



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

Version du 8 juin 2005

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 Mme 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.

Comment citer ce document :

Côté, M., Théau, J. et Fortin, S. 2005. Plan de transfert de connaissances du Consortium en foresterie Gaspésie-Les-Îles. Consortium pour le développement durable de la forêt gaspésienne. 14 p.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | i |
| Table des matières | ii |
| 1. Mise en contexte | 1 |
| 2. Connaissances préalables | 2 |
| 2.1 Quelques définitions | 2 |
| 2.2 Relations chercheur-praticien | 3 |
| 2.3 L'importance de la relation de confiance en transfert | 4 |
| 3. Les outils | 5 |
| 3.1 La communication | 4 |
| 3.2 Les outils de communication | 5 |
| 3.2.1 À propos des communications orales et écrites | 6 |
| 3.2.2 À propos des technologies de l'information | 6 |
| 3.2.3 À propos des communications informelles | 6 |
| 3.2.4 À propos des opportunités de transfert | 6 |
| 3.3 Quelques éléments pour réussir sa démarche de communication | 7 |
| 3.3.1 L'auditoire | 7 |
| 3.3.2 Le message | 7 |
| 4. Stratégie de transfert de connaissances | 7 |
| 4.1 But | 7 |
| 4.2 Objectifs spécifiques | 7 |
| 4.3 Identification des besoins en acquisition et transfert de connaissances | 8 |
| 4.4 Processus de transfert de connaissances | 9 |
| 5. La programmation annuelle en transfert | 12 |
| 6. Indicateur de l'efficacité du transfert | 12 |
| 7. Bibliographie | 14 |

Liste des figures

| | |
|---|-----------|
| Figure 1. Schéma illustrant la stratégie de transfert de connaissances utilisée par le Consortium. | 12 |
| Figure 2. Schéma synthèse des processus de transfert de connaissances utilisés au Consortium. | 13 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----------|
| Tableau 1. Points de vue divergents sur la connaissance | 4 |
|--|----------|

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

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

1. Mise en contexte

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'inscriront 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.

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.

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).

Par ailleurs, notons que la responsabilité du transfert doit être partagée car il incombe aussi à celui à qui est destinée la connaissance de développer ses capacités à recevoir l'information et à la relayer au sein de son organisation (Audet, 2004). À cet effet, la diffusion de ce plan pourra contribuer à préparer les divers intervenants à s'impliquer dans le processus de transfert de connaissances.

Finalement, un complément indispensable à ce plan sera la réalisation d'une programmation annuelle de transfert de connaissances arrimée à celui-ci. Cette programmation détaillera les activités prévisibles et l'effort qui y sera consacré. De plus, la confection d'un plan de communication devra être élaboré à court terme et devra aussi s'arrimer aux orientations définies dans la présente stratégie.

2. 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). 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 généralement réalisé 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).

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

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.

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.

Enfin, 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).

3. 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):

- 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).

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

- Articles vulgarisés dans une revue professionnelle (documents écrits spécialisés autre que les articles et rapports scientifiques)
- Les bulletins (ex : En Bref)
- Les pages Web (ex : www.foretgaspesie-les-iles.ca)
- Articles de journaux
- Articles scientifiques



Communication orale

- Les conférences
- Les colloques et les tables rondes
- Les ateliers
- Les réunions et les échanges personnels
- Les présentations à des groupes ciblés de décideurs
- Les sorties terrain
- Les échanges informels
- La télévision, la radio

3.2.1 À propos des communications orales et écrites

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 deux fois plus enclins à discuter avec une personne ressource qu'à lire un document (Smith et McKeen, 2003). L'interaction de personne à personne est considérée comme le canal de choix dans la littérature (FCRSS, 1998).

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). 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). 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).

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).

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).

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.

3.3.1 L'auditoire (Abernathy et al. 2001 ; Smith et McKeen, 2003 ; FCRSS, 2004)

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)

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.



4. 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

Les besoins en acquisition de connaissances ont récemment été identifiés dans le **Bilan forestier régional basé sur les connaissances**. Ce constat est basé sur les connaissances disponibles sur la forêt gaspésienne et sera régulièrement mis à jour par le Consortium. Par ailleurs, tout autre besoin identifié par un intervenant peut être acheminé au Consortium.

D'autre part, dans la continuité des actions amorcées lors de la rédaction du **Bilan forestier régional basé sur les connaissances**, 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 établissent les besoins prioritaires en terme de transfert d'informations ou de connaissances. Toute autre 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, un effort devra être entrepris 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.

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 usagers 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 et en suscitant l'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 (avantage du membership?). 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 à ce processus :

- Définir le besoin de recherche à partir des **Axes de recherche** issus du **Bilan forestier régional basé sur les connaissances**. La mise à jour régulière du **Bilan** assure une mise à jour des besoins et des **Axes**. Néanmoins, tout besoin de connaissances exprimé par un intervenant peut être reçu au Consortium ;
- Associer les partenaires au projet de recherche.
- Mettre en place un Comité de suivi afin de favoriser la participation des partenaires lors du déroulement des travaux. 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 ;
- Solliciter les partenaires pour la transformation et la diffusion des connaissances ;
- Effectuer différentes activités de diffusion en fonction des besoins des partenaires ;
- 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.

La figure 1 schématise 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.

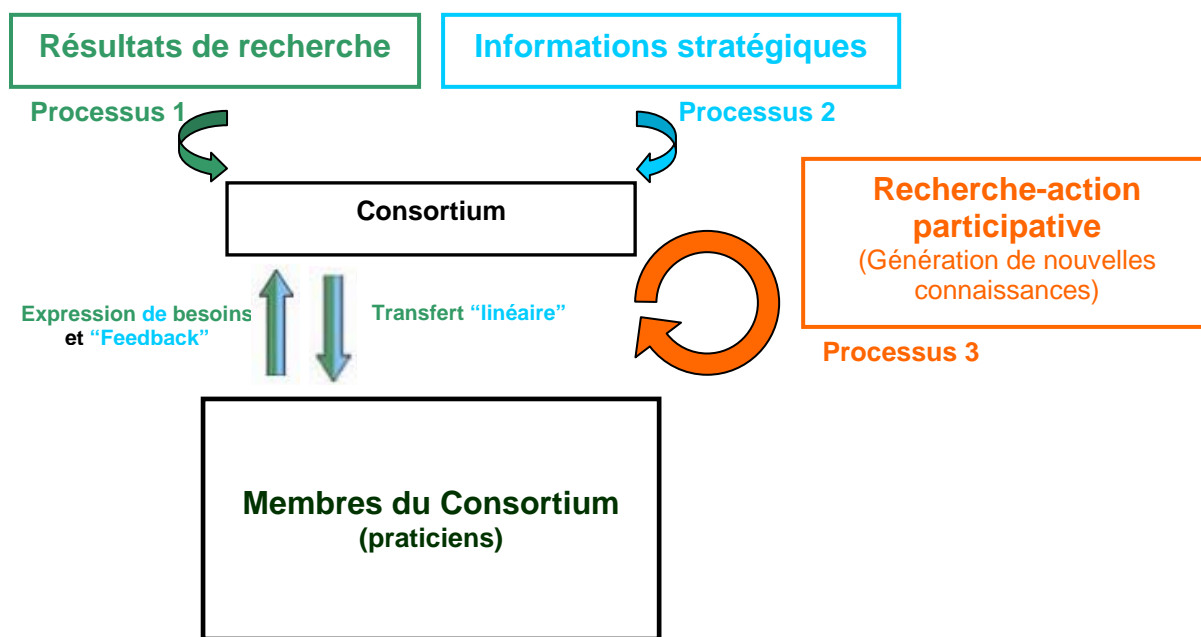


Figure 1. Schéma illustrant la stratégie de transfert de connaissances utilisée par le Consortium.

5. La programmation annuelle en transfert

Afin de mettre en œuvre sa stratégie, le Consortium devra produire annuellement sa **Programmation de transfert de connaissances**. Cette **Programmation** devra être bien arrimée à la stratégie et 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** détaillera notamment les activités en transfert à être réalisés au cours de la prochaine année, les thèmes abordés, les efforts consacrés et les processus associés. Des ajouts ou modifications à la **Programmation** pourront avoir lieu en cours d’années en fonction de l’actualité forestière ou de la disponibilité de nouvelles informations stratégiques. En bout de ligne, c’est aux employés du Consortium que reviendra la tâche de juger de la quantité et de la qualité des connaissances et des informations disponibles afin de sélectionner celles qui sont les plus pertinentes pour la région, d’où l’importance de développer un climat de confiance dans les processus d’acquisition et de transfert de connaissances.

6. Indicateur 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 résulte. 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). Cette tâche objective n’est pas sans difficulté.

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 la modifier au besoin. Dans cet optique, les échanges avec les membres doivent être faits en continue dans un esprit d'ouverture (évaluation constante des activités et des processus).

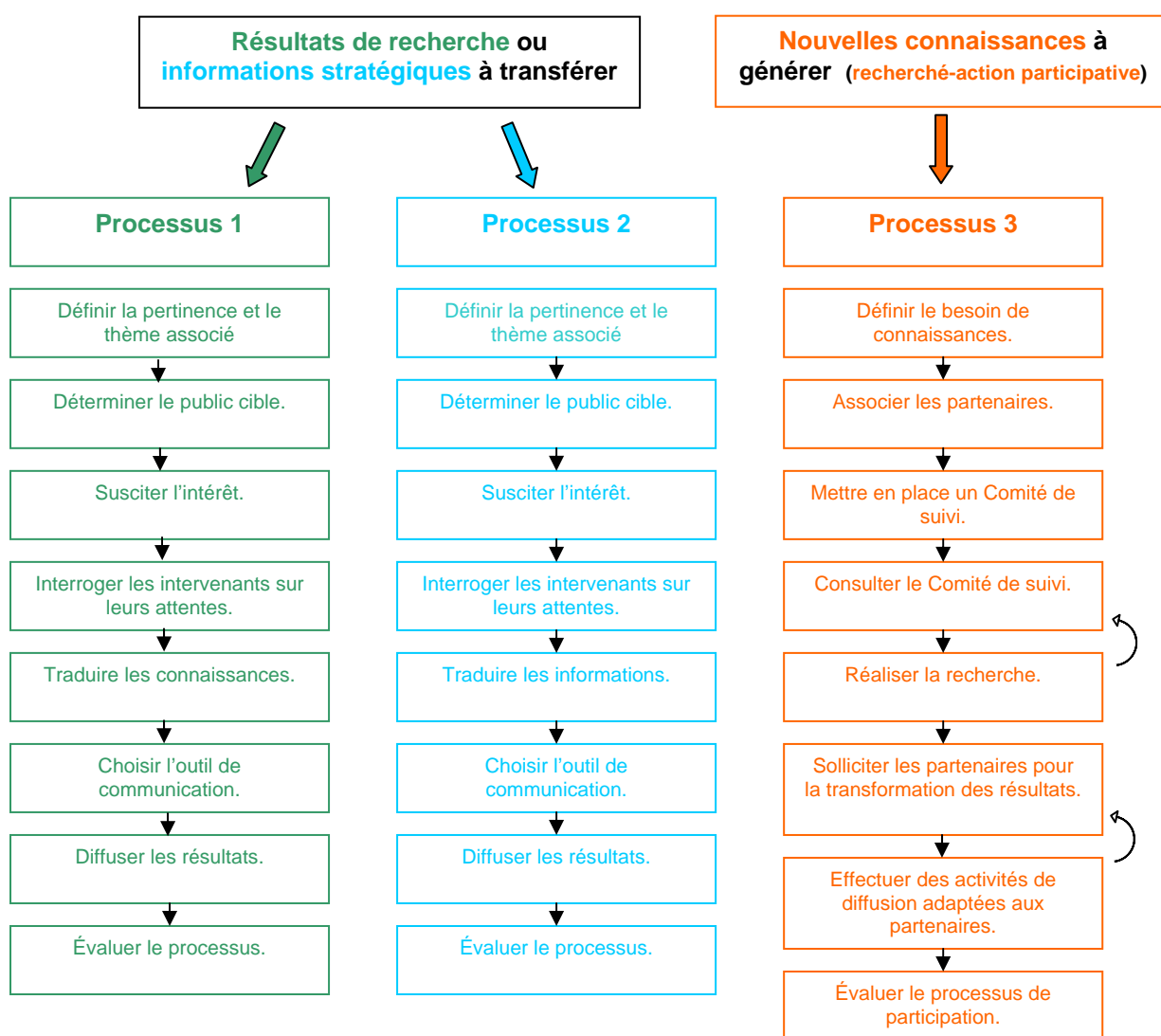


Figure 2. Schéma synthèse des processus de transfert de connaissances utilisés au Consortium.

7. 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 conférence. 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.
- FCRSS. 2004. Notions de communication : Établir un plan de diffusion. La fondation canadienne de la recherche sur les services de santé. 2 p.
- FCRSS. 1998. Guide de communication. La fondation canadienne de la recherche sur les services de santé. Première édition. 8 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.
- 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.
- 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: 1477-1490.
- 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.

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

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., 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., 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.

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.

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