



Stratégie de transfert de connaissances du Consortium en foresterie Gaspésie-Les-Îles

1^{ère} mise à jour, Mai 2007



Consortium en foresterie
Gaspésie-Les-Îles

Stratégie de transfert de connaissances du Consortium en foresterie Gaspésie-Les-Îles

ISBN 978-2-9809843-2-7

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2007

Il est possible de télécharger un exemplaire de cette publication sur le site internet de :

Consortium en foresterie Gaspésie — Les Îles

37, rue Chrétien, bur. 26, C.P. 5 Gaspé (QC) G4X 1E1

Tél. : (418) 368-5166 Téléc : (418) 368-0511

consortium@foretgaspesie-les-iles.ca

www.mieuxconnaîtrelaforêt.ca

Référence à citer :

Côté, M., Hébert, B., Théau, J. et Fortin, S. 2007. Stratégie de transfert de connaissances du Consortium en foresterie Gaspésie-Les-Îles. 1^{ère} mise à jour. Consortium en Foresterie Gaspésie-Les-Îles, Gaspé, Canada, 38 p.

Remerciements

Le Consortium tient à remercier M. Robert Parent, directeur du Laboratoire sur la dynamique de transfert des connaissances et professeur titulaire au Département de management de l'Université de Sherbrooke ainsi que M^{me} Sophie Bergeron, professionnelle de recherche et consultante au sein de ce Laboratoire pour leur support, les échanges constructifs et leurs commentaires pertinents qui ont contribué à l'amélioration et la validation de la présente démarche.

Table des matières

REMERCIEMENTS	03
TABLE DES MATIÈRES	04
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	05
1. MISE EN CONTEXTE	06
2. CONNAISSANCES PRÉALABLES	08
2.1 QUELQUES DÉFINITIONS	08
2.2 RELATIONS CHERCHEUR-PRATICIEN	11
2.3 L'IMPORTANCE DE LA RELATION DE CONFIANCE EN TRANSFERT	13
3. LES OUTILS	15
3.1 LA COMMUNICATION	15
3.2 LES OUTILS DE COMMUNICATION	15
3.2.1 À PROPOS DES COMMUNICATIONS ORALES ET ÉCRITES	16
3.2.2 À PROPOS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	17
3.2.3 À PROPOS DES COMMUNICATIONS INFORMELLES	18
3.2.4 À PROPOS DES OPPORTUNITÉS DE TRANSFERT	18
3.3 QUELQUES ÉLÉMENTS POUR RÉUSSIR SA DÉMARCHE DE COMMUNICATION	18
3.3.1 L'AUDITOIRE	19
3.3.2 LE MESSAGE	19
4. STRATÉGIE DE TRANSFERT DE CONNAISSANCE	20
4.1 BUT	20
4.2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	20
4.3 IDENTIFICATION DES BESOINS EN ACQUISITION ET TRANSFERT DE CONNAISSANCES	20
4.4 PROCESSUS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES	22
5. LA PROGRAMMATION ANNUELLE EN TRANSFERT	27
6. INDICATEURS DE L'EFFICACITÉ DU TRANSFERT	28
7. BILAN DE DEUX ANNÉES D'ACTIVITÉ EN TRANSFERT DE CONNAISSANCE	30
8. BIBLIOGRAPHIE	32
ANNEXES	35

Liste des tableaux et des figures

TABLEAU 1	
Points de vue divergents sur la connaissance	12
TABLEAU 2	
Actions suggérées pour favoriser le rapprochement entre les chercheurs et les praticiens	13
FIGURE 1	
Schéma illustrant la stratégie de transfert de connaissances utilisée par le Consortium	26
FIGURE 2	
Schéma synthèse des processus de transfert de connaissances utilisés au Consortium	29

01 Mise en contexte

« Dites-le-moi et je vais oublier. Montrez-moi et je vais comprendre, Impliquez-moi et je vais participer »

G. Surgeoner.

Le Consortium a comme mandat le transfert des connaissances du milieu forestier afin de contribuer au développement socio-économique de la région. À cet effet, ce plan de transfert se veut l'outil de base et de référence en terme de transfert de connaissances pour guider les actions qui sont entreprises par le Consortium. Il a été réalisé dans la deuxième année d'implantation de l'organisme afin de servir de base aux actions qui seront réalisées à brève échéance et qui s'inscrivent dans le Plan stratégique de l'organisme. Ce plan reste cependant adaptatif et évolutif en fonction des succès et échecs de sa mise en œuvre et du développement des connaissances relatives au transfert de connaissances.

Pourquoi réfléchir sur le transfert en foresterie? La question était assez cruciale pour justifier la tenue d'un colloque international sur le transfert de connaissance spécifique au milieu forestier. La tenue de ce colloque en octobre 2006 à Freiburg, Allemagne (Forest Exchange 2006), était entre autres, justifiée par les faits suivants:

- > Les experts et les utilisateurs sont souvent isolés;
- > Il y a beaucoup de connaissances tacites;
- > Il y a des besoins de connaissances adaptées localement;
- > Il y a une forte demande de communication entre experts seulement (excluant souvent les utilisateurs).

La littérature concernant le transfert de connaissances est vaste et se divise principalement selon deux aspects, soit le transfert à l'intérieur d'un organisme et le transfert entre différents organismes. Ce plan utilise des concepts provenant de ces deux aspects, mais élabore plus particulièrement une stratégie de transfert de connaissances entre différents organismes. En plus d'une revue de littérature, une discussion avec le Dr. Robert Parent, directeur du Laboratoire sur la dynamique de transfert des connaissances et professeur titulaire au Département de management de l'Université de Sherbrooke, ont servi de base à l'élaboration de la Stratégie.

L'engagement des utilisateurs dans le processus sera d'autant plus grand que leur esprit sera ouvert à laisser entrer la connaissance. Cette ouverture est créée là où il y a un besoin auquel répondre, là où une connaissance actuelle n'est plus suffisante et en appelle une autre (Felt 2006).

La stratégie présente trois processus différents qui seront utilisés en transfert de connaissances par le Consortium. Les deux premiers processus consistent en un transfert de connaissances ou d'informations existantes alors que le troisième processus comprend la génération de nouvelles connaissances. Une des idées maîtresses qui est à la base de nos actions en transfert de connaissance réside dans l'implication des partenaires ou destinataires de la connaissance le plus tôt possible dans le processus. En effet, le défi du transfert est d'obtenir la participation des utilisateurs des nouvelles connaissances dès le début du processus (Roy *et al.* 2003). L'engagement des utilisateurs dans le processus sera d'autant plus grand que leur esprit sera ouvert à laisser entrer la connaissance (Felt 2006). Cette ouverture est créée là où il y a un besoin auquel répondre, là où une connaissance actuelle n'est plus suffisante et en appelle une autre (Felt 2006). En ce sens, la structure du Consortium basée sur l'adhésion en tant qu'organismes membres et individus actifs ou concernés par le milieu forestier, favorise une proximité avec la réalité de ces intervenants et donc par le fait même de leurs besoins. En outre, la confection d'un plan de communication qui a été élaboré en 2006 (Pilon 2006) a permis de préciser davantage les orientations définies dans la présente stratégie. Ce même plan souligne par ailleurs, que les membres ont adhéré au Consortium entre autres pour accéder à l'information provenant de la recherche de même que pour les opportunités de réseautage.

Finalement, un complément indispensable à ce plan est la réalisation d'une programmation annuelle de transfert de connaissances arrimée à celui-ci. Cette programmation détaille les activités prévues et l'effort qui y sera consacré (voir annexes).

02 Connaissances préalables

Afin de bien camper la stratégie, certains éléments doivent être définis et établis d'après les connaissances disponibles dans la littérature. Les prochains paragraphes présentent donc quelques définitions et discutent l'importance de certains concepts et aspects liés au transfert de connaissances.

2.1 QUELQUES DÉFINITIONS

Connaissance : représentation organisée de la réalité basée sur le vécu expérientiel, l'expérimentation, l'expérience, la science, les faits ou les croyances. (Roy *et al.* 1995).

Connaissance explicite : connaissance qui peut être codifiée, enregistrée et transmise sous forme de symbole (écriture, schéma, etc.). Elle est généralement facile à disséminer et est observable, formalisée et objective (Roy *et al.* 2002).

Connaissance tacite : connaissance non-codifiée qui est associée au savoir-faire acquis par une personne par ses aptitudes d'apprentissage. Elle est non seulement difficile à exprimer, mais aussi difficile à remplacer (Noteboom, 2001). La connaissance tacite est souvent associée au savoir-faire des individus et des organismes. Pour en faire un transfert efficace, il faut des interactions intensives entre les individus impliqués dans le transfert (Noteboom, 2001). Le transfert de connaissances tacites est déterminant pour le succès du processus (R. Parent, communication personnelle; Felt, 2006). Cette connaissance est davantage subjective et expérientielle (Roy *et al.* 2002).

Noteboom (2001) mentionne qu'il est impossible de complètement discerner ces deux types de connaissances et que chaque élément de connaissance comprend une portion explicite et une portion tacite.

Transfert versus diffusion : Le simple fait de communiquer ou diffuser les résultats de recherche n'atteint pas l'objectif du transfert de connaissances (Abernathy *et al.* 2001). Pour considérer qu'il y ait eu transfert de connaissances, il faut qu'il y ait application des nouvelles connaissances (R. Parent, communication personnelle). Une des raisons des insuccès liés au transfert de connaissances est la vision

qu'ont les gens du transfert comme étant une action très mécanique alors qu'il s'agit d'un processus possédant des attributs sociaux importants (ex : relations interpersonnelles; Smith et McKeen, 2003).

Le processus de transfert : La connaissance n'est pas un objet que l'on peut transmettre du générateur à l'utilisateur (modèle linéaire), mais plutôt un processus utilisé par un groupe d'individus (modèles de réseau ou de systèmes; Roy *et al.* 2004; Noteboom, 2001; Roy *et al.* 1995). Le transfert de connaissances nécessite des itérations continues et des interactions constantes entre les partenaires durant le processus (Roy *et al.* 2004; Noteboom, 2001). Roy *et al.* (1995) ont défini différents stades dans le processus de transfert :

Création : c'est le stade de la recherche. La participation des usagers potentiels est fortement souhaitée dès ce stade (Roy *et al.* 2002).

Transformation : La connaissance est traitée pour être adaptée à la clientèle visée et pour la rendre plus accessible.

Diffusion : La connaissance est rendue disponible en utilisant différents outils. Notons l'importance d'effectuer la diffusion à un moment opportun alors que l'utilisateur potentiel est réceptif.

Réception : Les personnes auxquelles les connaissances sont destinées doivent être réceptives à l'information. L'attention est plus facile à obtenir lorsqu'un besoin est ressenti par les destinataires.

Adoption-Utilisation : La connaissance est adoptée lorsqu'elle est utilisée pour mettre en place de nouvelles pratiques ou un nouveau produit. Notons par ailleurs que l'utilisation de nouvelles connaissances implique un désapprentissage et un nouvel apprentissage (Roy *et al.* 2003), ce qui rend parfois cette étape plus difficile à franchir.

Une grande partie du transfert consiste à adapter l'information pour ce système et à développer la capacité d'absorption des membres du système (Noteboom, 2000). Même dans les meilleures circonstances, l'adoption de nouvelles connaissances dans la pratique est un processus lent (Rynes *et al.* 2001).

Gestion de la connaissance : Selon von Teuffel *et al.* (2006), le processus de transfert s'inscrit dans un processus plus large qu'est la gestion de la connaissance. Cette approche sous-tend que l'efficacité du transfert est intimement liée à l'identification du besoin et à l'acquisition de la connaissance. Il définit ainsi le processus complet :

Identification des besoins

1. Objectif de la connaissance
 - > Le *quoi* - les besoins identifiés

Acquisition de la connaissance

2. Identification de la connaissance
 - > Le *où la trouver* - source de l'information
3. Acquisition de la connaissance
 - > Le *faire* - revue de littérature, recherche ou autre source d'information
4. Le développement de la connaissance
 - > Individuel ou collectif

Transfert de la connaissance

5. La distribution de la connaissance
 - > L'aspect technique du transfert (communication de la connaissance)
6. L'application de la connaissance
 - > Application par le praticien
7. Le stockage de la connaissance
 - > Sélection de la connaissance; actualisation du stockage
8. Évaluation de la connaissance
 - > Vérifier l'avancement, le changement de comportement

Ainsi, les entreprises qui sont en contact avec les chercheurs sont en bonne position pour répondre aux changements et innover (Rynes *et al.* 2001). Par contre, il est généralement admis qu'il peut exister un manque de motivation à chercher ou accepter de nouvelles connaissances provenant de l'extérieur d'une entreprise (Szulanski, 2000).

2.2 RELATIONS CHERCHEUR-PRATICIEN

Les relations chercheur-praticien sont souvent inexistantes (Roy *et al.* 2004). Les chercheurs se tournent rarement vers les praticiens pour définir leurs questions de recherche. Pourtant, les relations entre les chercheurs et les praticiens sont indispensables tout au long du processus de transfert, même à l'étape de la création (Woods *et al.* 2005; Rynes *et al.* 2001).

Les organismes qui maintiennent des relations avec leur environnement local, tout en étant dans des réseaux nationaux et internationaux, jouent un rôle important de connecteur entre ces réseaux et leur région, contribuant notamment à l'augmentation des compétences et des capacités de leur région (Fontes, 2003). Ainsi, les entreprises qui sont en contact avec les chercheurs sont en bonne position pour répondre aux changements et innover (Rynes *et al.* 2001). Par contre, il est généralement admis qu'il peut exister un manque de motivation à chercher ou accepter de nouvelles connaissances provenant de l'extérieur d'une entreprise (Szulanski, 2000), ce qui a pour effet d'inhiber les contacts entre chercheurs et praticiens. Notons aussi que lorsque des liens solides s'établissent entre chercheurs et praticiens, une attention particulière doit être portée pour que l'indépendance du chercheur soit maintenue (Audet, 2004).

L'étude objective et scientifique des phénomènes n'est qu'une forme de génération des connaissances parmi d'autres tout aussi importantes pour les individus et les sociétés (Roy *et al.* 1995). Ainsi, la connaissance pour les chercheurs et les praticiens peut être perçue de différentes façons (tableau 1).

TABLEAU 1

POINTS DE VUE DIVERGENTS SUR LA CONNAISSANCE (ADAPTÉ DE ROY *ET AL.* 2004).

	Chercheurs	Praticiens
Préoccupations et intérêts	Mettre au jour de nouvelles connaissances Décrire et expliquer des phénomènes Développer et tester des modèles Publier dans des journaux scientifiques prestigieux	Réduire l'incertitude Résoudre des problèmes immédiatement Acquérir de l'influence organisationnelle Améliorer les pratiques
Attitude	Neutre, favorisant ce qui est objectif Comparer la connaissance avec la littérature	Normative, favorisant ce qui fonctionne Comparer la connaissance avec l'expérience
Formulation des problèmes	Peu de variables Préférences pour des données objectives et mesurables selon un protocole reconnu scientifiquement	Plusieurs variables Préférence pour des données subjectives récoltées de façon informelle

Le tableau 1 rejoint l'image proposée par Hamberger (2006) pour exprimer la relation différente qu'entretiennent les chercheurs et les praticiens envers la connaissance suggérant que le chercheur apprend avec sa tête alors que le praticien apprend dans l'action, avec son corps. En effet, les chercheurs tendent souvent à travailler de façon isolée sur un sujet spécifique et à produire des publications complexes et volumineuses écrites dans un langage technique peu accessible aux praticiens. De leur côté, les praticiens manquent souvent de temps pour lire en plus d'avoir une certaine réserve, voire antipathie, face à la théorie pure (Hamberger 2006). L'auteur montre ainsi la distance entre les deux entités (générateur de connaissance et utilisateur de la connaissance) et la nécessité de favoriser un pont entre ces deux mondes. Il reconnaît que le transfert peut nécessiter l'intervention d'un médiateur (agent de transfert). Le tableau 2 présente des pistes pour faciliter le rapprochement entre les chercheurs et les praticiens en indiquant des actions possibles pour chacun des intervenants.

TABLEAU 2

ACTIONS SUGGÉRÉES POUR FAVORISER LE RAPPROCHEMENT ENTRE LES CHERCHEURS ET LES PRATICIENS (ADAPTÉ DE HAMBERGER 2006).

Chercheurs	Médiateur (agent de transfert)	Praticiens
Utiliser un langage technique (oral et écrit) adapté aux praticiens	Identifier les besoins des praticiens	Transférer aux chercheurs leurs connaissances de la pratique afin d'augmenter la conscience des chercheurs quant à la réalité terrain
Organiser des séminaires et colloques sur mesure pour les praticiens	Adapter les connaissances aux besoins des praticiens	

2.3 L'IMPORTANCE DE LA RELATION DE CONFIANCE EN TRANSFERT

La confiance entre les acteurs impliqués dans le processus de transfert de connaissances est indispensable au succès des actions (Ford, 2001) en permettant notamment de développer une compréhension mutuelle (Noteboom, 2001). La confiance est aussi liée à la crédibilité et la réputation des personnes qui transfèrent l'information (Joshi *et al.* 2004). Dans l'optique où les évidences scientifiques et les arguments rationnels ne sont pas suffisants pour changer une pratique, particulièrement si elles impliquent des connaissances tacites (Roy *et al.* 2003), la relation de confiance est cruciale pour que le transfert soit plus efficace.

Au fil des expériences, ce climat de confiance amène les organisations impliquées dans le transfert de connaissances à améliorer l'efficacité du processus (Szulanski, 2000).

Une relation de confiance ne peut être créée de force, mais les conditions favorables à son émergence peuvent être encouragées (Ford, 2001). Levin et Cross (2004) ont répertorié différents éléments de la littérature qui expriment l'importance de la confiance dans le processus de transfert de connaissances :

- > Les gens préfèrent consulter des personnes plutôt que des documents pour obtenir de l'information;
- > Les liens interpersonnels distants et espacés dans le temps sont plus susceptibles d'être source de nouvelle information. Cependant, les communications plus fréquentes facilitent le transfert de connaissances (Joshi *et al.* 2004) car elles sont plus accessibles et plus utiles pour l'utilisateur;
- > Lorsque la confiance existe, les personnes sont plus ouvertes à écouter et intégrer les nouvelles connaissances.

Finalement, Woods *et al.* (2005) concluent que de bâtir des relations de confiance, en plus de maintenir une communication constante, est crucial au processus de transfert de connaissances. Un des défis lié au transfert est l'établissement et le maintien d'échanges interpersonnels dans un climat de confiance (R. Parent, communication personnelle; Fontes, 2003). Au fil des expériences, ce climat de confiance amène les organisations impliquées dans le transfert de connaissances à améliorer l'efficacité du processus (Szulanski, 2000). Ainsi, le transfert de connaissance repose sur des échanges, soit, sur la communication, et communiquer demande du temps.

03 Les outils

3.1 LA COMMUNICATION

La communication joue un rôle crucial dans le processus de transfert de connaissances puisqu'elle constitue le mécanisme primaire sur lequel il s'appuie (Joshi *et al.* 2004).

Pour favoriser le transfert de connaissances, les communications doivent (Sudharatna et Li, 2004):

L'esprit doit être ouvert pour recevoir l'information et cette ouverture est là où se trouve le besoin. La communication implique donc une grande partie d'écoute de la part de celui qui a le rôle de transférer la connaissance. (Felt, 2006).

- > Être libres et ouvertes;
- > Être rapides, claires et ciblées;
- > Être prêtes à anticiper et accepter les conflits d'idées;
- > Voir les erreurs comme des opportunités d'apprentissage;
- > Être réalisées dans un climat de confiance.

L'amélioration des communications passe par l'implication des partenaires à qui les résultats sont destinés dès le début de la planification de la recherche (FCRSS, 1998). À cet effet, Felt (2006) souligne que l'esprit doit être ouvert pour recevoir l'information et que cette ouverture est là où se trouve le besoin. La communication implique donc une grande partie d'écoute de la part de celui qui a le rôle de transférer la connaissance.

3.2 LES OUTILS DE COMMUNICATION (FCRSS, 1998)

Plus nombreuses sont les sources d'un message, plus il a de chances d'être entendu (FCRSS, 1998). Voici donc une liste non exhaustive d'outils de communications utiles en transfert de connaissances :

Communication écrite

- > Rapports de recherche
- > Articles vulgarisés dans une revue professionnelle (documents écrits spécialisés autre que les articles et rapports scientifiques.
Ex : Le naturaliste canadien)

- > Bulletins périodiques (ex : Forêt savoir)
- > Articles de journaux
- > Articles scientifiques

Communication orale

- > Conférences (spécialistes de la région et hors région)
- > Colloques et tables rondes
- > Ateliers
- > Réunions et échanges personnels
- > Présentations à des groupes ciblés de décideurs
- > Sorties terrain (intérieur et extérieur de la région)
- > Échanges informels
- > Entrevue télévisée et radiodiffusée

Communication avec les média électroniques

- > Les pages Web (ex : www.foretgaspesie-les-iles.ca)
- > Les vidéo-conférences

3.2.1 À propos des communications orales et écrites

Les conférences relèveraient davantage de la diffusion que du transfert n'eut été l'opportunité de rencontres informelles qu'elles provoquent et des échanges possibles à l'extérieur de la conférence.

Les praticiens semblent moins aptes à absorber des connaissances lorsqu'elles proviennent de documents écrits plutôt que d'autres sources (Rynes *et al.* 2001). En effet, les gens sont généralement plus enclins à discuter avec une personne ressource qu'à lire un document (Smith et McKeen, 2003; Hujala et Pycäläinen, 2006). L'interaction de personne à personne est considérée comme le canal de choix dans la littérature (FCRSS, 1998). Les conférences relèveraient davantage de la diffusion que du transfert n'eut été l'opportunité de rencontres informelles qu'elles provoquent et des échanges possibles à l'extérieur de la conférence. Quant aux ateliers et colloques tels que conçus par le Consortium, ils nous paraissent s'inscrire plus directement dans un processus de transfert, d'abord par le

Quant aux ateliers et colloques tels que conçus par le Consortium, la formule appliquée consiste à introduire le sujet par le biais de conférences par exemple, et dans une session de travail, d'utiliser la synergie d'un groupe pour mousser la réflexion et amener des pistes de solutions qui risquent ainsi d'être davantage adaptées à la réalité des intervenants.

souci du sujet qui vise à répondre à un besoin et ensuite par l'accompagnement des utilisateurs dans l'acquisition de la connaissance. La formule appliquée par le Consortium consiste à introduire le sujet – la problématique - aux participants, par le biais de conférences par exemple, et dans une session de travail, d'utiliser la synergie d'un groupe pour mousser la réflexion et amener des pistes de solutions qui risquent ainsi d'être davantage adaptées à la réalité des intervenants.

3.2.2 À propos des technologies de l'information

Les technologies de l'information peuvent être utilisées pour le transfert de connaissances en permettant notamment le partage des connaissances et les collaborations à distance (Roy *et al.* 2003). Bien que les communications virtuelles permettent le transfert d'informations, elles n'ont pas les mêmes capacités d'échange et de développement d'une relation de confiance que les échanges face à face (Jaensson et Rutashobya, 2001; Fontes, 2003; Joshi *et al.* 2004). D'ailleurs, une enquête faite par Pilon (2006) auprès des membres du Consortium révèle que ces derniers utilisent le site de façon sporadique seulement.

Les technologies de l'information telle que la plateforme WEB permettent de rejoindre un grand nombre de personnes facilement. En outre, certains auteurs croient qu'elles facilitent le réseautage des acteurs du transfert de connaissances. Elles ne permettent cependant pas les contacts interpersonnels, ni la participation active des acteurs dans la démarche (R. Parent, communication personnelle). Il semble admis que la technologie ne peut remplacer les échanges interpersonnels en terme d'efficacité en transfert de connaissances (Smith et McKeen 2003; Hujala et Pycäläinen 2006). Ainsi, les technologies de l'information sont davantage un lieu d'archivage des connaissances et d'information qui permettent d'avoir accès à l'information, non seulement au moment de la diffusion, mais également lorsqu'on en a besoin (FCRSS, 1998). Ainsi, une technologie telle que le WEB est à sens unique et donc elle permettrait davantage de diffuser de l'information que de réaliser un réel transfert de connaissance.

Les communications informelles sont au cœur du processus de diffusion. Elles permettent de maintenir le contact avec les partenaires et d'entretenir les liens de confiance.

Il faut tenir compte aussi du fait que les nouvelles connaissances se grefferont sur les anciennes et que celles-ci sont intimement liées à l'expérience (Felt 2006). La réussite du transfert repose donc grandement sur une identification juste du besoin de connaissance.

3.2.3 À propos des communications informelles

Les communications informelles sont au cœur du processus de diffusion (Roy *et al.* 2004). Elles ne doivent pas être négligées car elles permettent de maintenir le contact avec les partenaires et d'entretenir les liens de confiance. Les interactions face à face sont cruciales pour transmettre des connaissances (autant lors de la création que de la diffusion) (Rynes *et al.* 2001). Ainsi, le Consortium se veut un lieu de rencontre et d'échanges d'information pour le bénéfice de ses membres du milieu forestier (Pilon 2006).

3.2.4 À propos des opportunités de transfert

Il est difficile de cibler les opportunités de transfert adéquates. Pour ce faire, il faut identifier un manque de connaissance et une façon de résoudre ce manque (connaissance existante ou non) (Szulanski, 2000). Notons que notre capacité d'absorber des connaissances est dépendante du contexte dans lequel les connaissances sont transférées et peut limiter l'efficacité du transfert de connaissances (Noteboom, 2001). Il faut tenir compte aussi du fait que les nouvelles connaissances se grefferont sur les anciennes et que celles-ci sont intimement liées à l'expérience (Felt 2006). La réussite du transfert repose donc grandement sur une identification juste du besoin de connaissance.

3.3 QUELQUES ÉLÉMENTS POUR RÉUSSIR SA DÉMARCHE DE COMMUNICATION

Voici quelques éléments à considérer pour que les démarches de communication effectuées dans le cadre d'un processus de transfert de connaissances soient les plus efficaces possibles. Le bon communicateur en transfert de connaissances a une pensée organisée qui lui permet d'accompagner les praticiens dans l'intégration d'une nouvelle connaissance. Ce bon communicateur aura entre autres l'aptitude d'aider les utilisateurs à reconnaître leurs besoins et saura transformer une information théorique en information pratique applicable par les utilisateurs. Il sera à l'aise à la fois dans le monde de la science, de la pratique et de la communication. Il saura adapter son message à son auditoire (Hamberger 2006).

3.3.1 L'auditoire

(Abernathy *et al.* 2001; Smith et McKeen, 2003; FCRSS, 2004; Wyatt et Thiffault 2005)

Pour bien rejoindre son auditoire, il est suggéré de :

- > Concentrer notre attention sur ce que veut savoir l'auditoire;
- > Segmenter son auditoire et personnaliser ses messages. L'idéal est un message personnalisé qui s'adresse à chaque personne;
- > Faire participer l'auditoire à toutes les étapes de la démarche si possible (élaboration, réalisation, discussion).

3.3.2 Le message

(FCRSS, 1998; Abernathy *et al.* 2001; Smith et McKeen, 2003; FCRSS, 2004; Wyatt and Thiffault 2005)

Pour que le message passe bien il doit être :

- > Clair, concis, constant, continu et convaincant. Moins le message est complexe, plus il a de chances d'être adopté;
- > Valable et utile pour l'auditoire, donc fondé sur ses besoins. L'auditoire doit être convaincu de l'utilité des résultats;
- > Semé auprès de différents groupes. Le bouche-à-oreille n'est pas à négliger.

Par ailleurs, les éléments suivants doivent être considérés :

- > Le choix du messenger peut avoir un effet énorme sur l'efficacité du transfert;
- > Il faut parler aux gens dans une langue avec laquelle ils sont à l'aise;
- > Il faut écouter;
- > Il faut cibler les opportunités et travailler en fonction des disponibilités des personnes à qui le message est destiné;
- > Il faut informer les gens en continu.

Stratégie de transfert de connaissances

4.1 BUT

Doter le Consortium d'une politique qui vise à répondre à trois situations potentielles d'acquisition et de transfert de connaissances en lien avec le milieu forestier de la région.

4.2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- > Assurer un transfert efficace d'informations et de connaissances auprès des membres du Consortium jusqu'à la phase d'adoption et d'utilisation.
- > Impliquer les membres du Consortium le plus tôt possible dans le processus d'acquisition et de transfert des connaissances.
- > Développer une culture de créativité, de partage, de confiance et d'apprentissage chez les membres du Consortium.
- > Développer les capacités d'adaptation, d'absorption et de remise en question chez les membres du Consortium afin de développer leur capacité à s'ouvrir à de nouvelles connaissances et à les adopter.

4.3 IDENTIFICATION DES BESOINS EN ACQUISITION ET TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Comme l'ouverture de l'utilisateur à intégrer une nouvelle connaissance est intimement liée à la proximité qu'il entretient avec une problématique (Felt 2006), l'identification du besoin constitue une étape critique dans le processus de transfert. Lors du colloque international sur le transfert de connaissances Forest Exchange (2006), plusieurs participants oeuvrant en transfert de connaissance ont rapporté leur difficulté d'identifier les besoins des praticiens et utilisateurs.

En référant au Bilan forestier régional basé sur les connaissances (2004), des besoins en acquisition de connaissances ont été identifiés lors du colloque sur la Gestion du savoir forestier tenu en Gaspésie l'automne de la même année. Ce

Comme l'ouverture de l'utilisateur à intégrer une nouvelle connaissance est intimement liée à la proximité qu'il entretient avec une problématique (Felt 2006), l'identification du besoin constitue une étape critique dans le processus de transfert.

bilan qui est basé sur les connaissances disponibles sur la forêt gaspésienne est régulièrement mis à jour et dans la continuité des actions amorcées lors de sa rédaction, le Consortium continuera à intervenir en acquisition et transfert de connaissance au niveau des 11 thèmes suivants :

- > Forêt et aspects socio-économiques
- > Historique et évolution
- > Dynamique
- > Biodiversité
- > Aménagement forestier et sylviculture
- > Qualité de l'eau
- > Faune
- > Récréation en milieu forestier
- > Produits forestiers non ligneux
- > Utilisation et transformation de la matière ligneuse
- > Fonctionnement de la recherche forestière en Gaspésie

Les employés du Consortium en collaboration avec le Conseil d'administration de l'organisme et le Comité consultatif participent à l'établissement des besoins prioritaires en terme de transfert d'informations ou de connaissances. En outre, toute demande de transfert peut être acheminée au Consortium par ses membres. Le Consortium peut alors, seul ou en association avec les partenaires pertinents intéressés, mettre en place un des processus d'acquisition et de transfert de connaissances décrit ci-après.

Par ailleurs, des efforts sont déployés afin d'expérimenter diverses activités de transfert personnalisées en fonction des auditoires en se déplaçant dans les organismes pour réaliser les interventions.

4.4 PROCESSUS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Processus 1 : Transfert de résultats de recherche réalisés en Gaspésie ou ailleurs sans la participation du Consortium

Les résultats de recherche peuvent provenir notamment du Service canadien des forêts, de FERIC, FORINTEK, de la Direction de la recherche forestière (DRF) du Ministère des ressources naturelles et de la faune (MRNF) ou de chercheurs universitaires. C'est aussi dans ce processus que peuvent s'inscrire les collaborations avec d'autres organismes de transfert de connaissances de nature provinciale ou nationale comme le Partenariat innovation forêt (PIF).

Voici les étapes associées à ce processus :

- > Définir la pertinence et le thème auquel les résultats sont associés;
- > Déterminer les publics cibles;
- > Susciter l'intérêt par rapport aux résultats ou créer le besoin;
- > Interroger les intervenants intéressés sur leurs attentes;
- > Traduire les connaissances sous différentes formes selon les auditoires (Roy et al. 2003), adapter le message;
- > Choisir l'outil de communication en fonction de l'intérêt des intervenants intéressés;
- > Diffuser les résultats au bon moment (auditoire réceptif) (Roy et al. 2003). Utiliser différents outils pour transmettre le même message;
- > Évaluer le processus.

Bien que ce processus soit davantage linéaire et qu'il implique peu les utilisateurs potentiels des connaissances, il est indispensable afin de tenter de transférer la panoplie de connaissances existantes et développées par d'autres organismes en Gaspésie et ailleurs. Dans cette situation, les connaissances ne répondent pas nécessairement à un besoin ayant suscité l'initiation de la recherche. C'est pourquoi

un effort supplémentaire doit être fait pour impliquer les gens dans la démarche, susciter leur intérêt et les convaincre de l'utilité de ce type d'information.

Processus 2 : Transfert d'informations stratégiques pertinentes pour la région (diffusion d'idées, information publique)

Les informations peuvent provenir notamment de colloques ou de congrès provinciaux, nationaux ou internationaux. L'information peut aussi provenir de la littérature scientifique.

Les organisations ne savent pas nécessairement ce qu'elles connaissent (Szulanski, 2000), et par extension, ce qu'elles ne connaissent pas (Smith et McKeen, 2003). Il est ainsi essentiel que le Consortium effectue du transfert de connaissances sans qu'un besoin ait été manifesté par un de ses membres mais lorsque le Consortium juge des informations pertinentes pour un ou des organismes de la région.

Voici les étapes associées à ce processus :

- > Définir la pertinence et le thème auquel les informations sont associées;
- > Déterminer les publics cibles;
- > Susciter l'intérêt par rapport aux informations ou créer le besoin;
- > Traduire les informations sous différentes formes selon les auditoires (Roy *et al.* 2003), adapter le message;
- > Interroger les intervenants intéressés sur leurs attentes;
- > Choisir l'outil de communication en fonction de l'intérêt des intervenants intéressés;
- > Diffuser les résultats au bon moment (auditoire réceptif) (Roy *et al.* 2003). Utiliser différents outils pour transmettre le même message;
- > Évaluer le processus.

La recherche-action-participative est un processus de transfert plus exigeant pour les chercheurs, mais qui permet d'influencer graduellement et positivement l'adoption de nouvelles façons de faire en édifiant la confiance entre les partenaires-utilisateurs et en suscitant leur engagement.

Bien que semblable au processus 1 dans sa démarche, ce processus vise à permettre aux acteurs de la région d'être bien informés sur les enjeux forestiers de nature provinciale, nationale et internationale qui sont susceptibles d'influer sur les activités régionales. La motivation première pour l'utilisation de ce processus est d'informer les intervenants régionaux afin qu'ils puissent être proactifs en s'inscrivant tôt dans les courants d'idées qui circulent dans le domaine forestier.

Processus 3 : Transfert de connaissances dans le cadre d'un projet de recherche initié par le Consortium ou auquel il collabore - La recherche-action participative

La production de connaissances et les activités innovatrices qui en sont issues tendent à se regrouper géographiquement (Arundel et Geuna, 2001), probablement parce que les échanges interpersonnels sont facilités et plus fréquents. Plus les connaissances sont tacites, plus la proximité est importante, mais les échanges interpersonnels favorisent aussi le transfert des connaissances explicites (Arundel et Geuna, 2001). De plus, la participation des utilisateurs des connaissances à l'ensemble du processus dès la phase de création est un facteur important qui facilite le transfert de connaissances (Roy *et al.* 1995).

À cet effet, la recherche-action-participative nécessite la considération de partenaires du milieu qui participent à la définition du problème, au processus d'investigation et à l'anticipation de l'action qui en découlera (Cave et Ramsden, 2002; Woods *et al.* 2005). C'est un processus de transfert plus exigeant pour les chercheurs, mais qui permet d'influencer graduellement et positivement l'adoption de nouvelles façons de faire en édifiant la confiance entre les partenaires-utilisateurs et en suscitant leur engagement. La collaboration n'est pas passive (ex : monétaire seulement) et constitue une participation authentique. Les échanges entre les chercheurs et les utilisateurs potentiels des connaissances sont fréquents et les résultats sont discutés au fur et à mesure de leur disponibilité.

Ainsi, toute la recherche qui sera réalisée au sein du Consortium se devra d'être arrimée aux préoccupations de ses partenaires. Les partenaires qui veulent s'impliquer dans le processus de recherche-action-participative doivent être membres du Consortium. Afin de circonscrire la recherche qui sera réalisée par le Consortium, la définition de Roy *et al.* (2002) peut être utilisée : « Le but de la recherche est de générer des connaissances fiables qui permettent de comprendre la réalité dans laquelle nous vivons et ultimement d'agir sur cette réalité pour un mieux être collectif. ».

Voici les étapes associées au processus de recherche-action-participative :

- > Identifier et définir le besoin de recherche par le biais du comité consultatif, du conseil d'administration, d'une problématique régionale connue ou d'un besoin spécifique d'un membre.
- > Vérifier que ce besoin d'acquisition de connaissance rejoint les axes de recherche du Consortium validées par la région lors du colloque régional sur la gestion du savoir forestier (2004).
- > Associer les partenaires et utilisateurs potentiels de la connaissance au projet de recherche.
- > Mettre en place un Comité de suivi auquel participeront un ou des partenaires-utilisateurs. Ce comité permettra de s'assurer :
 - que la recherche s'arrime aux besoins identifiés;
 - de la faisabilité de la démarche proposée;
 - que les résultats soient utiles et utilisables;
 - d'une bonne connaissance et compréhension de la recherche par les membres du comité.
- > Réaliser la recherche en maintenant des liens fréquents avec le Comité de suivi et en présentant les résultats au fur et à mesure de leur disponibilité;

La recherche-action-participative est, selon la littérature et les spécialistes en transfert de connaissances, la façon la plus efficace pour que la connaissance soit réellement transférée, c'est-à-dire qu'elle atteigne l'étape de l'adoption-utilisation par les utilisateurs potentiels.

- > Solliciter les partenaires-utilisateurs pour la transformation et la diffusion des connaissances;
- > Effectuer différentes activités de diffusion en fonction des besoins des partenaires-utilisateurs;
- > Évaluer le processus de participation.

Cette démarche constitue une façon de faire avant-gardiste en terme de transfert de connaissances et de recherche. Ce processus est, selon la littérature et les spécialistes en transfert de connaissances, la façon la plus efficace pour que la connaissance soit réellement transférée, c'est-à-dire qu'elle atteigne l'étape de l'adoption-utilisation par les utilisateurs potentiels.

Les figures 1 et 2 schématisent le cadre de transfert de connaissance qui est utilisé au Consortium. Dans les faits, les membres du Consortium constituent en quelque sorte le réseau de connaissances et c'est aux employés du Consortium de maintenir les liens, les échanges et la cohésion du réseau. Les processus 1 et 2 sont davantage linéaires alors que le processus 3 permet une implication des utilisateurs des connaissances dès le début du processus et à toutes les étapes subséquentes.

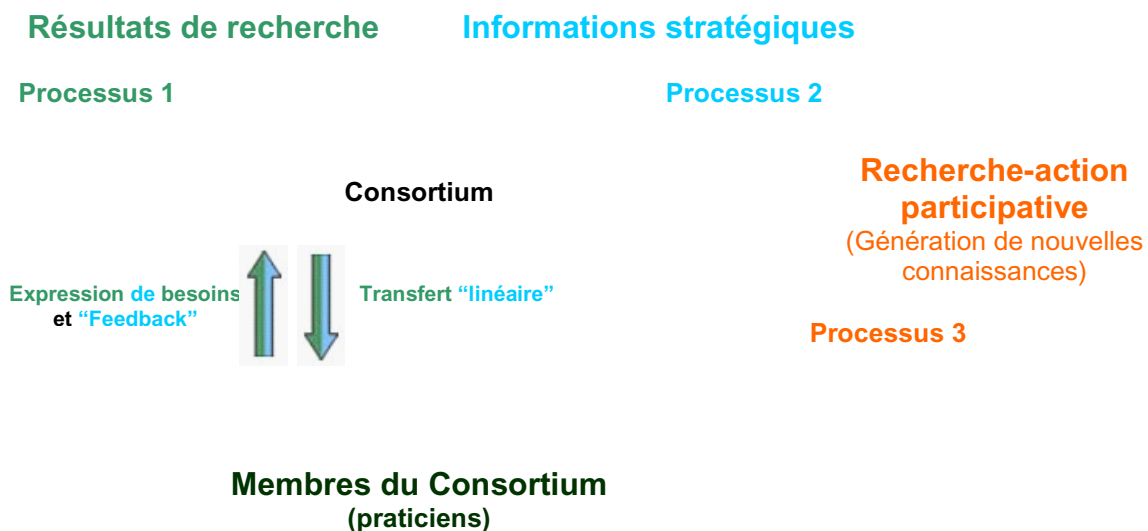


FIGURE 1

SCHÉMA ILLUSTRANT LA STRATÉGIE DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES UTILISÉE PAR LE CONSORTIUM.



FIGURE 2 SCHÉMA SYNTHÈSE DES PROCESSUS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES UTILISÉS AU CONSORTIUM.

La programmation annuelle en transfert

Afin de mettre en œuvre sa stratégie, le Consortium produit annuellement une Programmation de transfert de connaissances (voir annexes). Cette Programmation, définie par le comité consultatif et entérinée par le conseil d'administration tente d'être bien arrimée à la stratégie et d'être en lien avec les divers thèmes du Bilan pour lesquels un manque de connaissances a été relevé. Tels que mentionné précédemment, d'autres besoins soulevés par les membres permettront d'ajouter certains besoins ponctuels. Cette Programmation détaille notamment les activités en transfert à être réalisées au cours de l'année qui vient, les thèmes abordés et les processus associés. Des ajouts ou modifications à la Programmation peuvent avoir lieu en cours d'années en fonction de l'actualité forestière ou de la disponibilité de nouvelles informations stratégiques.

Indicateurs de l'efficacité du transfert

Afin de déterminer si le transfert de connaissances a des retombées positives sur les activités des intervenants impliqués, il faut être en mesure d'évaluer l'utilisation et l'adoption des connaissances qui en résultent. Cette tâche objective n'est pas sans difficulté.

Afin de déterminer si le transfert de connaissances a des retombées positives sur les activités des intervenants impliqués, il faut être en mesure d'évaluer l'utilisation et l'adoption des connaissances qui en résultent. Actuellement, la seule façon objective de faire de telles mesures est de comparer l'état du système avant et après la mise en place de la stratégie de transfert de connaissances ou d'un élément de celle-ci (R. Parent, communication personnelle). Rappelons qu'un transfert de connaissance réussi entraîne un changement de comportement chez l'utilisateur (Felt 2006). Cette tâche objective n'est pas sans difficulté (Forest Exchange 2006).

Une analyse subjective de l'impact du processus de transfert sur les activités des intervenants peut aussi être faite. Des indicateurs de l'efficacité du transfert devront donc être développés à moyen terme. Plus particulièrement, une évaluation de chacune des actions devra être envisagée afin de mesurer leur impact réel. Cette étape essentielle viendra compléter le présent Plan et devra permettre de mesurer de façon réaliste les efforts de transfert de connaissances accomplis.

D'autre part, il faut être capable d'évaluer l'efficacité de la stratégie et de la bonifier ou de la modifier au besoin. Dans cette optique, des échanges avec les membres doivent être faits en continue dans un esprit d'ouverture (évaluation constante des activités et des processus). Mentionnons que le plan de communication réalisé par Pilon (2006) a permis d'évaluer en partie l'efficacité du transfert auprès de certains membres et est venu appuyer la nécessité d'une mesure de l'efficacité du transfert comme outil permettant d'améliorer la stratégie.

Bilan de deux années d'activité en transfert de connaissances

Suite à la première version de ce plan (2005), diverses activités de transfert de connaissances ont été tenues et diverses stratégies ont été employées (voir annexes). Nous tentons dans cette section de présenter un diagnostic le plus objectif possible de l'efficacité des stratégies que nous avons employées. Nous y présentons ce qui nous apparaît être des réussites, les difficultés que nous avons rencontrées et les défis que nous tentons de relever.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Elles sont principalement de deux ordres :

1. Difficultés liées à la participation des utilisateurs aux projets de recherche dans le cadre de la recherche-action-participative

Trois projets ont dû être abandonnés compte tenu du contexte forestier difficile, peu favorable à l'industrie du bois en 2006. Ces difficultés ont aussi eu pour effet de limiter l'engagement financier des industriels, utilisateurs potentiels de la connaissance.

2. Faible participation des leaders régionaux aux réflexions dans le cadre des activités de transfert

Il ressort de sondages réalisés auprès de participants (évaluations des ateliers, orales et écrites) que les informations et les réflexions ayant lieu dans le cadre des ateliers et des colloques entre autres, bénéficieraient encore davantage à la région si la présence des élus et autres leaders régionaux était plus importante. Il est toutefois difficile de favoriser la participation de ces leaders qui ont souvent un horaire chargé.

RÉUSSITE

1. Établissement d'un lien de confiance

Tel que précisé antérieurement dans ce plan, la réussite du transfert de connaissance repose grandement sur une relation de confiance. Pilon (2006) confirme la force de ce lien de confiance entre le Consortium et les intervenants de la région. Il nous apparaît que la neutralité du Consortium en tant qu'organisme de recherche et sa réceptivité face à l'écoute des besoins des membres favorisent cette relation de confiance avec les intervenants. Plusieurs activités ont été réalisées au cours des deux dernières années et la participation est régulière de sorte que les listes de participants indiquent que la majorité des organismes membres du Consortium participent plusieurs fois aux activités présentées au cours d'une année. Soulignons que le nombre de membres est d'environ 70.

DÉFIS

1. Amener les utilisateurs potentiels de la connaissance à se sentir concernés par une activité offerte et particulièrement les leaders régionaux compte tenu de leur rôle majeur dans le développement de la région.
2. Améliorer la pénétration des communications à l'intérieur même des organisations membres (Pilon 2006).
3. Lorsque possible, intégrer la perspective économique de la nouvelle connaissance dans les activités de transfert comme élément motivant le changement.

08 Bibliographie

Abernathy, T., Bartram, J., Kramer, D., Coutts, J., Knowles Chapeskie, K., Royce, D., Gold, I. et Marsh, L. 2001. Transfert de connaissances: au delà de la santé. Compte-rendu de la conference. Toronto, 26 et 27 octobre 2000. 10 p.

Arundel, A. et Geuna, A. 2001. Does proximity matter for knowledge transfer from public institutes and universities to firms? Science and Technology Policy Research. Electronic Working Paper Series. 73: 1-38.

Audet, M. Compte-rendu de la table de discussion sur la responsabilité du chercheur dans le transfert des connaissances issues de ses recherches. Faculté d'administration. Université de Sherbrooke. 4 p.

Cave, A.J. et Ramsden, V.R. 2002. Hypothèse : la page de la recherche, La recherche-action participative. Le médecin de famille canadien. 48 : 1676-1677.

Côté, M., Théau, J. et Fortin, S. 2004. Bilan forestier régional basé sur les connaissances Gaspésie-Les-Îles. Consortium en foresterie Gaspésie-Les-Iles, Gaspé, Canada. 189p.

FCRSS. 1998. Guide de communication. La fondation canadienne de la recherche sur les services de santé. Première édition. 8 p.

FCRSS. 2004. Notions de communication : Établir un plan de diffusion. La fondation canadienne de la recherche sur les services de santé. 2 p.

Felt, U., 2006. Knowledge : concepts, communication & production. Conférence tenue au International Forest exchange meeting: New approaches in Knowledge management. Freiburg, Allemagne. Ulrike Felt, université de Vienne, Autriche.

Fontes, M. 2003. Distant networking strategies: integrating disperse competences and strengthening weaker regions. Conference of the Regional Studies Association "Reiventing Regions in a Global Economy", Pise, Italie, 12 au 15 avril 2003.

Ford, D. 2001. Trust and knowledge management : the seeds of success. Queen's school of business. Queen's University of Kingston. Working paper 01-08.35 p.

Forest exchange. 2006. New approaches in Knowledge management. International conferences. 25 au 27 octobre 2006. Freiburg, Allemagne. Site consulté en ligne le 22 février 2007. www.forestxchange.org/consortium.php.

Hamberger, J., 2006. Knowledge Transfer: the bridge between scientists and practitioners. Conférence tenue au International Forest exchange meeting: New approaches in Knowledge management. Freiburg, Allemagne. Joachim Hamberger, Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft, Allemagne.

Hujala, T., Pykäläinen, J. 2006. Communication needs of non-industrial private forest owners in Southern Finland. Conférence tenue au International Forest exchange meeting: New approaches in Knowledge management. Freiburg, Allemagne. Teppo Hujala et Jouni Pykäläinen, université de Helsinki, Finlande.

Jaensson, J.-E. et Rutashobya, L. 2001. Research capacity building : a knowledge transfer preject. Conference of the International Academy of African Business and Development (IAABD), Washington.

Joshi, K.D., Sarker, S. et Sarker, S. 2004. Knowledge transfer among face-to-face information systems development team members: examining the role of knowledge, source, and relational context. Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Science. p. 1-11.

Levin, D. Z. et Cross, R. 2004. The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. Management Science. 50: 14mi77-1490.

Noteboom, B. 2001. Problems and solutions in knowledge transfer. Conférence présentée dans le cadre du congrès "The influence of co-operation, networks and institutions on regional innovation systems", Max Planck Institute. Jena. 8-10 février.

Pilon, B. 2006. Plan de communication du Consortium en foresterie Gaspésie-Les-Îles. PR Communications inc., Port Daniel, Canada. 34 p.

Roy, M., Guindon, J.-C. et Fortier, L. 1995. Transfert de connaissances – revue de littérature et proposition d’un modèle. Institut de recherche en santé et sécurité au travail du Québec. Rapport R-099. 53 p.

Roy, M., Guindon, J.-C. et Fortier, L. 2002. Transfert de connaissances : les liens universités-entreprises. Club des directeurs. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. Université de Sherbrooke.

Roy, M., Parent, R. et Desmarais, L. 2003. From knowledge transfer to knowledge-sharing: Virtual teaming at the Eastern Canada Consortium for research on workplace health and safety. Actes du Fourth European Conference on Knowledge Management, Oriel College, Oxford University, United Kingdom, 18-19 September.

Roy, M., Parent, R. et Desmarais, L. 2004. Knowledge Networking : A Strategy to Improve Workplace Health & Safety knowledge Transfer. Electronic Journal of Knowledge.

Rynes, S.L., Bartunek, J.M. et Daft, R.L. 2001. Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics. Academy of Management Journal.

Smith, H.A. et McKeen, J.D. 2003. Knowledge transfer: can KM make it happen? Queen’s Centre for Knowledge-Based Enterprises. Queen’s University at Kingston, Ontario, Working Paper 03-05. 20 p.

Sudharatna, Y. et Li, L. 2004. Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change : a study of the Thai mobile phone service industry. Managing global transitions. 2: 163-178.

Szulanski, G. 2000. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 82 : 9-27.

Von Teuffel, K., Reinboltz, A., von Detten, R. 2006. Knowledge management in forestry. Conférence tenue au International Forest exchange meeting: New approaches in Knowledge management. Freiburg, Allemagne. Konstantin Von Teuffel, Andreas Reinbolz et Roderich von Detten, forest research institute of baden-württemberg, Allemagne.

Woods, K., Curran, R. et Raghunathan, S. 2005. University-Industry technology transfer in the aerospace industry – the way forward. Site consulté en ligne le 8 mars 2005. www.casi.ca/CD-ROMs/AGM/2003/papers/369.pdf.

Wyatt, S., Thiffault, N. 2005. How to wreck your own presentation : Twelve tips to confuse an audience. The forestry Chronicle vol. 81, No 4. 498-501.

ANNEXES

Activités de transfert de connaissance prévues pour la saison 2005-2006

Activité	Forme de l'activité	Thèmes abordés	Quand	Lieu	Collaborateurs
Atelier Aménagement écosystémique	Atelier : Conférences, plénière et visite terrain	Les perturbations naturelles comme source d'inspiration pour des pratiques sylvicoles adaptées.	14-15 septembre	Gaspé	PIF, MRNF
Atelier sur le pin blanc	Atelier : Conférences et visite terrain	Problématique du pin blanc et pistes de solution.	12 octobre	Gaspé	PIF, Département de technologie forestière du Cégep de la Gaspésie et des îles
Démonstration Éclaircie précommerciale semi-mécanisée	Démonstration sur le terrain	Utilisation de l'éclaircie précommerciale semi-mécanisée dans le contexte gaspésien.	25 octobre	Sainte-Anne-des-Monts	PIF, GDS
Atelier For@c	Atelier de simulation	Développement d'outils pour rendre plus efficace la gestion des activités forestières.	8 novembre	Bonaventure	Consortium For@c
Développement éolien et milieu forestier	Atelier : Conférence et discussion	Considérations forestières et fauniques dans le développement de l'éolien.	18 janvier	Sainte-Anne-des-Monts	MRNF, TechnoCentre éolien Gaspésie-Les îles, Pesca Environnement et Activa Environnement
Changements climatiques	Vidéoconférence (fin d'après-midi)	Bilan de la situation en lien avec le milieu forestier.	22 février	Gaspé, Sainte-Anne-des-Monts et Caplan	Ouranos
1-Champignons 2-Utilisation d'essences forestières non traditionnelles	Conférences (fin d'après-midi)	1-Présentation d'un projet de recherche en cours sur le potentiel des champignons forestiers 2-Portrait régional des essences non traditionnelles disponible en plantation et pistes d'utilisation (feuillus nobles de plantation, pin rouge, pin gris).	30 mars	New Richmond	UQAR Groupement forestier Baie-des-Chaleurs
Caribou	Conférences (une demi-journée)	Bilan des travaux de recherche effectués sur le caribou.	26 avril	Sainte-Anne-des-Monts	MRNF, secteur Faune Université Laval
Sylviculture dans les essences feuillues	Expédition hors région: visite terrain et rencontre d'intervenants (2 jours)	Visite de forêts feuillues ayant fait l'objet de travaux de mise en valeur et discussion de problématiques reliées à la sylviculture et à l'utilisation de ces essences.	juin	Visite en Mauricie	Groupement forestier Baie-des-Chaleurs



Consortium en foresterie
Gaspésie-Les-Îles

Programmation de transfert de connaissances 2006-2007

Activité	Forme de l'activité	Date	Lieu	Collaborateurs
Diversifier les approches forestières : Modèles de gestion et options sylvicoles	Conférences, ateliers et visite terrain	12 au 14 septembre	Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
L'aménagement écosystémique appliqué*	Visite terrain	5 octobre	New Richmond	SPBG
Le projet national « Observation de la terre pour le développement durable des forêts »	Vidéoconférence, André Beaudoin, SCF	12 octobre	Caplan, Gaspé et Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
Sylviculture des plantations feuillues*	Visite terrain	11 - 12 octobre	St-Elzéar	SPBG
Aires équivalentes de coupe (AEC), débits de pointe et qualité de l'eau	Conférences	14 novembre	New Richmond et Nouvelle	OBV rivière Bonaventure, OBV rivière Mont-Louis et Activa Environnement
L'entreposage sous la neige du bois affecté par le feu : une protection efficace contre les insectes	Vidéoconférence, Joseph Nader, FERIC	16 novembre	Caplan, Gaspé et Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
L'avenir de l'industrie forestière au Québec	Vidéoconférence Guy Chevette, CIFIQ	30 novembre	Caplan, Gaspé et Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
Application de la triade en Mauricie	Vidéoconférence	7 décembre	Caplan, Gaspé et Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
De nouvelles technologies de transformation du bois : un pré-requis à la réduction des coûts et une diversification des produits	Vidéoconférence, Hervé Deschênes, Forintek	11 janvier	Caplan, Gaspé et Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
De Arcview 3.X vers ArcGis 9.X	Démonstration	Janvier	Gaspé	Département de foresterie du Cégep de Gaspé
Les régimes de perturbations et la dynamique des forêts comme base à l'aménagement durable des forêts : exemple de l'est du Canada	Vidéoconférence, Sylvie Gauthier, SCF	8 février	Caplan, Gaspé et Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
Portrait de la situation de l'épinette de Norvège en Gaspésie	Vidéoconférence, Mathieu Côté et Marie-Hélène Langis, Consortium en foresterie	15 février	Caplan, Gaspé et Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
Échelles de gestion du territoire	Conférence	Février	À confirmer (New Richmond ou Gaspé)	
Évaluation du risque et diagnostic de l'encre des chênes rouges	Vidéoconférence, Danny Rioux et Richard Hamelin, SCF	15 mars	Caplan, Gaspé et Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
La coordination de la recherche pour promouvoir la compétitivité de l'industrie : des marchés à la forêt	Vidéoconférence, George Bruemmer, centre de la fibre	12 avril	Caplan, Gaspé et Ste-Anne-des-Monts	Partenariat innovation forêt
Transformation accrue du bois	Conférences	Mars ou Avril	New Richmond	CRÉGIM, Forintek
Taille de formation et élagage des feuillues nobles	Formation / visite terrain	Mai ou Juin	New Richmond (au moins en 2 endroits sur la Péninsule, ex : Baie-des-Chaleurs et Haute-Gaspésie	AFOGIM, SPBG, SPBM

* Activités pour les propriétaires de boisés privés organisées par le Syndicat des producteurs de bois de la Gaspésie avec la collaboration du Consortium.



Consortium en foresterie
Gaspésie—Les-Îles

37, rue Chrétien, bureau 26, C. P. 5 Gaspé (Québec) G4X 1E1 **Tél.:** 418.368-5166 ou 1 866.361.5166 **Téléc.:** 418.368.0511

mieuxconnaîtrelaforêt.ca

