

Co-analyser les activités de travail : stratégies de transfert des connaissances et micro-concertation

Béatrice Pudelko, Ph.D.

Professeure

Télé-université

Colloque Transpol- ACFAS 10 mai 2012

Gestion des connaissances

- **Construire et utiliser des outils et des méthodes pour**
 - Identifier et évaluer le capital des connaissances
 - Favoriser son exploitation maximale dans l'objectif de créer ou renforcer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise (Ermine, 2008)



Connaissances = capital immatériel (Penrose, 1959)

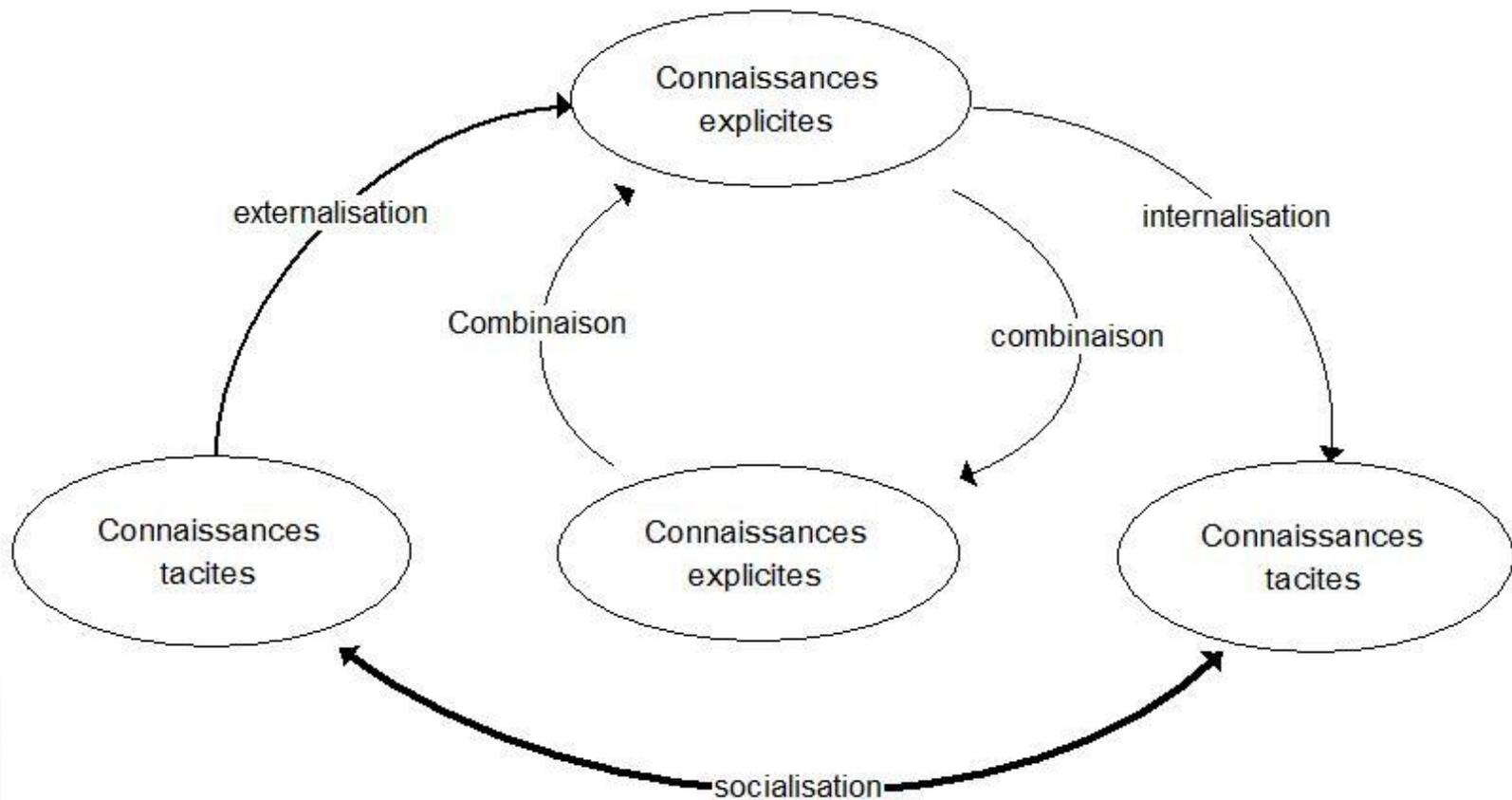
- **Méthodes et stratégies pour traiter les connaissances :**
 - Repérage : identification, localisation, cartographie, estimation
 - Préservation : acquisition, modélisation, formalisation; conservation
 - Valorisation : diffusion, partage, combinaison, exploitation, création
 - Actualisation : évaluation, mise à jour, standardisation, enrichissement (Grundstein, 2004)

Gestion des connaissances ...

« tacites »



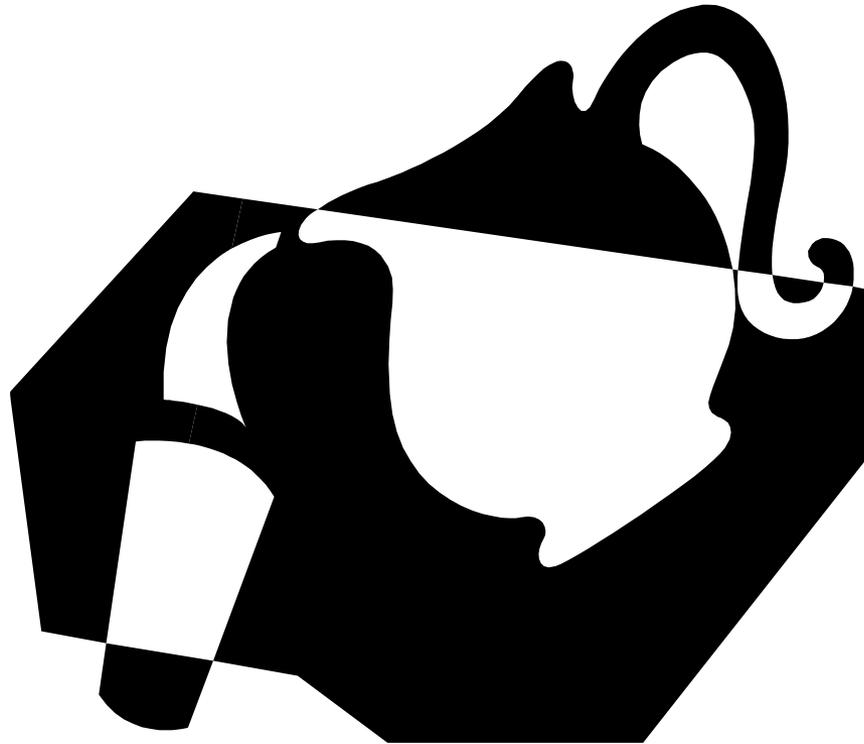
Modèle SECI (Nonaka et Takeuchi, 1995)



Transfert intergénérationnel d'expertise : des besoins réels...

- Vieillesse de la main-d'œuvre et départs à la retraite
- Diminution des effectifs
- Recours à une main-d'œuvre immigrante
- Cohabitation de plusieurs générations
- Mobilité des travailleurs
- Fusions, réorganisations
- Changements de fonctions
- Multiples endroits de travail
- Évolution rapide des technologies
- « Knowledge gap » sinon « knowledge crash » :
 - Désaffection des jeunes
 - Longue période de non recrutement

....mais un concept problématique



SansTitre2 : top



Expert

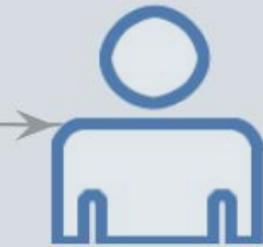


Novice

SansTitre2 : top



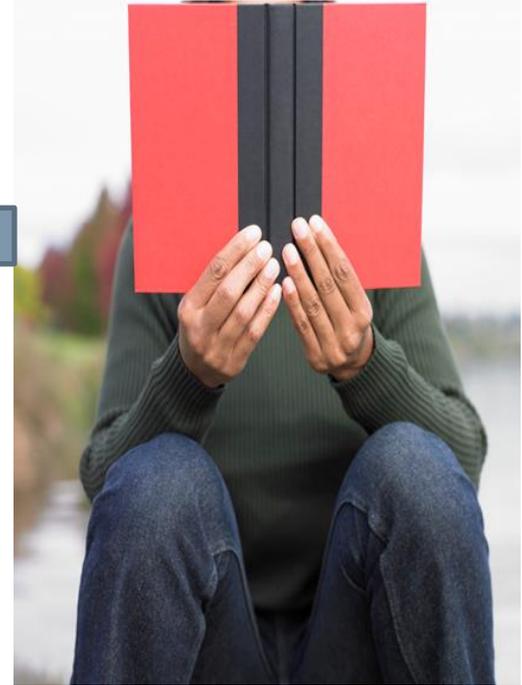
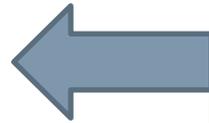
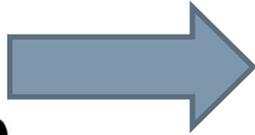
Expert



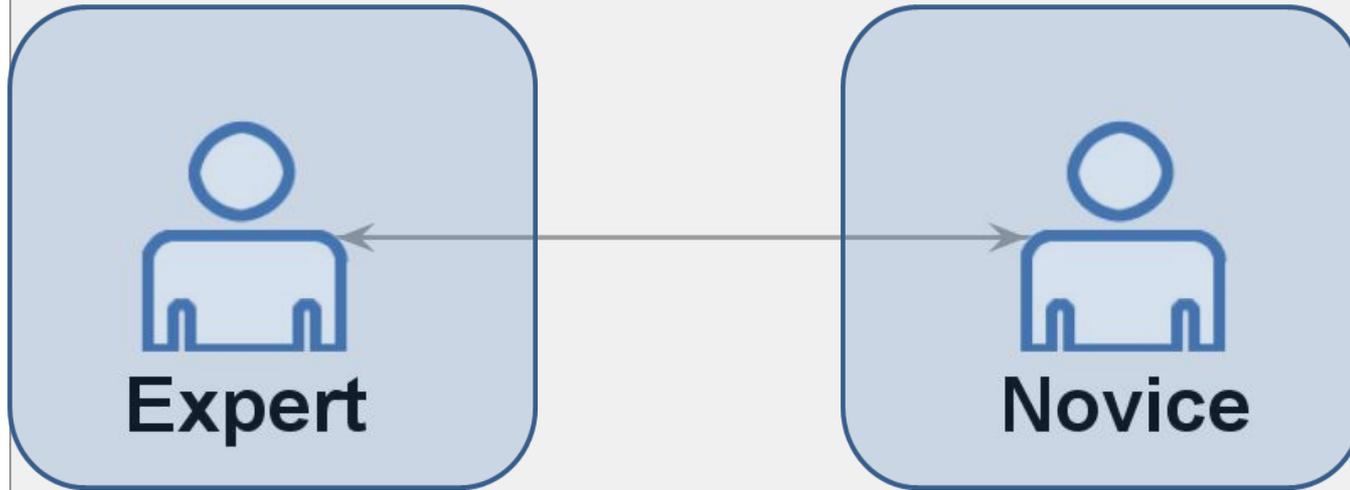
Novice



Les stratégies : du tacite vers l'explicite



SansTitre2 : top



Les stratégies : du tacite au tacite

- ✓ Compagnonnage
- ✓ Communautés de pratique
- ✓ Mentorat
- ✓ Coaching
- ✓ Etc.



Transfert d'expertise et formation en milieu de travail

- La demande pour les stratégies de transfert intergénérationnel d'expertise
 - centrée sur le recueil et la valorisation des connaissances « tacites » des travailleurs expérimentés
 - peut transformer le « portefeuille d'activités » d'un service de formation (Mercier, 2007)

Transfert d'expertise et formation en milieu de travail

- Les stratégies de transfert intergénérationnel d'expertise
 - Nécessitent des actions d'explicitation des connaissances
 - Font partie des méthodes de design pédagogique (ingénierie de formation, didactique professionnelle)
 - Analyse de l'activité réelle (et pas seulement de la tâche prescrite) (Leplat, 2000)
 - Analyse cognitive des tâches (Cognitive Task Analysis, CTA) (Crandall et al. 2006)
 - Analyse des pratiques (Barbier et Galatanu, 2004)
 - Les stratégies « du tacite au tacite » permettraient-elles de s'en passer ?

Illusions (socio)cognitives (Hinds et al, 2003; Nuckles et al, 2005; Wittwer et al, 2008)

- **Les experts - et les tuteurs (formateurs, enseignants)**

- surestiment les connaissances des novices
- sous-estiment les connaissances des novices



Modèle erroné du modèle cognitif du « destinataire »

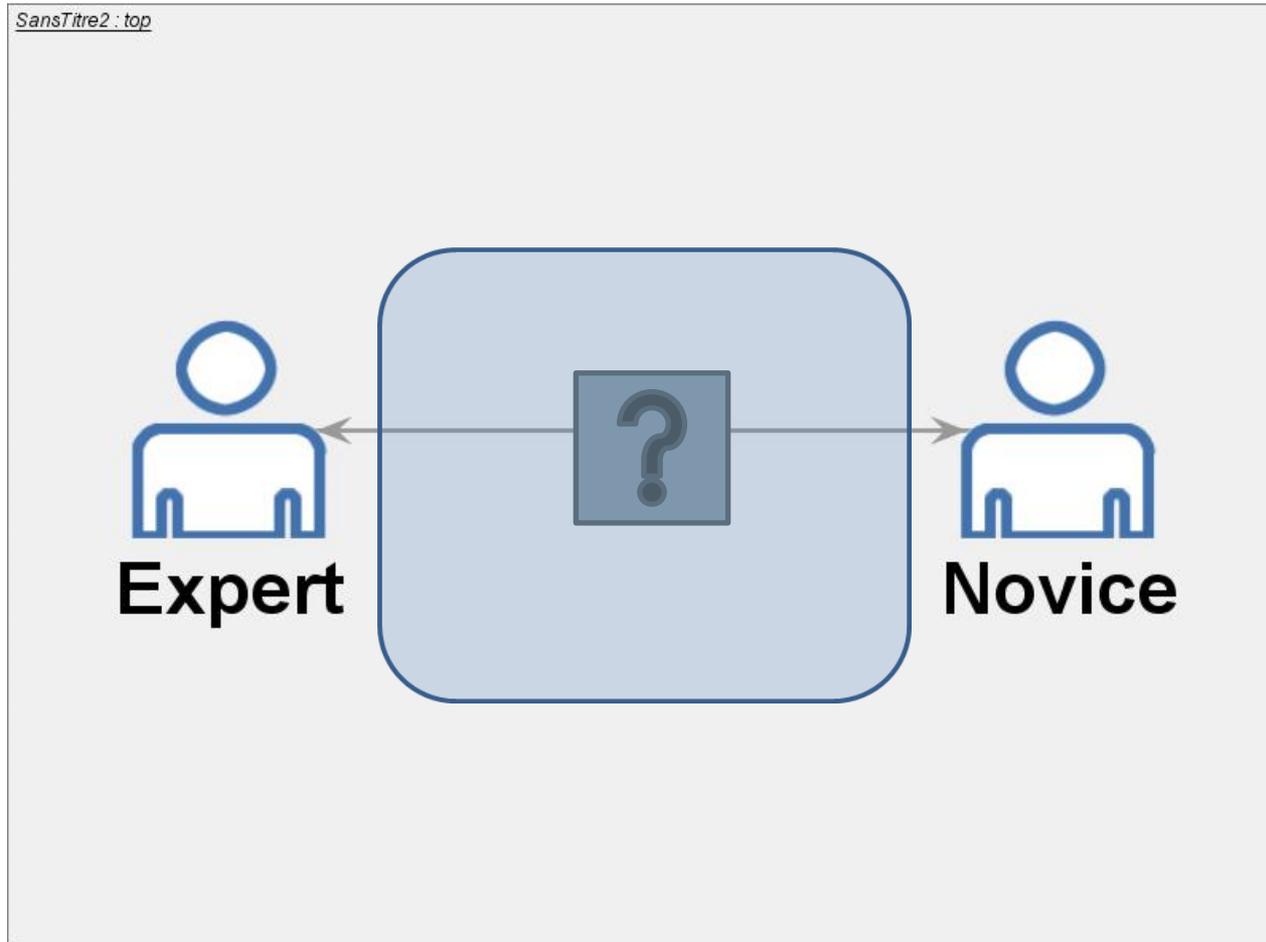


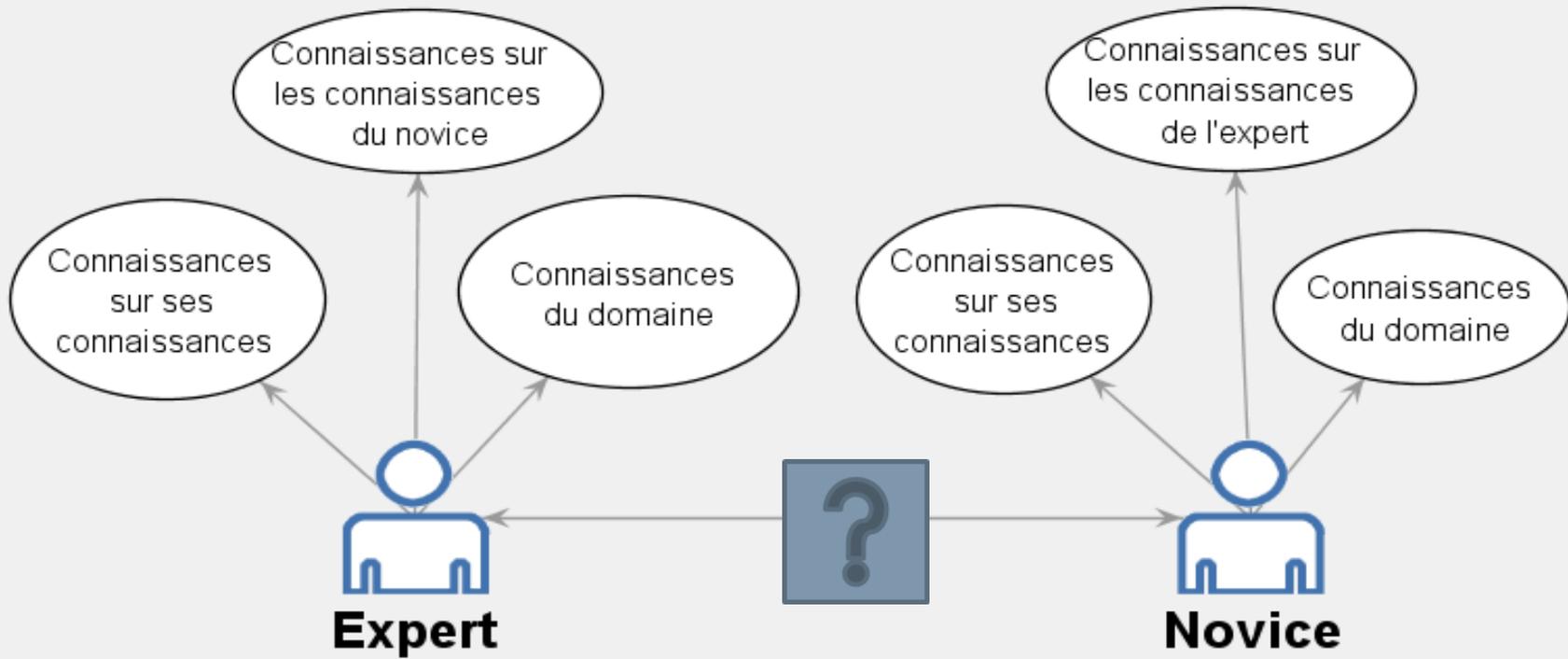
Ajustement inadéquat du lexique et des explications
Lacunes, redondances



- Ces biais se manifestent :
 - À l'écrit (textes)
 - À l'oral (interactions verbales)

Perspective cognitive centrée sur l'activité d'explicitation des connaissances





Un exemple : stratégie de transfert d'expertise à la Régie des Rentes du Québec

- **Projet pilote CEFRIO-RRQ** (Basque et Pudelko, 2010; Pudelko, 2007)
 - Connaissances « critiques » identifiés par la responsable de la stratégie de gestion des connaissances
- **Stratégie expérimentée : la comodelisation des connaissances des personnes expérimentées**
 - Co-analyse de l'activité professionnelle
 - En petits groupes expert-novice(s)
 - Centrée sur l'explicitation des connaissances « pratiques » sur les activités de travail
 - Favorisant le questionnement de la part de la personne « novice »
 - À l'aide de la construction d'un modèle graphique (carte) des connaissances
 - Technique fondée sur l'utilisation d'un questionnement récursif sur le « comment » des actions professionnelles
 - Guidée par un « modélisateur » (cogniticien)

Un exemple : stratégie de transfert d'expertise à la Régie des Rentes du Québec

- Connaissance critique : opérationnalisation de la loi de la RRQ
 - *Solutionner des situations problématiques non résolues par les documents normatifs*

Expert	Novice
Domaine : conseil en normes	Domaine : conseil en normes
+ 13 ans d'expérience (dans l'équipe)	2 ans d'expérience (dans l'équipe)
Formation en droit	Pas de formation en droit

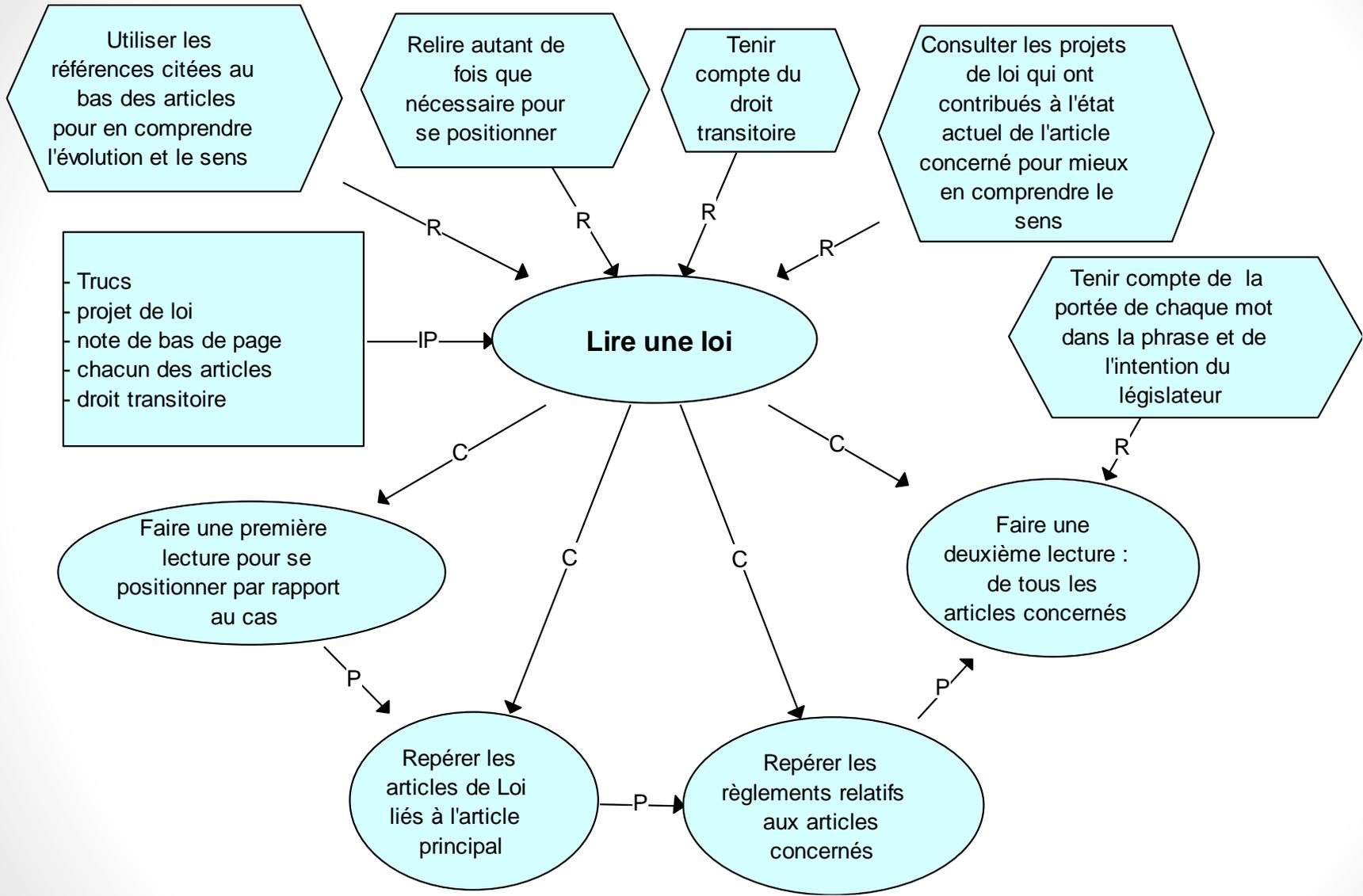
Un exemple : stratégie de transfert d'expertise à la Régie des Rentes du Québec

- L'explicitation des connaissances tacites sur le domaine

Expert : *De par le questionnement on peut faire ressortir plein de raisonnements que la personne possède peut-être de façon inconsciente. On peut faire dérouler un raisonnement étape par étape, et élément par élément, pour arriver à une conclusion alors que dans les faits, on n'a pas toujours ça dans la tête et aussi détaillé que ça, mais de façon inconsciente...*

Un exemple : stratégie de transfert d'expertise à la Régie des Rentes du Québec

- L'explicitation et la révision des connaissances sur les connaissances
- Expert :
- *j'ai appris le cheminement que je prends quand je prends les décisions, ou quand je travaille, dans ce sens-là, oui, j'ai appris. Je pense qu'on a fait passer un processus qui était peut-être inconscient à un processus conscient ...*
- *Je me suis découvert moi-même ... quand je dis ça je n'ai pas raconté d'histoires, je m'impressionne moi-même ...*



Un exemple : stratégie de transfert d'expertise à la Régie des Rentes du Québec

- L'explicitation et la révision des connaissances sur les connaissances du novice
 - Changement de l'opinion de l'expert sur la nécessité, pour les novices, de disposer d'une formation juridique
- Expert : *Il y a des choses qui pour moi sont absolument évidentes sur le plan légal, et peut-être que la difficulté que je n'ai jamais dit ouvertement et je ne l'ai jamais cru d'ailleurs, mais quand je parle de raisonnement juridique c'est sûr que ça prend un minimum de formation juridique, ce que ces personnes n'ont pas...*

Un exemple : stratégie de transfert d'expertise à la Régie des Rentes du Québec

- **Raffermissement de sa conviction sur l'agir « professionnel »**
- *Expert : Je me sens très seul, et comme je le disais, là mon problème avec mes collègues et je commence à le dire directement à mes collègues, est le problème de « pas de bon sens ». C'est comme si on était dans les discussions de salon et on dit : « moi je trouve que ça n'a pas de bon sens ». On fait l'abstraction de la loi, c'est comme si on se situait dans nos valeurs de référence personnelles pour venir dire : la loi dit non, c'est pas comme ça qu'on devrait l'appliquer ça... la loi dit ça mais dans le fond c'est pas ça qu'elle devrait dire...*
- *Parce que je pense qu'on a une responsabilité professionnelle et qu'aujourd'hui on est des professionnels et que l'on se doit de l'être jusqu'au bout et avec nos convictions.*

En guise de conclusion : **Quelle place pour la concertation dans les stratégies de transfert intergénérationnel des connaissances ?**

Au niveau de l'équipe : un processus de « micro-concertation »

- La « prise de conscience » des besoins de formation et du « problème » des novices
 - Rendue possible par une stratégie de structuration cognitive de « transfert des connaissances »
 - Un processus créatif de nouvelles connaissances ...
 - Possibilité d'un consensus...

Au niveau organisationnel : une concertation plus macro (méta)

- Nécessité d'une révision des modèles (stratégies) de la formation de la relève
 - Processus de réflexion sur les produits de la micro-concertation (bottom-up)
 - Modification de l'espace des actions-interactions possibles pour opérationnaliser le consensus...

Merci !

Références

- Barbier, J.-M., & Galatanu, O. (2004). *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences ?* Paris: L'Harmattan.
- Basque, J. et Pudelko, B. (2010). La comodélisation des connaissances par objets typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations. *Télescope, Revue d'analyse comparée de l'administration publique*, 16(1), 111-129.
- Crandall, B., Klein, G., & Hoffman, R. R. (2006). *Working Minds: A Practitioner's Guide to Cognitive Task Analysis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ermine, J.-L. (2008). *Management et ingénierie des connaissances*. Paris: Hermès - Lavoisier.
- Grundstein, M. (2004). De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise. In I. Boughzala & J.-L. Ermine (Eds.), *Management des connaissances en entreprise* (pp. 25-54). Paris: GET et Lavoisier
- Hinds, P. J., Patterson, M., & Pfeffer, J. (2001). Bothered by Abstraction: The effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1232-1243.
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie*. Toulouse: Octares.
- Mercier, D. (2007). *Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination*. Thèse de doctorat. École de bibliothéconomie et des sciences de l'information Faculté des arts et des sciences- Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*: Oxford University Press.
- Nückles, M., Wittwer, J., & Renkl, A. (2005). Information about a layperson's knowledge supports experts in giving effective and efficient advice to layperson. *Journal of Experimental Psychology- Applied*, 11, 219-236.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pudelko, B. (2007, novembre). *La comodélisation des connaissances à l'aide d'un outil informatisé : Une stratégie de transfert d'expertise en milieu de travail. Rapport de l'étape 3 de la recherche menée à la Régie des Rentes du Québec*. Télé-université, Montréal.
- Wittwer, J., Nückles, M., & Renkl, A. (2008). Is underestimation less detrimental than overestimation ? The impact of experts' beliefs about a layperson's knowledge on learning and question asking. *Instructional Science*, 36, 27-52.