visibilité.
- Messagerie instantanée – transfert instantané de connaissances par l’envoi de messages textes en temps réel.

E2. Amélioration de la pratique :

Les organisations apprenantes effectuent l’étude continue de leur expérience pour améliorer de façon proactive leurs pratiques d’affaires, par exemple en utilisant les méthodes ci-dessous.

- Bilans – apprentissage axé sur les expériences passées et sur l’évaluation détaillée d’un événement qui vient de se terminer.
- Simulations – recreation d’une situation ou d’un événement pour évaluer les comportements ou les stratégies.
- Réingénierie – amélioration de l’efficacité et de l’efficacités des processus d’affaires existants au sein de l’organisation.
- Aide des pairs – réunion ou atelier animé au cours de laquelle ou duquel les pairs partagent leurs expériences, leurs intuitions et leurs connaissances.

Défis de mise en place Défis de mise en place

Les responsables de la mise en œuvre des programmes de gestion des connaissances peuvent faire face à certains défis. Certaines mesures ou interventions leur sont proposées pour relever ces défis.

La gestion des connaissances n’est pas jugée urgente

La gestion des connaissances est souvent considérée comme une question importante, mais non urgente. Parfois, les organisations comprennent que la gestion des connaissances est importante, mais elles considèrent que leur organisation ne s’écroulera pas si elles ne mettent pas en place rapidement un programme de gestion des connaissances.

Intervention :

1. présenter un résumé de l’importance de la gestion des connaissances pour une organisation;
2. guider les gestionnaires dans le processus de description des impacts des lacunes existantes dans leurs activités de gestion des connaissances afin qu’ils comprennent l’importance de la gestion des connaissances pour l’efficacité et l’efficacités de leur organisation.

Non-institutionnalisation de la gestion des connaissances

La non-institutionnalisation résulte souvent du fait que la gestion des connaissances n'est pas jugée urgente. Pour être efficace, tout programme de gestion des connaissances doit d'abord être institutionnalisé avant que les activités de gestion des connaissances soient mises en œuvre. Pour ce faire,

- la gestion des connaissances doit être un objectif ou une activité explicitement reconnu dans le plan d'affaires de l'organisation;
- un gestionnaire doit être nommé pour le programme de gestion des connaissances et ce dernier doit avoir la responsabilité et l'autorité requises;
- un budget doit être alloué aux activités de gestion des connaissances;
- des procédures proactives de gestion des connaissances doivent être élaborées et adoptées;
- les responsabilités de gestion des connaissances doivent être incluses dans les plans de travail des employés et dans l'évaluation du rendement.

Intervention :

1. lorsque tous ont convenu de l'importance de la gestion des connaissances, présenter les éléments de l'institutionnalisation qui devraient être pris en considération;
2. guider les gestionnaires afin qu'ils identifient les lacunes existantes en matière d'institutionnalisation et qu'ils combent ces lacunes.

Le personnel n'a pas le temps d'exécuter des activités de gestion des connaissances

L'exécution des fonctions de base des employés et le traitement des questions urgentes leur imposent déjà aux employés une surcharge de travail. La gestion des connaissances représente pour eux des heures de travail additionnelles, lesquelles seront accompagnées par la nécessité de maintenir les connaissances acquises.

Contrairement à la mise en place des infrastructures et des services de transport, la gestion des connaissances n'est pas une activité principale pour le personnel du secteur des transports ni un ensemble de compétences reconnues pour les employés.

Intervention :

Il n'existe aucune solution universelle pour régler cette question. L'intervention en plusieurs volets décrite ci-dessous peut encourager les gestionnaires à tenir compte de manière systématique des éléments qui peuvent contribuer à corriger la situation.

- Implanter la stratégie de gestion des connaissances; encourager le personnel à inclure la gestion des connaissances dans ses fonctions de base.
- Désigner du personnel chargé d'exécuter les activités de gestion des connaissances, ou avoir recours à des ressources de gestion des connaissances.

- Partager les ressources limitées de gestion des connaissances entre les succursales, les divisions, les services, etc.
- Permettre au personnel d'avoir des horaires de travail flexibles afin qu'il puisse exécuter des activités de gestion des connaissances.
- Mettre en place la gestion des connaissances de manière progressive. Ne pas tenter de mettre en place un système complet de gestion des connaissances en une journée. Procéder par petites étapes et maintenir le momentum.

La culture du personnel ou l'éthos n'appuie pas la gestion des connaissances.

Le personnel peut ne pas vouloir participer de manière volontaire ou enthousiaste aux activités de gestion des connaissances, et certains membres du personnel peuvent même manifester une certaine résistance ou avoir des attitudes non coopératives, et ce, pour une ou plusieurs des raisons suivantes :

- simplement parce que leurs tâches quotidiennes leur créent déjà une surcharge de travail;
- parce qu'ils ne croient pas que la gestion des connaissances soit nécessaire et qu'ils peuvent contribuer à régler ce problème;
- parce qu'ils ne connaissent pas bien les outils de transfert des connaissances, par exemple, les préférences générationnelles;
- parce qu'ils sont intimidés et qu'ils sortent de leur zone de confort.

Intervention :

Promouvoir l'importance de la gestion des connaissances et la nécessité que tous participent à ces activités – cette démarche devrait être renforcée par l'institutionnalisation de la gestion des connaissances.

La gestion des connaissances est perçue comme un objectif difficile à réaliser.

Outre la charge de travail supplémentaire requise et les contraintes en matière d'heures de travail, le transfert de la connaissance tacite d'un « transmetteur » à un « destinataire » peut, aux yeux de certaines personnes, sembler être une tâche dont la mise en application est très difficile.

Intervention :

1. Présenter une ou plusieurs études de cas sur la manière dont les connaissances peuvent efficacement être transférées dans le cadre de programmes ou de projets.
2. Appliquer l'information présentée dans le présent cadre afin de démontrer la manière dont les connaissances peuvent efficacement être transférées.

Mise en place de la gestion des connaissances

Nous avons élaboré un processus afin d'aider les organismes à mettre en place les premières étapes d'un plan de gestion des connaissances. Ce processus est présenté à la figure 2 et il repose sur les principes ci-dessous.

- Tous les organismes ont probablement déjà mis en place certains éléments d'un système de gestion des connaissances, mais ils n'ont probablement pas mis en place de manière efficace tous les éléments d'un cadre complet de gestion des connaissances.
- Le niveau et la nature des activités de gestion des connaissances mises en place par chaque organisme sont uniques. Chaque organisme requiert donc une approche progressive personnalisée qui tiendra compte de sa situation actuelle en matière de gestion des connaissances et d'autres conditions qui lui sont propres.

Les étapes qui peuvent aider les utilisateurs à mettre en place le processus détaillé sont présentées en annexe.

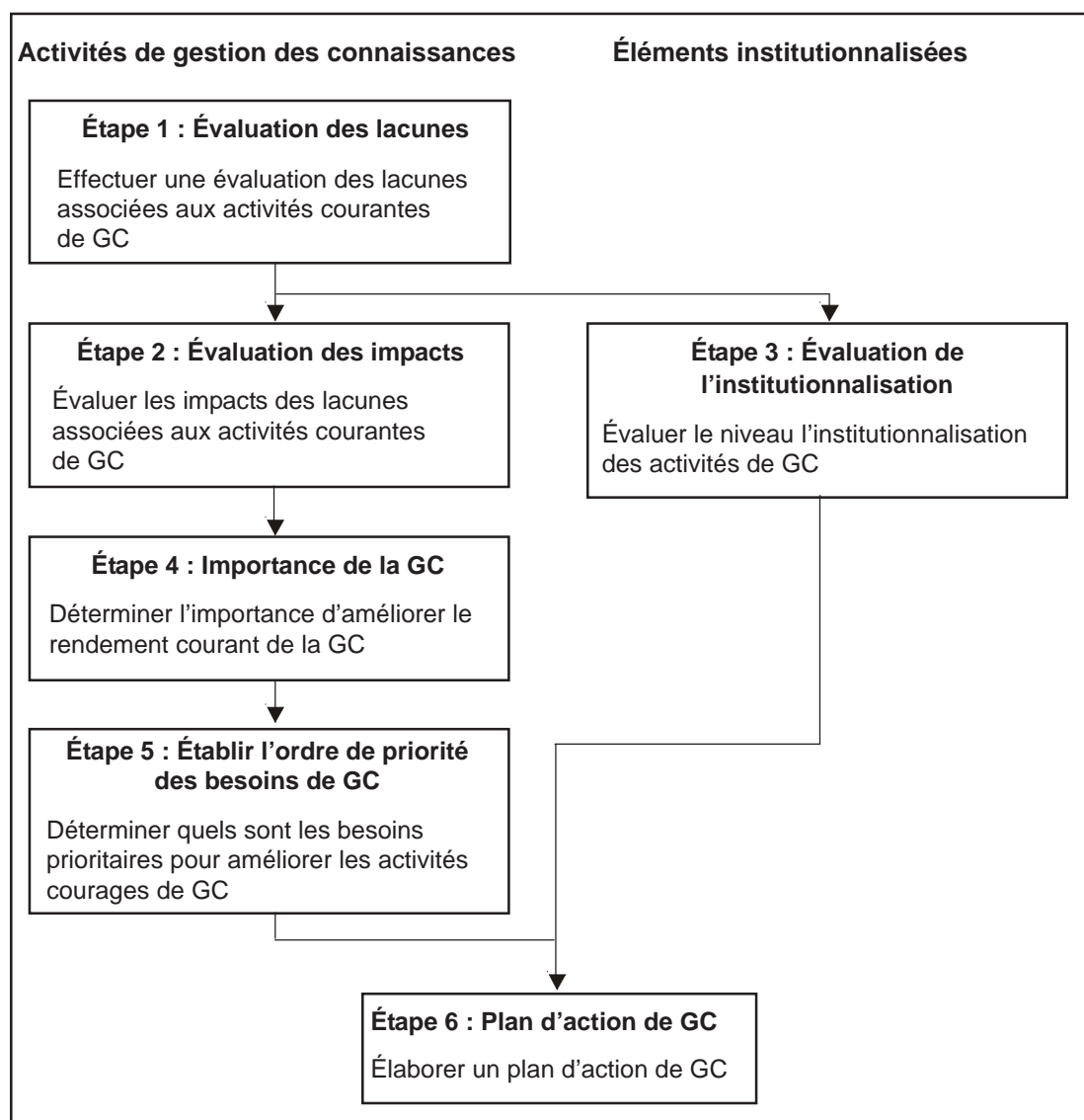


Figure 2: Processus de mise en place de la gestion des connaissances

Étape 1 : Évaluation des lacunes

Effectuer une analyse des lacunes du système de gestion des connaissances au sein de l'organisme en identifiant les défaillances associées à ces lacunes. Cette analyse devrait tenir compte de chaque élément du cadre complet de gestion des connaissances et de l'efficacité avec laquelle l'organisme aborde chacun de ces éléments. Afin d'obtenir une image représentative de la situation réelle, l'analyse des lacunes devrait être effectuée par des personnes œuvrant à différents niveaux hiérarchiques de l'organisme, par exemple par des membres de la haute direction, des membres de la direction intermédiaire, des employés de niveau junior et de nouveaux employés.

Étape 2 : Évaluation des impacts

L'impact des lacunes liées à chaque élément du cadre de gestion des connaissances devrait être pris en considération. En d'autres termes, on doit déterminer dans quelle mesure l'efficacité et l'efficacité de l'organisme sont affectées par ces lacunes. Les activités liées à cette étape doivent également être menées à différents niveaux organisationnels. Il sera également nécessaire de consolider les résultats des analyses des lacunes et de leurs impacts respectifs afin de déterminer les lacunes et les impacts globaux de l'organisme.

Étape 3 : Évaluation de l'institutionnalisation

L'institutionnalisation efficace de la gestion des connaissances est nécessaire pour établir une base durable sur laquelle établir les activités de gestion des connaissances, peut importe l'importance des lacunes existantes dans le domaine de la gestion des connaissances. Cette étape contribue à définir les faiblesses en ce qui concerne les bases de l'institutionnalisation de l'organisme.

Étape 4 : Importance de la gestion des connaissances

Examiner les impacts généraux des lacunes et évaluer l'importance d'améliorer le programme de gestion des connaissances.

Étape 5 : Établir l'ordre de priorité des besoins de GC

Cette étape aide l'utilisateur à tenir compte d'une vaste gamme de facteurs importants servant à déterminer l'ordre de priorité des activités de gestion des connaissances. Cette étape génère une liste de priorités pour les activités.

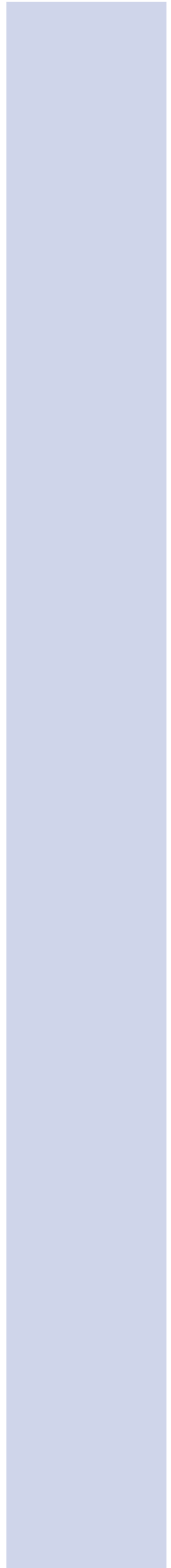
Étape 6 : Plan d'action de GC

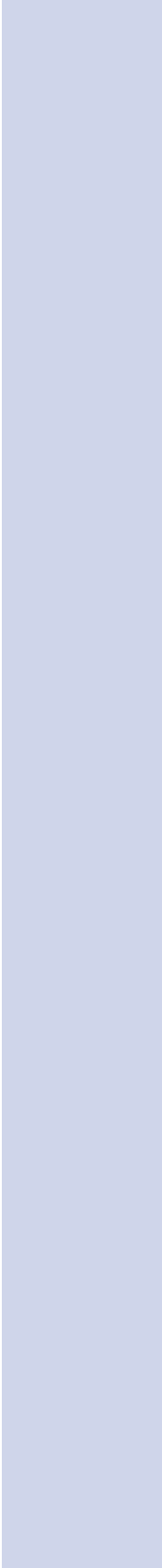
Élaborer un plan d'action pour l'institutionnalisation et les activités de gestion des connaissances.

Sommaire et conclusions

Les connaissances font partie intégrante de l'actif de tous les organismes, et la gestion des connaissances est de plus en plus considérée comme un élément essentiel des processus de gestion de l'actif. Ce document présente un cadre de gestion des connaissances qui comprend des éléments et des activités qui peuvent contribuer à améliorer l'efficacité, les compétences, les aptitudes des employés en transition, le partage des connaissances et l'apprentissage.

La mise en œuvre d'un système durable de gestion des connaissances peut comporter certains défis pour un organisme. Il est donc important que les organismes comprennent l'importance de la gestion des connaissances en évaluant les impacts des lacunes de la gestion des connaissances sur leur efficacité et leur efficacité. Ce document décrit un processus de mise en œuvre qui met l'accent sur l'évaluation des lacunes et de leurs impacts, et qui permet de prioriser les actions en fonction du niveau d'institutionnalisation, dans le but d'élaborer un plan d'action.





ANNEXE A
Mise en place œuvre de la stratégie de gestion des connaissances
Étapes d'évaluation et de planification

Étapes 1 et 2 : Évaluation des lacunes et des impacts

Enregistrez l'information requise pour chaque activité de gestion des connaissances.

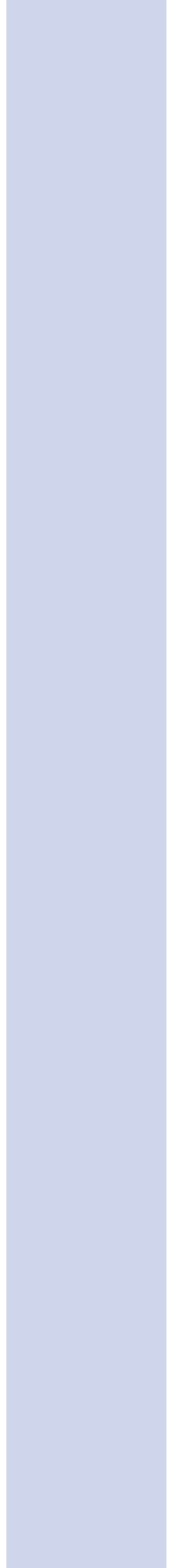
Activité de GC	Activités courantes ¹	Rendement courant ²	Niveau d'impact ³	Commentaires ⁴
A1. Gestion des dossiers				
A2. Information accessible				
B1. Procédures documentées				
B2. Outils et modèles				
C1. Mécanismes pratiques				
C2. Programmes de formation				
C3. Apprentissage à l'aide des autres employés				
C4. Apprentissage en milieu de travail				
D1. Programmes d'orientation				
D2. Mémoire institutionnelle				
E1. Partage des connaissances				
E2. Améliorer la pratique				

¹ Description des activités courantes

² Attribuer une cote de 1 à 5 au niveau des activités courantes, la cote la plus élevée étant 5 lorsque les activités tiennent compte de tous les éléments.

³ Impact des défaillances (lacunes) sur l'efficacité organisationnelle selon une échelle de A à C, A indiquant qu'il n'existe aucun impact et C indiquant qu'il existe un impact majeur.

⁴ Tout commentaire portant sur les éléments



Étape 3 : Évaluation de l'institutionnalisation

L'institutionnalisation efficace de la gestion des connaissances est requise pour établir une base durable sur laquelle établir les activités de gestion des connaissances. Le niveau d'institutionnalisation actuel présenté par l'organisme devrait donc être évalué.

La liste de vérification ci-dessous énumère les éléments qui permettent d'augmenter le niveau d'institutionnalisation. Cette approche suppose que chacun des éléments contribue à l'amélioration de l'institutionnalisation. Donc, si un de ces éléments est insuffisant, il est possible d'améliorer le niveau d'institutionnalisation.

Étapes de l'évaluation :

1. Indiquez dans la colonne « En place? » si chaque élément potentiel de l'institutionnalisation est en place.
2. Indiquez dans la colonne « Intervention » si vous jugez qu'une action doit être entreprise pour combler les lacunes liées à un élément en particulier.
3. Résumez dans la colonne « Commentaires » votre opinion (situation courante ou idées sur l'avenir) à propos de chacun des éléments.

Élément	En place?	Intervention?	Commentaires
Importance de la GC			
En général, la GC est-elle considérée une question importante et urgente?			
La GC fait-elle partie des priorités du plan d'affaires organisationnel?			
Ressources			
A-t-on nommé un gestionnaire de la GC?			
A-t-on alloué un budget à la GC?			
Les ressources limitées de GC sont-elles partagées entre les services?			
A-t-on pensé à faire exécuter en sous-traitance certaines fonctions de GC?			
Effectue-t-on la GC de manière progressive plutôt que de tenter de tout faire en même temps?			
Processus			
Des procédures de GC ont-elles été mises en place à l'échelle de l'organisation?			
Les descriptions de postes comprennent-elles des responsabilités de GC?			
Les réalisations en matière de GC sont-elles reconnues, p. ex. dans les examens du rendement?			
Le personnel témoigne-t-il une volonté et un enthousiasme général en ce qui concerne sa contribution à la GC?			
Les gestionnaires servent-ils de modèles pour la GC?			

Étape 4 : Importance de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances peut être considérée comme question importante, mais non urgente. Un examen des impacts liés aux lacunes ou défaillances du système actuel de gestion des connaissances devrait être réalisé. Si ces impacts sont jugés importants, les organisations peuvent attribuer un niveau de priorité plus élevé à l'amélioration de leur programme de gestion des connaissances.

En tenant compte des impacts décrits dans l'évaluation des lacunes et des impacts, veuillez répondre aux questions ci-dessous.

Question	Oui / Non	Commentaires
Les défaillances en matière de GC nuisent-elles sérieusement à l' efficacité de l'organisation?		
Les défaillances en matière de GC nuisent-elles sérieusement à l' efficience de l'organisation?		
Certaines questions liées à la mémoire institutionnelle sont-elles urgentes, p. ex. des retraites en suspens?		
Conclusion – la GC devrait-elle être considérée une question urgente?		

Étape 5 : Établir l'ordre de priorité des besoins de GC

Les paramètres de priorité ci-dessous sont appliqués pour déterminer l'importance relative de chacun des éléments du cadre de gestion des connaissances.

1. Impact : impact des lacunes en matière de rendement sur les activités courantes.
2. Urgence : degré d'urgence lié à la perte de la mémoire institutionnelle (la mémoire se perdra sous peu)
3. Facilité : facilité avec laquelle la question peut être traitée (potentiel de réussite rapide)

Un processus de pondération et de cotation peut être utilisé pour obtenir un indicateur quantitatif de l'importance relative de chaque élément. D'après les pointages obtenus, le gestionnaire peut attribuer une nouvelle priorité à chaque catégorie de GC.

Pondération de l'importance :

L'importance relative des trois paramètres de priorité applicables à l'organisation peut être pondérée (p. ex. : impact = 2, urgence = 2, facilité de mise en place = 1). Cette pondération est ensuite appliquée aux pointages de rendement des paramètres de priorité pour obtenir le « pointage » total de l'importance qui doit être accordée au traitement de chacun de ces paramètres.

Paramètre	Pondération de l'importance	Commentaires
Impact		
Facilité de mise en place		
Urgence		

Pointage

Indiquez dans chaque colonne, sur une échelle de 1 à 5, la valeur attribuée à chacun des paramètres de priorité pour chaque activité de GC.

1. les pointages obtenus pour l'évaluation des «lacunes» et des «impacts».
2. Attribuer une valeur aux paramètres « Urgence » et « Facilité de mise en place ».
3. Calculer le pointage total et l'inscrire dans la colonne « Pointage total ».
4. D'après les pointages totaux obtenus, le gestionnaire peut attribuer une priorité globale à chaque catégorie de GC.

Activité de GC	Impact	Facilité de mise en place	Urgence	Total	Commentaires
Éléments de base					
A1. Gestion des dossiers					
A2. Information accessible					
Améliorer l'efficacité					
B1. Procédures documentées					
B2. Outils et modèles					
Améliorer les compétences					
C1. Mécanismes pratiques					
C2. Programmes de formation					
C3. Apprentissage à l'aide des autres employés					
C4. Formation en milieu de travail					
Transition					
D1. Programmes d'orientation					
D2. Mémoire institutionnelle					
Organisation d'apprentissage					
E1. Partage des connaissances					
E2. Améliorer la pratique					

Mentor virtuel de gestion des connaissances : test beta

Un système de soutien électronique, nommé Mentor virtuel de gestion des connaissances (Knowledge Management Virtual Mentor) a été conçu pour faciliter l'application pratique du cadre de gestion des connaissances. Ce système de soutien offre une version électronique de l'information présentée dans ce document et guide l'utilisateur étape par étape dans le processus étape par étape d'élaboration d'un plan d'action en matière de gestion des connaissances.

Pendant la phase de test beta de 2011, un nombre limité d'autorisations d'accès au mentor virtuel sera disponible. Si vous désirez faire l'essai du mentor virtuel de gestion des connaissances, veuillez communiquer avec swells@tac-atc.ca.

Remerciements

Ce document a été préparé sous les auspices du Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines de l'ATC.

L'auteur principal est Kelvin Roberts de NEXT Solutions.

Le principal document de référence du présent document est le Guide sur le transfert des connaissances (octobre 2009) du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

La préparation du présent document a été supervisée par un comité directeur de projet. Nous remercions les membres du comité indiqués ci-dessous pour leur contribution.

- Barb Baillie, Transports et Renouvellement de l'infrastructure Nouvelle-Écosse
- Stu Becker, Transports Alberta
- Cindy Hussey, Transports et Travaux publics Terre-Neuve-et-Labrador
- Elaine LaPointe, ministère des Transports du Nouveau-Brunswick
- Carolyn MacDonald, Voirie et Travaux publics Yukon

Avis de non-responsabilité

Bien que l'ATC et les auteurs aient mené tous les efforts possibles pour que l'information paraissant dans le présent document soit exacte et à jour, ils n'assument aucune responsabilité pour les erreurs ou les omissions qui auraient pu être commises.

Association des transports du Canada
 2323, boul. St-Laurent, Ottawa (ON) K1G 4J8
 Tél. (613) 736-1350 Téléc. (613) 736-1395
www.tac-atc.ca