

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CENTRE – URBANISATION CULTURE SOCIÉTÉ**

**DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES À L'INNOVATION SOCIALE :
Réflexion sur le rôle de l'agent d'interface dans un centre de liaison et de transfert**

Par

Éveline FAVRETTI

M.A. Histoire

Essai présenté pour obtenir le grade de

Maître ès arts, M.A.

Maîtrise en Pratiques de recherche et action publique

Mai 2016

Cet essai intitulé

DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES À L'INNOVATION SOCIALE :
Réflexion sur le rôle de l'agent d'interface dans un centre de liaison et de transfert

et présenté par

Éveline FAVRETTI

a été évalué par un jury composé de

Mme Diane SAINT-PIERRE, directrice de recherche, INRS UCS

M. Michel TRÉPANIÉ, examinateur interne, INRS UCS

Mme Josée BEAUDOIN, examinateur externe, Vice-présidente Montréal, Innovation et transfert, Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations à l'aide des technologies de l'information et de la communication (CEFRIO)

RÉSUMÉ

Le présent essai fait état des activités de stage réalisées au Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations à l'aide des technologies de l'information et de la communication (CEFRIO). Plus précisément, cet essai met l'accent sur le plan de transfert et de valorisation des connaissances que nous avons réalisé dans le cadre du projet de recherche-action portant sur l'utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise. Pendant nos huit semaines de stage, nous avons observé et expérimenté comment la circulation des connaissances s'effectuait dans ce type de projet lors de la planification de la valorisation des pratiques innovantes. Ce faisant, ce stage nous a amenée à réfléchir à la notion de valorisation sous deux angles : celui de l'appropriation des pratiques innovantes par les acteurs constituant l'écosystème du projet et celui de la transformation des connaissances en fonction des objectifs identifiés pour chacun.

Cet essai est subdivisé en trois chapitres. Le premier fait état du stage en soi, de son élaboration, de sa problématique et des activités réalisées. Le second chapitre porte exclusivement sur notre plan de transfert et de valorisation des connaissances, notre mandat principal. Ce chapitre reprend d'abord les grandes lignes du projet pour ensuite présenter dans le détail la méthodologie développée et les six étapes le constituant. Quant au troisième chapitre, il fait le bilan des activités de transfert destinées au milieu de pratique et au milieu scientifique ainsi que de nos réflexions entourant la mobilisation des connaissances lors des échanges avec les participants. Finalement, en guise de conclusion, nous reviendrons sur notre formation et notre expérience de stage à travers une réflexion critique sur le rôle de l'agent d'interface et sur les compétences que nous avons développées et acquises, tant au niveau du savoir-être que du savoir-faire.

Mots-clés : Transfert de connaissances, valorisation des connaissances, innovation, projet de recherche-action, pratiques innovantes, CEFRIO, agent d'interface.

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier ma directrice de recherche, Diane Saint-Pierre, dont l'apport dans la réalisation de notre stage et de notre essai est fort appréciable. Merci pour votre enseignement et votre accompagnement au cours de ma formation, pour vos corrections toujours justes et pertinentes et surtout pour votre immense patience à mon égard et pour vos encouragements répétés. Sans votre soutien, je ne pense pas que j'aurais déposé cet essai.

Merci également à Josée Beaudoin, vice-présidente innovation et transfert au CEFRIO, pour m'avoir permis d'effectuer mon stage dans un environnement aussi stimulant que déroutant. Rappelons que l'un de mes objectifs de stage était de me sortir de ma zone de confort et de me dépasser. Pour quelqu'un avec une formation en histoire, effectuer un stage dans un centre de liaison et de transfert travaillant à rendre le Québec plus innovant à l'aide des technologies de l'information et des communications et travailler sur des projets portant sur le milieu de la construction et des PME, je ne pouvais rêver mieux comme dépaysement. Pendant ces huit semaines, où je ne savais pas toujours ce que je devais faire et comment je devais le faire, j'ai toujours trouvé une personne au CEFRIO pour m'écouter et me proposer une nouvelle piste de réflexion. Merci particulièrement à Mélanie Fontaine qui m'a accompagnée tout au long de mon stage et qui m'a intégrée dans ses projets.

Je tiens aussi à remercier le personnel du Centre Urbanisation Culture Société de l'INRS ainsi que les enseignants. L'enseignement, l'encadrement, le service et l'écoute que vous offrez aux étudiants sont uniques. Un merci particulier à Wassila Foul qui m'a accompagnée à chacune de mes inscriptions en retard avec une patience infinie.

Je me dois de remercier mes parents qui, sans comprendre pourquoi je faisais une deuxième maîtrise ni sur quoi je travaillais, m'ont toujours soutenue et encouragée à persévérer et surtout à déposer cet essai.

Finalement, que serait la maîtrise sans des collègues avec qui partager, échanger et rire. Un merci tout spécial à Stéphane, Marie-Ève, Déborah et Louis pour ces moments aussi riches en débats d'idées qu'en pur plaisir.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Liste des abréviations et des sigles	ix
Introduction	1
Chapitre 1 : Description du stage	3
1.1 Présentation du cadre général du stage.....	4
1.1.1 Élaboration du projet de stage.....	4
1.1.2 Le projet de stage et sa problématique.....	6
1.2 Présentation du stage et du milieu d'accueil	9
1.2.1 Le stage	9
1.2.2 Le milieu d'accueil	11
1.2.3 Les activités réalisées	13
Conclusion : Du projet de stage au stage en soi, comment faire face aux imprévus et éprouver notre capacité d'adaptation en tant que future « agente d'interface ».....	23
Chapitre 2 : Le plan de transfert et de valorisation des connaissances.....	25
2.1 Rappel de notre mandat principal au CEFRIO	25
2.2 Les tablettes numériques, une solution innovante pour le transfert des compétences en entreprise ?.....	28
2.2.1 Les connaissances explicites versus les connaissances tacites	29
2.2.2 Le cadre général de la recherche et de l'expérimentation.....	30
2.3 La méthodologie/notre démarche.....	32
2.3.1 La recherche bibliographique	33
2.3.2 Les modèles ayant contribué à définir notre projet de stage	36
2.4 La conception du plan de transfert et de valorisation des connaissances	42
Étape 1 : Identifier et décrire les pratiques innovantes à transférer	43
Étape 2 : Reconnaître les cibles de valorisation	46
Étape 3 : Mettre au jour l'écosystème de valorisation.....	47
Étape 4 : Cerner les raisons d'adoption.....	49
Étape 5 : Présenter les outils de transfert.....	51
Étape 6 : Élaborer le calendrier et identifier le porteur de l'innovation.....	54
Conclusion : Réflexion autour du plan de transfert : retour sur les conditions de réussite et les obstacles à sa mise en place et à son déploiement.....	55

Chapitre 3 : Des activités de mobilisation et de transfert de connaissances	59
3.1 Nos activités de transfert et de valorisation dans le milieu de pratique	59
3.1.1 Présentation devant les partenaires	60
3.1.2 Présentation devant l'équipe du CEFRIO	66
3.2 Les activités de transfert et de valorisation dans le milieu scientifique	68
Conclusion : Des activités formatrices, mais... Retour réflexif sur notre rôle comme agente d'interface	72
Conclusion : bilan critique du stage au regard du rôle de l'agent d'interface.....	74
Bibliographie	81
ANNEXE 1 : entente de stage	86
ANNEXE 2 : entente de confidentialité signée avec le CEFRIO	97
ANNEXE 3 : Calendrier des activités réalisées pendant	109
le stage	109
ANNEXE 4 : textes publiés sur le blogue du CEFRIO	111
ANNEXE 5 : Présentation du plan de valorisation présenté aux partenaires le 9 octobre 2013	113
ANNEXE 6 : Présentation PowerPoint de l'activité de transfert devant l'équipe du CEFRIO	133
ANNEXE 7 : Présentation PowerPoint de l'activité de transfert scientifique.....	142

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 :	Description de l'échéancier et des activités de transfert prévues.....	10
Tableau 1.2 :	Description des tâches pour le projet <i>Utilisation des tablettes numériques pour le transfert de compétences en entreprise</i>	16
Tableau 1.3 :	Description des tâches pour le projet <i>Unité mobile de formation</i>	19
Tableau 1.4 :	Description des tâches pour le projet portant sur le milieu de la construction et les TIC	21
Tableau 1.5 :	Description des tâches pour le projet <i>Les tablettes numériques pour le transfert de connaissances auprès des femmes entrepreneures</i>	23
Tableau 2.1 :	Objectifs de la participation de l'entreprise A et de l'entreprise B à l'expérimentation de la tablette numérique.....	31
Tableau 2.2 :	Mots-clés privilégiés, selon la langue, pour notre recherche bibliographique.....	34
Tableau 2.3 :	Principales bases de données bibliographiques consultées	34
Tableau 2.4 :	Présentation de trois études clés ayant inspiré notre plan de transfert	38
Tableau 2.5 :	Objectifs de chacune des étapes constituant notre plan de transfert	43
Tableau 2.6 :	Identification des cibles de valorisation en fonction des objectifs énoncés par les partenaires du projet de recherche-action.....	46
Tableau 2.7 :	Écosystème de valorisation présenté aux partenaires, le 9 octobre 2013 : un extrait	48
Tableau 2.8 :	Motivations pour les utilisateurs, les instigateurs et les décideurs pour adopter l'innovation	50
Tableau 2.9 :	Description des outils de transfert proposés pour chaque réseau de valorisation identifié.....	51
Tableau 3.1 :	Chronologie des réunions et échanges préparatoires à la rencontre du 9 octobre 2013 devant les partenaires du projet	61
Tableau 3.2 :	Présentation de l'ordre du jour de la rencontre du 9 octobre 2013	63
Tableau A.1 :	Calendrier des activités réalisées pendant notre stage au CEFRIO	109

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Modèle d'innovation du CEFRIO.....	12
Figure 2.1 : Présentation du transfert de connaissances entre les partenaires à chacune des étapes du projet de recherche-action, de l'expérimentation à la valorisation des résultats, et de notre rôle dans ce projet	27
Figure 2.2 : Image illustrant la portion des connaissances explicites <i>versus</i> celle des connaissances tacites chez une personne.....	29
Figure 2.3 : Approche interactive : mode de transfert en continu	37
Figure 2.4 : Démarche de circulation des connaissances	38
Figure 2.5 : Exemple d'une fiche détaillant un outil de transfert tiré du document de travail présenté aux partenaires le 9 octobre 2013.....	52
Figure 2.6 : Interaction requise par différentes stratégies de transfert.....	53
Figure 2.7 : Représentation des six étapes composant notre plan de transfert et de valorisation des connaissances.....	56
Figure 4.1 : Modèle représentant le passage d'une innovation sociale du statut d'expérimentation à celui d'une norme s'institutionnalisant dans les pratiques.....	79

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

BIM	Building information modeling
CEFRIO	Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication
CER	Comité d'éthique en recherche avec des êtres humains
CIRDEP	Centre interdisciplinaire de recherche et de développement sur l'éducation permanente
CLT	Centre de liaison et de transfert
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CRE	Conférence régionale des élus
CSMO	Comité sectoriel de la main-d'œuvre
ETS	École de technologie supérieure
INRS-UCS	Institut national de la recherche scientifique (Centre Urbanisation Culture Société)
MDB	Modélisation des bâtiments
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations
MESRST	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (Gouvernement du Québec, 2013)
MFE	Ministère des Finances et de l'Économie (Gouvernement du Québec, 2013)
MESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Gouvernement du Québec, 2013)
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OLTIS	Organisme de liaison et de transfert en innovation sociale
PME	Petites et moyennes entreprises
PRAP	Pratiques de recherche et action publique (programme d'étude à l'INRS)
RQIS	Réseau québécois en innovation sociale
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TREAQfp	Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec
UMF	Unité mobile de formation
UQAM	Université du Québec à Montréal
RH	Ressources humaines

INTRODUCTION

Le milieu de la recherche universitaire ainsi que les organismes et les instances gouvernementales contribuent de plus en plus à « répondre à la nécessité d'une production de savoirs en prise sur la réalité » (Lesemann et Lévesque 2012, 2). Traditionnellement issue des questions du chercheur, la recherche répondrait dorénavant à une réalité différente en s'interrogeant sur la pertinence sociale des résultats (Klein, Fontant et coll. 2009). Au regard de recherches plus collaboratives, les chercheurs adaptent leurs méthodologies et approches en élaborant de plus en plus de projets de recherche en partenariat avec divers milieux, dont des organismes et associations sociales, des ministères ou des entreprises. Ce mode de recherche partenarial encourage la circulation et le partage des connaissances entre l'ensemble des participants ainsi que l'appropriation de nouvelles connaissances par ceux-ci. Conséquemment, la production de connaissances n'est plus le monopole des universités et des centres de recherche, mais correspond davantage à l'échange de savoirs entre les milieux de la recherche et les milieux de la pratique. Cette approche axée sur la mobilisation et la collaboration des partenaires favorise aussi l'identification de nouveaux savoirs qui se veulent des « réponses nouvelles » à des situations sociales jugées insatisfaisantes et dont la valorisation traduit la volonté des partenaires d'effectuer des changements durables, tout en remettant en question les structures existantes (Cloutier 2003). Cette rupture nécessite une prise de risque par l'ensemble des acteurs étant donné qu'elle crée inévitablement de l'instabilité et de l'imprévisibilité qu'aucune méthode ne peut entièrement prévoir (Akrich, Callon, Latour 1998).

En choisissant d'effectuer notre stage au Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations à l'aide des technologies de l'information et de la communication (CEFRIO), un centre de liaison et de transfert (CLT)¹, nous voulions prendre part à un projet de recherche-action afin d'étudier de l'intérieur les dynamiques entre les différents partenaires. Pendant nos huit semaines de stage au CEFRIO, nous avons observé et expérimenté à travers diverses

¹ « Les centres de liaison et de transfert (CLT) constituent des agents de liaison entre les universités et les entreprises. Ils regroupent des chercheurs de plusieurs universités ou centres de recherche qui s'associent à des partenaires industriels en vue de satisfaire quatre grandes ambitions : susciter des propositions de projets de recherche; faciliter la conclusion d'alliances stratégiques; assurer le transfert de technologie; contribuer à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée. » (Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, *Centre de liaison et de transfert*, 2016). Les Centres de liaison et de transfert (CLT) et les Organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) offrent un soutien aux chercheurs lors des différentes étapes de la recherche ainsi qu'un soutien aux milieux utilisateurs dans l'appropriation des nouvelles connaissances et outils développés à partir des résultats de recherche (Dagenais et Janosz 2008, 53-54).

activités de recherche et de diffusion comment la circulation des connaissances s'effectuait à l'occasion de la planification de la valorisation des connaissances, qui, pour notre stage, correspondent à des pratiques innovantes.

Plus précisément, notre essai met l'accent sur le plan de transfert et de valorisation des connaissances que nous avons réalisé dans le cadre du projet d'une recherche-action² portant sur l'utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise. L'objectif de ce projet est de documenter le savoir-faire et le savoir-être développés par les travailleurs après des années d'emploi, et ce, afin que l'entreprise puisse conserver les connaissances de ses travailleurs plus expérimentés et âgés – et près de leur retraite – et éventuellement les transférer à de nouveaux employés, la relève. Pour rendre compte de nos activités de stage, de notre objectif central et de nos principales démarches, réflexions et réalisations, cet essai est subdivisé en trois chapitres.

Le premier chapitre fait état du stage en soi, de son élaboration, de sa problématique et des activités réalisées. Le second chapitre porte exclusivement sur notre plan de transfert et de valorisation des connaissances réalisé dans le cadre du projet intitulé *Utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise*. Ce chapitre reprend d'abord les grandes lignes du projet pour ensuite présenter dans le détail la méthodologie développée et les six étapes constituant notre plan de transfert et de valorisation des connaissances, notre mandat principal. Quant au troisième chapitre, il fait le bilan des activités de transfert destinées au milieu de pratique et au milieu scientifique ainsi que de nos réflexions entourant la mobilisation des connaissances lors des échanges avec les participants. Finalement, en guise de conclusion, nous reviendrons sur notre formation et notre expérience de stage à travers une réflexion critique sur le rôle de l'agent d'interface et sur les compétences que nous avons développées et acquises, tant au niveau du savoir-être que du savoir-faire.

² Le terme « recherche-action » ou encore de coconstruction fait référence à des projets de recherche dans lesquels les chercheurs collaborent étroitement avec les acteurs des milieux de pratique. Ces projets visent à la fois à produire de nouvelles connaissances et à trouver une solution innovante pouvant répondre à une problématique sociale réelle. Dans ce modèle, les acteurs sociaux ne sont plus des « sujets de recherche », mais bien des partenaires de recherche en participant à toutes les phases de l'expérimentation et en transférant leurs connaissances issues de la pratique aux chercheurs (Lesemann 2003).

CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DU STAGE

Ce chapitre décrit les étapes préliminaires à notre stage qui ont été au cœur de notre formation de notre maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP) de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS Urbanisation Culture Société). Ce stage a été réalisé dans les bureaux du CEFRIO, à Montréal, entre le 29 avril et le 21 juin 2013, et a mis l'accent sur quatre projets spécifiques de cette organisation. Notre mandat principal a cependant porté sur l'un d'eux, soit le projet intitulé *L'utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise* (ci-après intitulé « tablettes numériques en entreprises ») pour lequel nous avons élaboré un plan de transfert et de valorisation des connaissances (ci-après nommé « plan de transfert »), et qui sera au cœur de notre deuxième chapitre.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps les étapes ayant mené à l'élaboration du stage avec le CEFRIO : le projet (initial) de stage³ et l'entente de stage ainsi que la problématique au cœur de nos activités de stage. Dans un deuxième temps, nous aborderons le stage en tant que tel, en décrivant le calendrier de nos activités et l'entente éthique, le milieu d'accueil et, enfin, les différents projets sur lesquels nous avons collaboré. Pour chacun de ces projets, nous ferons sommairement état de la problématique à l'origine de l'expérimentation, des partenaires impliqués, de notre rôle dans le projet ainsi que des outils de transfert et de communication réalisés.

³ À l'origine, notamment au moment de notre cours de *Préparation du projet de stage/essai* (PRA 8420), le mandat prévu dans le cadre de notre stage était d'élaborer un plan de transfert de connaissances, lequel prendrait alors la forme d'un « guide des bonnes pratiques » en présentant les pratiques innovantes issues de l'expérimentation du projet : Unité mobile de formation (UMF). Puis, au moment d'amorcer notre stage, ce projet n'était pas suffisamment avancé pour nous permettre de réaliser et surtout d'atteindre les objectifs de cette activité de formation au cœur de la maîtrise PRAP. Par contre, le projet sur l'utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise en était à ses dernières étapes, soit celles de la collecte et de la valorisation des résultats. Par conséquent, nous avons donc réalisé un plan de transfert et de valorisation des connaissances pour cet autre projet du CEFRIO (qui est alors devenu notre projet principal), tel que finalement énoncé dans l'entente de stage.

1.1 Présentation du cadre général du stage

Au cours de notre première année de maîtrise, nous avons préparé notre projet de stage individuel en fonction de nos aspirations et intérêts personnels, mais aussi de nos attentes professionnelles. Avant de présenter le stage en soi, nous traiterons dans la présente section du processus d'élaboration de notre projet de stage et nous ferons état de nos activités « préparatoires » au stage. Puis, nous aborderons la question du projet de stage et de sa problématique.

1.1.1 Élaboration du projet de stage

Au terme d'une maîtrise en histoire à l'Université du Québec à Montréal⁴, sous la direction du professeur Paul-André Linteau, et après avoir œuvré au sein du milieu muséal à Montréal, nous souhaitons explorer d'autres domaines et acquérir d'autres compétences professionnelles. Avec le consentement de notre directrice de maîtrise à l'INRS UCS, la professeure Diane Saint-Pierre, il a été convenu d'axer notre projet de stage sur le transfert de connaissances en lien avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) (particulièrement le numérique) et la création d'outils de communication. C'est notamment dans le cadre du cours *Action publique*⁵ de la PRAP que nous avons pris connaissance de la mission du Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC), mieux connu sous l'acronyme CEFRIO, et que nous avons eu l'opportunité de rencontrer la vice-présidente Innovation et Transfert, madame Josée Beaudoin. Après quelques échanges et discussions, cette dernière nous a alors offert la possibilité d'effectuer notre stage au sein de son organisation au cours de l'été 2013. Le CEFRIO nous donnait ainsi la chance d'expérimenter la fonction d'agente d'interface et de créer des outils de transfert de connaissances, ce qui répondait à nos intérêts et à nos attentes professionnelles.

⁴ Éveline Favretti. 2014. « Montréal fait la guerre aux taudis : expropriations et démolitions (1950-1966) », Mémoire de maîtrise.

⁵ « Ce cours met en valeur l'expertise des acteurs publics et poursuit un objectif de compréhension des enjeux sociaux, politiques, idéologiques, professionnels et organisationnels de l'action publique, de la dynamique des processus de décision dans les milieux d'action et, enfin, du rôle de la recherche dans la définition des actions et politiques qui s'y rattachent. » Extrait de la description du cours tiré du Guide 2012-2013 de la maîtrise PRAP (INRS 2012, 28).

Le plan de stage a été élaboré au cours de deux rencontres préparatoires (4 février et 9 avril 2013) auxquelles assistaient mesdames Saint-Pierre et Beaudoin ainsi que la chargée de projets du CEFRIO qui nous accompagnerait dans les mois à venir, madame Mélanie Fontaine. À la faveur de ces rencontres, nous avons discuté de la possibilité de présenter un projet autonome au CEFRIO plutôt que de travailler sur l'un des projets déjà en cours. Cette option s'est rapidement révélée difficile à réaliser dans le contexte d'un stage commençant en mai et devant s'appuyer sur les résultats d'une expérimentation. L'option de travailler sur un projet autonome à l'intérieur d'un projet déjà en cours semblait donc être un meilleur choix. Deux projets ont alors été mentionnés, soit celui de l'unité mobile de formation (UMF) et celui portant sur l'utilisation des tablettes numériques en entreprise. Un troisième projet visant le milieu de la construction et les technologies de l'information et de la communication (TIC) sera mentionné lors de la dernière rencontre et sera ajouté à notre entente de stage, comme activité secondaire. Finalement, au cours de notre stage, et comme nous le verrons plus loin, un autre projet est venu s'ajouter concernant l'utilisation des tablettes numériques pour le transfert de connaissances auprès des femmes entrepreneures.

Lors de la première rencontre (4 février 2013), le CEFRIO a proposé que nous réalisions un plan de transfert prenant la forme d'un guide des bonnes pratiques pour le projet de l'UMF; selon le calendrier du projet, les données de l'expérimentation devaient être disponibles au début de notre stage. En plus de ce mandat principal, nous étions aussi invitée à explorer d'autres outils de communication en rédigeant, entre autres, des textes pour le blogue du CEFRIO rendant compte de l'avancement de l'expérimentation dans l'UMF. Nous aurions également l'occasion de développer nos compétences en gestion de projets en assistant madame Fontaine dans l'organisation des rencontres du comité de coordination pour l'un ou l'autre des projets auxquels nous serions associée. Puisqu'il n'était pas possible à ce stade-là de nos rencontres d'établir le calendrier du stage et de préciser le projet, il a été convenu qu'on se rencontre tous au début du mois d'avril pour voir où en étaient les projets du CEFRIO et pour discuter de notre intégration éventuelle. Entre les deux rencontres, nous sommes demeurée en contact avec madame Fontaine, de façon à obtenir les informations nécessaires à la réalisation des activités du cours *Préparation au projet de stage/essai*⁶ pour lesquels nous devons proposer une offre de service et un devis de recherche.

⁶ Dans le cadre du cours *Préparation au stage et essai*, l'étudiant est amené à préparer son stage en précisant les objectifs qu'il entend poursuivre et en explorant diverses facettes de la culture organisationnelle de son milieu de stage (aspects historiques, logistiques, éthiques, acteurs clés, etc.). Ce cours vise également à définir les principaux

À l'occasion de la deuxième rencontre devant servir à rédiger l'entente de stage (9 avril 2013), madame Fontaine nous a informée que la phase d'expérimentation de l'UMF n'avait toujours pas débuté; il a donc été convenu que notre mandat consisterait à prendre connaissance de l'avancement du projet (lancement national et expérimentation) et d'en rendre compte sur le blogue du CEFRIO. Quant au projet portant sur l'utilisation des tablettes numériques en entreprise, il était suffisamment avancé pour nous permettre d'utiliser les données recueillies par le chercheur et Parcours Formation⁷, le partenaire à l'origine du projet. Notre mandat consisterait alors à réaliser un plan de transfert en vue de valoriser les résultats de l'expérimentation. Sa réalisation répondrait aussi à une demande de la vice-présidente Innovation et transfert, madame Josée Beaudoin, qui avait exprimé le souhait d'avoir un modèle de plan de transfert qui pourrait s'adapter aux différents projets du CEFRIO et qui, éventuellement, pourrait être institutionnalisé au sein de l'organisation. Lors de cette rencontre, un troisième projet est évoqué, soit celui de l'adoption d'une technologie permettant la modélisation des bâtiments (MDB) dans le milieu de la construction. Pour ce projet, notre mandat consisterait essentiellement à réaliser un travail d'édition à partir de la traduction française d'une synthèse scientifique déjà existante. Bref, il s'agirait de présenter les résultats de l'expérimentation dans un format plus accessible et de les diffuser dans les différents réseaux constituant le milieu de la construction. Enfin, quant au quatrième projet mentionné en introduction, il ne s'ajoutera que plus tard, soit une fois le stage débuté. Nous y reviendrons.

1.1.2 Le projet de stage et sa problématique

S'effectuant au CEFRIO, ce stage a alors pour problématique principale le transfert et la valorisation de pratiques innovantes issues d'un projet de recherche-action⁸ en TIC dont le but ultime est leur institutionnalisation. Afin d'y contribuer directement, notre mandat consiste à réaliser un plan de transfert et de valorisation des connaissances (mandat principal) ainsi que

paramètres qui conduiront à la production de l'essai. Texte tiré du *Guide 2012-2013* de la maîtrise PRAP (INRS 2012, 21).

⁷ Parcours Formation est le centre de développement des compétences qui assure les services aux entreprises de la Commission Scolaire de Saint-Hyacinthe. Sa mission consiste à contribuer à la performance des entreprises et au développement des compétences des travailleurs en offrant de l'accompagnement, des solutions adaptées à la réalité des entreprises et de la formation sur mesure selon les besoins de celles-ci. <http://www.parcoursformation.com/>

⁸ Les projets de recherche-action du CEFRIO « sont réalisés en collaboration avec des chercheurs pluridisciplinaires reconnus pour leurs connaissances relatives à l'utilisation du numérique. [...] Menée dans différents secteurs d'activité, cette méthode facilite les apprentissages et favorise les retombées positives. » <http://www.cefrio.qc.ca/cefrio/offre/>.

des outils de transfert et de diffusion visant à faire connaître les projets auprès des associations, organisations locales et décideurs publics (par exemple, réalisation d'une synthèse et diffusion de textes sur le blogue du CEFRIO).

Selon le modèle d'innovation du CEFRIO (voir la figure 1.1), notre stage se situe entre l'approche par projet pilote et sa diffusion. Ce travail effectué entre l'analyse des résultats et leur diffusion représente, pour Akrich, Callon et Latour (1988), le modèle de l'intéressement. Ce dernier mise à la fois sur le processus d'innovation et sur le choix de ses acteurs afin de favoriser son adoption par les différents groupes sociaux qui vont décider de son avenir. « L'échec comme le succès tiennent à l'adaptation mutuelle d'un produit bien défini et d'un public bien identifié » (Ibid., 20). Pour y parvenir, le modèle de l'intéressement se base à la fois sur l'analyse technologique de l'innovation et l'analyse sociologique des effets qu'elle produit sur le milieu dans lequel elle s'intègre (Ibid.).

Comme le présente notre plan de transfert au chapitre 2, il est essentiel de prendre en compte les utilisateurs, les instigateurs et les décideurs lors de la valorisation de l'innovation. Ces acteurs forment l'écosystème de valorisation, aussi appelé « milieu récepteur ». Lors de notre stage, nous avons identifié trois catégories d'acteurs essentiels à prendre en compte dans la planification du transfert et de la valorisation de l'innovation. Tout d'abord, les utilisateurs (ou bénéficiaires) sont ceux qui, concrètement, vont s'approprier les pratiques innovantes et vont vivre les changements organisationnels engendrés par leur implantation. Pour notre stage, nous considérons toutes les personnes travaillant dans des organismes ou associations dont l'objectif est lié de près ou de loin à notre problématique comme des instigateurs pouvant porter l'innovation dans leur réseau. Finalement, les décideurs correspondent aux personnes occupant un poste décisionnel dans un ministère, un organisme public et parapublic ou une association professionnelle pouvant influencer politiquement, économiquement ou socialement l'adoption ou non de l'innovation. Évidemment, tout ce travail de valorisation ne pourrait s'effectuer sans la contribution des chercheurs et des milieux de pratique. Alors que les premiers colligent les résultats de l'expérimentation et participent à leur diffusion, les seconds servent d'incubateur à l'innovation dans des projets de recherche-action.

Au fil de notre réflexion, nous avons identifié deux étapes distinctes dans la planification de la valorisation des connaissances. Dans un premier temps, nous nous sommes attardée à l'innovation en soi en réfléchissant aux motivations des milieux concernés par la problématique sociale à l'origine de l'expérimentation, laquelle devait les inciter à adopter les pratiques innovantes. Cette réflexion nous a amenée à nous poser les questions suivantes : pourquoi souhaiteraient-ils adopter l'innovation ? À quels besoins spécifiques répond-elle ? Quels sont les obstacles pouvant nuire à son appropriation selon les milieux ? Rappelons qu'à terme, l'objectif est l'institutionnalisation de l'innovation. « C'est par l'institutionnalisation des innovations que le mouvement social s'inscrit dans des compromis qui définissent le cadre politique de la régulation sociale transformant ainsi les institutions » (Klein, Fontant, Harrisson et Lévesque 2009, 40). Pour Josée Beaudoin, vice-présidente Innovation et Transfert au CEFRIO, « l'accompagnement, le soutien, l'efficience et l'ancrage sont les quatre pôles stratégiques à l'institutionnalisation de l'innovation sociale » (RQIS 2014).

Dans un deuxième temps, nous avons porté une attention à l'identification de la meilleure stratégie à adopter pour faire connaître l'innovation, et ce, afin de la diffuser auprès des futurs utilisateurs, instigateurs et décideurs. Cette étape nous place dans une posture où nous devons réfléchir à la forme et au contenu à privilégier pour chaque outil de transfert et de diffusion des connaissances produits ou proposés selon l'acteur (ou milieu) identifié. La stratégie adoptée se rapproche davantage de celle des communications, car il est essentiel de connaître à la fois les connaissances à valoriser, mais aussi l'objectif visé par cette valorisation. Comme le mentionne le *Guide pour la valorisation des connaissances en contexte de recherche partenariale* de l'ARUC-ÉS « la valorisation des connaissances fait référence aux stratégies de diffusion et de transfert des connaissances qui seront retenues pour tenir compte des objectifs et de l'auditoire visé » (cité par Sutton 2007, 7).

Par ailleurs, dans le cadre de notre maîtrise PRAP, nous avons été formée à considérer l'ensemble des connaissances des partenaires sur une problématique sociale et à l'importance de mobiliser ces connaissances afin d'apporter un éclairage nouveau sur une problématique sociale précise. Notre stage nous a donc amenée plus loin en nous incitant à réfléchir non seulement à la circulation des connaissances à l'intérieur des projets, mais aussi à la question

de l'innovation sociale⁹ et de sa valorisation. À cet effet, rappelons cette définition formulée par le Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) :

[Une] innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (RQIS 2011, 3).

1.2 Présentation du stage et du milieu d'accueil

1.2.1 Le stage

Effectué dans les bureaux du CEFRIO à Montréal, notre stage a porté sur quatre projets distincts, dont un projet principal. Outre de nous permettre d'acquérir une formation d'agente d'interface, ce stage devait contribuer à développer notre capacité d'adaptation et à améliorer nos compétences en transfert de connaissances, en gestion de projets et en création d'outils de communication et de transfert. Le calendrier qui suit est tiré de notre entente de stage (voir

⁹ Pour notre essai, nous avons fait le choix de présenter notre plan de transfert et de valorisation de connaissance selon le concept d'innovation sociale. Même si le projet des tablettes numériques pour le transfert de compétences en entreprise semble technique, sa portée nous semble dépasser le cadre physique de la PME pour transformer la façon de penser la gestion de l'entreprise et amener les décideurs à revoir la façon dont la connaissance circule au sein de l'entreprise afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et à terme modifier les pratiques au sein de l'État québécois entourant le soutien aux entreprises. Pour notre réflexion, nous nous sommes basée sur l'étude de Julie Cloutier (2003) qui présente trois types d'innovation sociale : l'innovation sociale centrée sur l'individu, l'innovation sociale en entreprise et l'innovation sociale orientée sur le milieu. Toutefois, nous reconnaissons que notre choix peut être remis en question. Selon Michel Trépanier, chercheur à l'INRS et spécialiste des PME, notre projet de stage décrirait davantage une innovation organisationnelle (knowledge management) si on se base sur la définition de l'OCDE qui décrit ce type d'innovation comme étant « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ». Mentionnons toutefois que l'OCDE définit quatre types d'innovation (de produit, de procédé, de commercialisation et d'organisation). L'innovation sociale n'est pas présente. Nous en arrivons donc à la conclusion que, tout comme pour les définitions de mobilisation et de transfert de connaissances, le vocabulaire semble varier selon les domaines d'étude. (OCDE, *Manuel d'Oslo*, 2005). Si nous avions opté pour cette définition, il ne fait aucun doute que notre revue de la littérature aurait été différente et par conséquent certaines de nos réflexions entourant les enjeux et les défis entourant la réalisation d'un plan de transfert et la valorisation d'une innovation dans un milieu donné.

l'annexe 1); il présente davantage les grandes lignes à privilégier pendant le stage ainsi que les tâches spécifiques à accomplir et moins un échéancier détaillé.

Tableau 1.1 : Description de l'échéancier et des activités de transfert prévues

Activités initialement prévues	Échéancier	Résultats attendus
En concertation avec la chargée de projets du CEFRIO, prendre connaissance des résultats de recherche et réfléchir à des stratégies de transfert.	Entre le 29 avril et le 21 juin 2013	Faire état de l'avancement des projets à l'équipe du CEFRIO afin de réaliser les travaux prévus.
Rédiger de brèves synthèses et préparer une ou deux présentations PowerPoint. Alimenter le blogue relatif aux projets susmentionnés et d'autres projets au besoin.	Entre le 29 avril et le 21 juin 2013	Diffuser et valoriser les résultats des projets du CEFRIO auprès des milieux concernés (commissions scolaires des régions ciblées, PME, grand public, etc.)
En concertation avec la chargée de projets du CEFRIO, collaborer à l'élaboration du plan de transfert et dont les activités devraient être mises en œuvre par le CEFRIO à l'automne 2013.	Entre le 29 avril et le 21 juin 2013 et probablement en septembre	Proposer des activités du plan de transfert. Il reviendra au CEFRIO de déterminer les activités à privilégier.
Subséquentement à ses huit semaines de stage au CEFRIO, organiser deux activités de transfert, l'une dans le milieu de pratique et l'autre auprès de la communauté scientifique.	Été 2013	Diffuser et valoriser les résultats dans le milieu pratique et auprès de la communauté scientifique.
Présentation du plan de transfert devant les partenaires de l'un des projets du CEFRIO	Au cours de l'automne 2013	Présenter le plan de transfert lié aux projets ciblé. Susciter les réactions et recommandations sur ce qui fonctionne et ce qui reste à améliorer.
Présentation des projets à l'équipe du CEFRIO et à des chercheurs.	Activité prévue en septembre	Présenter un bilan des activités de transfert effectuées. Susciter les réactions auprès de l'équipe et des chercheurs.

Source : Entente de stage, avril 2013.

Sur le plan éthique, étant donné que la réalisation du stage nécessitait d'avoir accès à des données produites dans le cadre d'une recherche par le milieu d'accueil, une entente de confidentialité séparée de l'entente de stage a été signée le 29 avril 2013 avec le CEFRIO. Dans cette entente, nous nous engageons entre autres à ne divulguer aucune information et document recueillis pendant notre stage et à ne pas diffuser de renseignements personnels (voir l'annexe 2). Concernant les droits de propriété intellectuelle et droits d'auteurs ainsi que les droits relatifs aux données et aux informations pour ce qui est de l'essai et de tout autre document produit pendant le stage, consulter l'entente de stage (voir l'annexe 1) et les divers documents du Comité d'éthique en recherche avec des êtres humains (CER) de l'INRS (<http://www.inrs.ca/recherche-valorisation/ethique-recherche>).

1.2.2 Le milieu d'accueil

Depuis 1987, le CEFRIO s'est donné comme mission de contribuer à faire du Québec une « société numérique et innovante » grâce à l'usage des TIC. Pour y arriver, deux approches sont utilisées : « la recherche-action d'une part, et les enquêtes accompagnées de la veille stratégique d'autre part. » (Rapport annuel du CEFRIO 2014, 3) Ce Centre regroupe plus de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux et plus de 80 chercheurs associés et invités qui œuvrent au service de l'innovation sociale et organisationnelle (<http://www.cefrio.qc.ca/cefrio/>). Le CEFRIO oriente ses travaux sur des thématiques stratégiques pour soutenir l'innovation sociale et organisationnelle au Québec. Ses principaux domaines d'intervention sont les suivants :

- > Entreprises et PME : « Développer de nouveaux usages du numérique pour augmenter la productivité, la compétitivité et les compétences de la main-d'œuvre. »
- > Ministères et organisations publiques : « Expérimenter de nouvelles approches d'interaction citoyenne et de prestation de services par le numérique. »
- > Territoires : « Favoriser le développement de territoires numériques et la transition vers des territoires intelligents. »
- > Transformation organisationnelle : « Soutenir le développement d'une culture organisationnelle du numérique (éducation, santé, services sociaux, etc.). »¹⁰

¹⁰ Description des principaux domaines d'intervention du CEFRIO tirée du PowerPoint de Josée Beaudoin, vice-présidente Innovation et Transfert, présenté dans le cours *Action publique* le 19 novembre 2014 (Beaudoin 2014a, 3).

Comme centre de liaison et de transfert (CLT), le CEFRIO s'est doté dès le début d'une structure permettant le transfert de connaissances entre le milieu de la recherche et celui des milieux de pratique. Au fil du temps, celle-ci a toutefois évolué d'un modèle bidirectionnel de transfert (des milieux académiques vers les organisations) à un modèle de coconstruction prenant en compte l'écosystème entier du projet (Beaudoin 2014b). Selon le modèle d'innovation du CEFRIO (voir la figure 1.1), « les données de recherche constituent un levier pour l'action, pour la décision et pour la négociation du changement » (Ibid., 1). Dans ce contexte, le transfert de connaissances n'est pas une fin en soi, mais tend plutôt vers l'institutionnalisation de l'innovation en favorisant son adoption dans les systèmes établis et la modification des normes et règles déjà établies. Pour y parvenir, le CEFRIO travaille à mettre en place un système de communication entre les milieux de pratique, les instances de gouvernance et les chercheurs pour s'assurer d'accompagner le projet, de valoriser les nouvelles pratiques et d'assurer la pérennité de l'innovation.

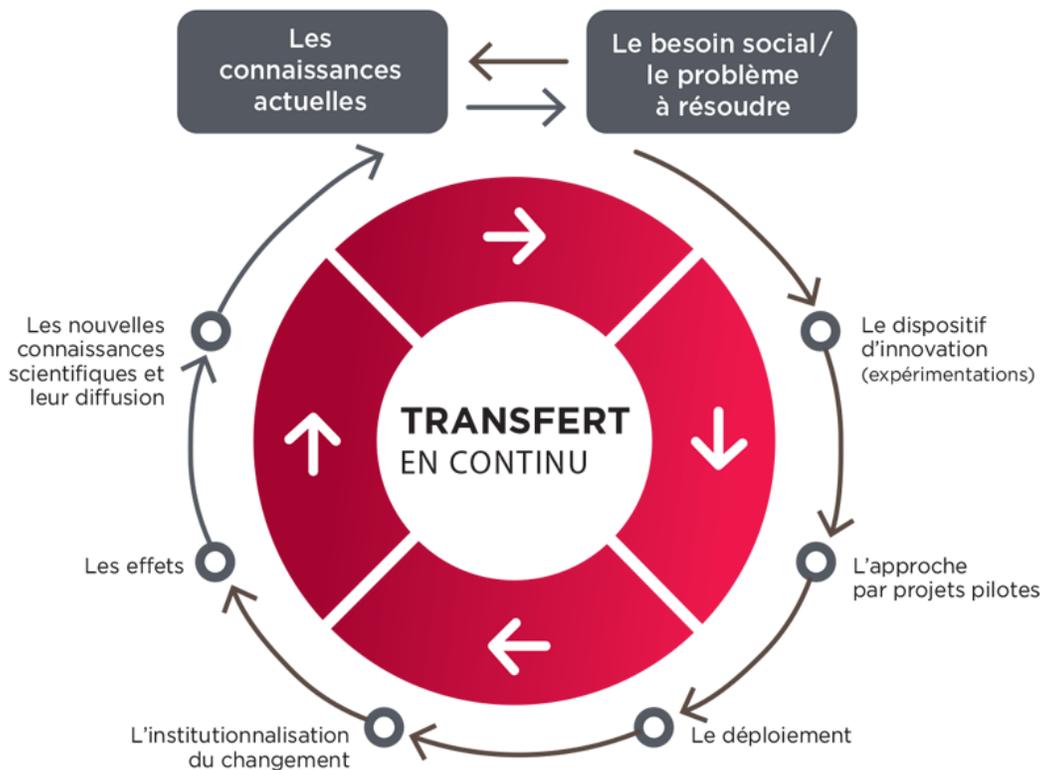


Figure 1.1 : Modèle d'innovation du CEFRIO

Source : site Internet du CEFRIO, <http://www.cefrio.qc.ca/cefrio/modele-innovation/>

1.2.3 Les activités réalisées

Pendant notre stage, nous avons été amenée à collaborer à quatre projets :

- > PROJET 1 : L'utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise (*mandat principal*)
- > PROJET 2 : L'unité mobile de formation (*mandat secondaire*)
- > PROJET 3 : Le milieu de la construction et les technologies de l'information et de la communication (TIC) (*mandat secondaire*)
- > PROJET 4 : Les tablettes numériques pour le transfert de connaissances auprès des femmes entrepreneures (*mandat ajouté au cours du stage*)

Chacun des projets fait l'objet d'une brève présentation, d'une description de notre mandat et de l'outil de transfert et de communication conçu. L'ensemble des tâches réalisées pour chaque projet est présenté à l'annexe 3. Ce tableau fait aussi le bilan des activités de stage réalisées, de notre implication pour chacun des projets mentionnés et des événements auxquels nous avons assisté.

PROJET 1 : Utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise

Dans le cadre du projet *Utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise*, le CEFRIO a expérimenté le transfert intergénérationnel des compétences à l'aide des TIC dans deux PME de la Montérégie¹¹. Les acteurs impliqués dans le projet sont ¹² :

- > Partenaires financiers : Emploi-Québec Montérégie, CRÉ-Montérégie Est
- > Chercheur associé au projet : Stéphane Daniau, UQAM
- > Partenaires d'expérimentation : Parcours Formation, Commission scolaire de Saint-Hyacinthe
- > Équipe de projets au CEFRIO : Josée Beaudoin, vice-présidente Transfert et innovation, Karine Blondin directrice de projet et Mélanie Fontaine, chargée de projet
- > Collaborateurs : Renaud Boisjoly, accompagnateur technopédagogique et

¹¹ Selon l'entente conclue entre le chercheur, le CEFRIO et les PME participant à l'expérimentation, l'anonymat des travailleurs et des PME est requis (Daniau 2013, 8).

¹² Cette présentation des partenaires pour chacun des projets de ce chapitre reprend la nomenclature utilisée par le CEFRIO (voir la description des projets sur le site du CEFRIO : <http://www.cefrio.qc.ca/>).

Éveline Favretti, stagiaire à l'Innovation et au Transfert (CEFRIO)

L'origine de ce projet remonte à une demande d'une des entreprises à Parcours Formation de documenter des postes (ou emplois) (Daniau 2014, 8). Cette demande confirmait ce rôle central qu'a Parcours Formation de développer des outils visant à favoriser le transfert de compétences en entreprises, et ce, de manière plus conviviale que le plan de formation habituel qui consiste à remettre, sur support papier, à une entreprise les détails de fonctionnement de chaque machine¹³. L'idée de créer une version numérique de ce « cartable » permettant aussi d'intégrer des vidéos prend alors forme. La tablette numérique, moins encombrante qu'un ordinateur portable et plus facile d'utilisation qu'un téléphone intelligent, apparaît rapidement comme le meilleur support pour le projet. Que ce soit pour remédier au vieillissement urgent de leurs employés, pour faciliter le renouvellement de la main-d'œuvre ou encore accroître la polyvalence des employés ainsi que leur mobilité à l'interne, la tablette numérique représente un outil d'aide à la formation adapté à la réalité et aux problématiques de chaque entreprise (Daniau 2013, 26-29). En s'associant à ce projet, le CEFRIO a « accompagné Parcours Formation dans sa démarche visant à inventer des nouveaux modes de transfert intergénérationnel des connaissances avec le support de tablettes numériques, documenté l'effet de l'utilisation des tablettes numériques pour le transfert intergénérationnel des connaissances avec le support d'une équipe de recherche universitaire et valoriser l'expérience réalisée dans la région et dans les différents réseaux concernés » (CEFRIO, Février 2014).

Pour ce projet, notre mandat consistait à élaborer un plan de transfert présentant les nouvelles pratiques documentées lors de l'expérimentation. Ce plan de transfert avait pour objectif d'accompagner les partenaires du projet dans l'élaboration de leur stratégie de valorisation de ces nouvelles pratiques en fonction des différents milieux identifiés. Trois cibles d'intervention furent identifiées au début du projet, soit la région de la Montérégie (cible régionale), le Québec (cible nationale) et les milieux spécialisés et universitaires. La conception et la réalisation de ce plan de transfert ont occupé une partie importante de notre stage, notamment à ce qui a trait à la définition même du plan de transfert, de son objectif et de son utilisation. La recherche

¹³ Selon la conseillère de Parcours Formation, la demande croissante en transfert de compétences au sein des entreprises nécessitait de trouver une façon innovante pour collecter, intégrer et présenter les nouvelles données relatives aux postes de travail et qui serait plus pratique que le cartable papier remis à l'entreprise avec chaque machine, considéré comme lourd, figé, fragile et peu ergonomique selon les utilisateurs (Daniau 2013, 8).

bibliographique sur les modèles de plan de transfert et sur la problématique du transfert d'une innovation dans un milieu de pratique a d'ailleurs été fondamentale à sa réalisation.

Même si le projet était en cours au moment de notre arrivée au CEFRIO, nous avons eu la chance d'assister à l'ensemble des rencontres entre le chercheur, la représentante de Parcours Formation (partenaire terrain) et le CEFRIO. Celles-ci nous ont permis de documenter les observations du chercheur et de Parcours Formation concernant l'expérimentation de la tablette numérique et ainsi connaître les limites et les avantages de l'outil selon l'environnement de l'entreprise. Puis, la représentante de Parcours Formation étant en étroite relation avec les dirigeants des PME de sa région, elle pouvait nous renseigner sur la problématique sociale à l'origine du projet, soit l'importance de documenter les postes avant les départs à la retraite des employés des PME.

À la suite de nombreux échanges, nous avons élaboré un plan de transfert décrivant l'innovation et amorçant la réflexion de la stratégie de valorisation à adopter pour chaque milieu constituant l'écosystème du projet : description de l'outil privilégié, du calendrier et identification du porteur de l'innovation. Une première version de ce plan de transfert a été remise au CEFRIO à la fin de notre stage¹⁴. La présentation de notre plan de transfert en milieu de pratique a pris la forme de deux activités. La première, devant les partenaires du projet et les bailleurs de fonds, a consisté à présenter l'écosystème du projet afin d'amorcer la réflexion sur la stratégie de valorisation à adopter. Quant à la deuxième activité, destinée au personnel du CEFRIO, elle a plutôt porté sur la méthodologie employée pour constituer ce plan de transfert et pour saisir sa plus-value pour des projets de recherche-action. Pour ce qui est de l'activité destinée au milieu scientifique, nous avons présenté notre plan de transfert à l'INRS UCS à l'occasion d'une conférence sur les défis de l'adoption d'une innovation sociale et sur l'apport d'un plan de transfert et de valorisation des connaissances dans cette démarche.

¹⁴ Ce document a servi de base aux documents réalisés pour l'activité de transfert en milieu de pratique et l'activité de transfert en milieu scientifique. Ce document n'est pas présenté dans cet essai, n'étant pas complété et ayant évolué à travers l'élaboration des activités de transfert. Le chapitre 2 de cet essai reprend toutefois l'ensemble de nos réflexions et présente une version complète de notre plan de transfert.

Le tableau 1.2 résume les tâches que nous avons réalisées pour ce projet, présente l'échéancier de travail avec les collaborateurs du projet (Stéphane Daniau et Parcours Formation) et fait état de l'accompagnement que nous avons reçu par l'équipe du CEFRIO.

Tableau 1.2 : Description des tâches pour le projet *Utilisation des tablettes numériques pour le transfert de compétences en entreprise*

Calendrier du stage	Description des tâches
14 mai 2013	Rencontre avec Sabrina Boutin, membre de l'équipe du CEFRIO à Montréal, sur la question de la description des connaissances à transférer et sur l'identification des milieux intéressés par l'innovation
30 mai 2013	Rencontre avec Mélanie Fontaine sur le plan de valorisation du projet « Tablettes ».
6 juin 2013	Rencontre avec Josée Beaudoin et discussion relative à la rédaction du plan de transfert : c'est quoi ? Ça sert à quoi et à qui ? Quelles sont les parties qui le composent, quelle forme il doit prendre ?
11 juin 2013	Rencontre autour du projet « Tablettes » avec le chercheur Stéphane Daniau et la chargée du projet Mélanie Fontaine
14 juin 2013	Présentation de la première version des étapes du plan de transfert à Mélanie Fontaine.
27 juin 2013	Remise de mon projet « Plan de transfert » à Mélanie Fontaine
25 juillet 2013	Présentation de mon plan de transfert (révisé par Mélanie Fontaine) au chercheur et à la représentante de Parcours Formation
20 août 2013	Bilan officiel de notre stage avec Mélanie Fontaine, Josée Beaudoin et Diane Saint-Pierre. Discussion de nos activités de transfert ainsi que de nos apprentissages pendant notre stage.
21 août 2013	Rencontre avec Mélanie Fontaine, la représentante de Parcours Formation et Stéphane Daniau sur le volet recherche et notre plan de valorisation.
18 septembre 2013	Rencontre avec Mélanie Fontaine, la représentante de Parcours Formation et le chercheur (rencontre téléphonique) pour préparer la rencontre du 9 octobre 2013.
1 ^{er} au 8 octobre 2013	Révision du plan de transfert avec Mélanie Fontaine et préparation de notre activité de transfert devant les partenaires du projet.
9 octobre 2013	Rencontre avec les partenaires du projet et présentation de notre plan de transfert (<i>présentation # 1 en milieu de pratique</i>).
27 novembre 2013	Présentation de la méthodologie employée pour constituer notre plan de transfert et pour faire état de sa plus-value pour des projets de recherche-action à l'occasion d'un dîner-conférence au CEFRIO devant les membres du bureau de Montréal et de Québec (<i>présentation # 2 en milieu de pratique</i>).
14 octobre 2014	Présentation à l'INRS UCS à l'occasion d'une conférence sur les défis de l'adoption d'une innovation sociale et sur l'apport d'un plan de transfert et de valorisation des connaissances dans cette démarche (<i>présentation en milieu scientifique</i>).

PROJET 2 : L'unité mobile de formation (UMF)

Ce projet faisait suite à une recherche du Centre interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente (CIRDEP) et qui portait sur l'intégration de l'ordinateur dans la formation de base en milieu de travail (Bélanger, Daniau, Meilleur et coll. 2010). Cette expérimentation avait révélé les limites de la formation à l'intérieur des milieux de travail, principalement à cause du manque d'espace, du manque d'installations technologiques adéquat et d'un environnement bruyant nuisant à l'apprentissage des participants (Ibid.). Les observations des chercheurs ont mené à des discussions avec le CEFRIO autour de l'idée de créer une unité mobile équipée des TIC et pouvant se rendre directement sur le milieu de travail pour y dispenser la formation aux travailleurs (Ibid.). Ce projet a nécessité un long travail de concertation et de réflexion avec les différents acteurs, dont divers experts du domaine de la formation en milieu de travail¹⁵. Du fait de l'ampleur et de la complexité du projet, les partenaires ont été regroupés en trois grandes catégories (Bélanger et Daniau 2014, 8-9) :

- > Les partenaires financiers : Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE), Commission des partenaires du marché du travail, Conférence régionale des élus (CRÉ) de Montréal, Manac (remorque), Artopex (mobilier intérieur), Centre de formation du transport routier St-Jérôme et Centre de formation en transport de Charlesbourg (déplacement de la remorque).
- > Les partenaires d'expérimentation : Les services aux entreprises de six Commissions scolaires œuvrant dans différentes régions : Commission scolaire des Chênes, Centre-du-Québec, Commission scolaire de Saint-Hyacinthe, Montérégie (Parcours Formation), Commission scolaire de la Beauce-Etchemin, Beauce, Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Commission scolaire Chemin-du-Roy, Mauricie, Commission scolaire de Laval, Laval (Korpus), ainsi que l'organisme Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre (FBDM).
- > Chercheurs associés au projet : Paul Bélanger, professeur au Département d'éducation et de formation spécialisée, UQAM, et Stéphane Daniau, professeur associé, UQAM)

Quant à l'équipe de projet au CEFRIO, elle était composée de Josée Beaudoin, vice-présidente Innovation et Transfert, de Mélanie Fontaine, chargée de projets, de Karine Blondin, directrice de projets et de Guillaume Ducharme, directeur des communications et des relations avec les partenaires.

¹⁵ Pour en savoir plus sur le projet de l'Unité mobile de formation (UMF), consulter le rapport d'expérimentation sur le site du CEFRIO (Novembre 2014).

Cette initiative du CEFRIO a alors pour but d'expérimenter le concept de « classe numérique mobile »¹⁶, tout en rendant plus flexible l'offre de formation en entreprise, et ce, afin de mieux répondre aux besoins et aux contraintes du milieu des PME et de leur personnel. Pour les travailleurs, l'UMF constitue une occasion de vivre une expérience de formation originale, de courte durée, dans un environnement à la fine pointe de la technologie et totalement différent de l'école¹⁷. En 2013-2014, l'UMF a offert des formations permettant d'actualiser les compétences en métrologie et en soudure afin de répondre à un besoin réel de formation émanant du milieu professionnel; les techniques de production font d'ailleurs de plus en plus appel aux TIC¹⁸. Ce problème est encore plus criant dans les PME qui font face à la même pression que les grandes entreprises concernant la formation de leurs employés, mais avec une flexibilité et des moyens plus limités. Contrairement à une grande entreprise possédant davantage de ressources humaines et financières, il est généralement plus difficile pour une PME de libérer un de ses employés pour qu'il suive une formation (Bélanger et Daniau 2014, 10).

Au moment de commencer notre stage, l'expérimentation de l'UMF venait à peine de démarrer. Contrairement au projet portant sur l'utilisation des tablettes numériques en entreprise (projet 1) pour lequel nous avons un mandat précis à remplir, notre implication dans ce projet a principalement consisté à accompagner la chargée de projets, Mélanie Fontaine, dans l'élaboration des rencontres du comité de coordination¹⁹ et à valoriser les premiers résultats de l'expérimentation. Comme le montre le tableau 1.3, nous avons rédigé un compte-rendu d'une des rencontres du comité de coordination, une partie du devis de recherche pour ce projet et un

¹⁶ Après quelques recherches, l'équipe du CEFRIO et du CIRDEP a identifié des expériences similaires dédiées à la formation et à la recherche d'emploi au Kentucky (un bus nommé *Success Xpress*), en Floride (*Mobile Workforce Assistance Center*) et au Texas. Elle a aussi répertorié plusieurs expériences de bibliobus dédiées au développement des compétences de base en informatique et en lecture et qui sillonnent de vastes territoires ou des quartiers défavorisés de différents pays, dont *Children of Africa* en Côte d'Ivoire, *Ars Nomadis* au Maroc, Bibliobus numérique à Lyon, *Library Live and On Tour* en Colombie-Britannique (Bélanger et Daniau 2014, 7).

¹⁷ Construite dans une remorque de 53 pieds et pouvant recevoir des groupes de 10 à 12 personnes, le projet pilote de l'unité mobile de formation expérimente une façon novatrice de formation en milieu de travail en s'installant directement sur le site des PME. L'unité mobile de formation comprend un atelier de formation numérique (postes informatiques, connexion Internet haute vitesse, tableau blanc interactif, caméra, tablettes numériques, etc.) et un espace de travail multifonctionnel permettant aux travailleurs de s'exercer avec des appareils de mesure (CEFRIO 2014a, 3).

¹⁸ Selon l'OCDE, « le niveau de la littératie active à l'ère de l'information montre que près de la moitié de la population âgée de 16 à 65 ans n'atteint pas le niveau de littératie et numératie (trois sur cinq) requis pour opérer de façon fonctionnelle et réflexive dans les milieux de travail du 21^e siècle » (Bélanger et Daniau 2014, 9).

¹⁹ « Le comité de coordination a été formé des représentants des organisations participant à l'expérimentation, de l'équipe de recherche chargée de la documentation et des personnes chargées de la réalisation de ce projet au CEFRIO. [...] Ce comité avait pour mission de faire le point mensuellement sur l'état d'évolution du projet (recrutement des entreprises), de discuter et de valider les réajustements rendus nécessaires (logistique), d'échanger sur les diverses pistes déjà explorées et d'en proposer de nouvelles » (Bélanger et Daniau 2014, 9).

texte résumant le lancement national de l'UMF du 22 mai 2013 et la première expérimentation dans une entreprise de soudure à St-Pie en Montérégie (voir l'annexe 4).

Tableau 1.3 : Description des tâches pour le projet *Unité mobile de formation*

Calendrier du stage	Description des tâches
8 mai 2013	Comité de coordination de l'UMF. Rédaction du compte-rendu de la rencontre. Rencontre autour du volet recherche avec Stéphane Daniau et Mélanie Fontaine.
15 mai 2013	Révision du texte pour le blogue du CEFRIO sur l'UMF.
22 mai 2013	Rédaction d'un texte sur le lancement de la l'UMF pour le blogue du CEFRIO (publication le 12 juillet 2013).
27 mai 2013	Rédaction d'une partie du devis de recherche pour le projet de l'UMF pour Mélanie Fontaine.
5 juin 2013	Rédaction du compte-rendu de la rencontre du comité de coordination pour l'UMF.
26 juin 2013	Rencontre avec le comité coordinateur du projet de l'UMF.

PROJET 3 : Le milieu de la construction et les technologies de l'information et de la communication (TIC)

L'amélioration de l'efficacité du secteur de la construction et de la fiabilité des prévisions relatives aux coûts et aux échéanciers de réalisation représente l'un des grands défis de l'industrie de la construction²⁰. Le processus de modélisation des données du bâtiment (MDB) ou *Building information modeling* (BIM)²¹ permet une gestion rationnelle et cohérente de l'ensemble des informations de l'ouvrage et de ses caractéristiques techniques et économiques. La technologie de la MDB couvre l'ensemble du cycle de vie d'un bâtiment et permet de créer, coordonner, documenter, gérer et actualiser l'information disponible sur un bâtiment donné ainsi que sur les éléments qui le composent (Forgues et Staub-French, 2011). Dans ce projet de

²⁰ Voir la description détaillée du projet « Construction et TIC » (CEFRIO Mars 2014).

²¹ Selon le *National BIM Standard* (NBIMS), la modélisation des données du bâtiment (MDB) ou *Building Information Modeling* (BIM) est « une représentation numérique des caractéristiques physiques et fonctionnelles d'un bâtiment. Ainsi, la MDB sert de ressource pour le partage de données concernant un bâtiment, formant ainsi une base fiable pour la prise de décisions pendant sa durée de vie, et ce, dès sa création. » (NBIS 2007) [Traduction libre] Le BIM peut également être défini comme un processus de modélisation des données du bâtiment. Dans cette perspective, le BIM peut être défini comme « une nouvelle approche de conception, de construction et de gestion d'un bâtiment. » (BIM Handbook – Eastman et al. 2008) [Traduction libre] Ces définitions sont tirées de la synthèse produite par le CEFRIO intitulée *L'inévitable passage au BIM dans l'industrie de la construction au Canada* (2014, 6).

recherche-action, le CEFRIO a cherché à mieux comprendre comment cette technologie a le potentiel de transformer un projet de construction, tant sur le plan des processus que sur celui des interactions entre les différents intervenants²². Les acteurs impliqués dans le projet sont :

- > Chercheurs associés au projet : Daniel Forgues, professeur au département de génie de la construction, ETS et Sheryl Staub-French, professeure agrégée au département de génie civil, Université de la Colombie-Britannique;
- > Partenaires financiers : Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI-CNRC et PPATN)), Centre d'études et de recherches pour l'avancement de la construction au Québec (CERACQ);
- > Équipe de projet au CEFRIO : Josée Beaudoin, vice-présidente du CEFRIO, et Guillaume Ducharme, directeur des communications et des relations avec les partenaires du CEFRIO

Dans le cadre de ce projet, notre mandat comprenait deux volets : effectuer un travail d'édition à partir de la traduction française d'une synthèse scientifique déjà existante et identifier l'écosystème de valorisation du milieu de la construction... bref, identifier l'ensemble des acteurs pouvant être intéressés par cette technologie. Cette synthèse intitulée *L'inévitable passage à la modélisation des bâtiments (BIM) dans l'industrie de la construction au Canada* (CEFRIO, 2014b) présente les conclusions de trois projets pilotes (deux au Québec et un en Colombie-Britannique) qui ont expérimenté l'intégration de la MDB ainsi que les avantages et les défis de cette technologie pour le milieu de la construction.

Tout au long de ce mandat, nous avons discuté avec madame Josée Beaudoin et monsieur Guillaume Ducharme des choix éditoriaux à apporter au document d'origine, du style d'écriture à privilégier et de la présentation à privilégier selon les publics-lecteurs concernés. Ce travail collaboratif de création s'est échelonné sur les huit semaines de notre stage. L'écosystème alors identifié comportait soixante-cinq entrées correspondant chacune à un milieu œuvrant dans le domaine de la construction ou lié à celui-ci. Chaque milieu a été classé selon qu'il appartenait à un ministère, à un ordre professionnel, à une association ou à une organisation privée ou publique (spécifique à un corps de métier ou encore visant l'ensemble du milieu de la construction), à un syndicat de la construction, à une firme d'ingénierie, d'architecte ou de

²² Les technologies du BIM sont également considérées comme étant perturbatrices, c'est-à-dire qu'elles modifient radicalement la façon dont les acteurs du milieu de l'architecture, de l'ingénierie et de la construction (AIC) effectuent leurs activités et interagissent entre elles, et ce, sur l'ensemble de la chaîne du bâtiment, de sa planification à sa démolition (CEFRIO 2014b, 7).

construction, à un centre de recherche, à un organisme subventionnaire ou à toute autre catégorie ou regroupement. Le tableau 1.4 présente les tâches réalisées pour ce projet pendant notre stage

Tableau 1.4 : Description des tâches pour le projet portant sur le milieu de la construction et les TIC

Calendrier du stage	Description des tâches
6 mai 2013	Discussion de la synthèse portant sur le BIM et le milieu de la construction avec Guillaume Ducharme et Josée Beaudoin.
13 mai 2013	Envoi de notre document de travail pour la synthèse sur le BIM. Suggestions de citations pour illustrer les résultats mis de l'avant par les chercheurs lors des trois expérimentations. Début de l'élaboration de l'écosystème du milieu de la construction pour valoriser la synthèse des résultats de recherche.
17 mai 2013	Rencontre avec Josée Beaudoin pour valider le plan d'élaboration de l'écosystème du milieu de la construction.
23 mai 2013	Envoi du document de travail à Guillaume Ducharme pour préparer la réunion du 24 mai présentant les décisions éditoriales à prendre pour la synthèse sur le BIM.
24 mai 2013	Rencontre avec Josée Beaudoin et Guillaume Ducharme sur la synthèse. Participation à la conférence sur le BIM organisée par le groupe BIM Québec à l'ETS.
27 mai 2013	Rencontre avec Lorraine Gosselin (adjointe administrative au CEFRIO) sur l'écosystème du milieu de la construction pour préparer la stratégie de prise de contact avec les acteurs identifiés.
6 juin 2013	Rencontre de 30 minutes avec Josée Beaudoin et concernant la synthèse du BIM; notre objectif : faire le point sur les décisions éditoriales à prendre.
7 juin 2013	Envoi d'un tableau synthèse sur le BIM à Guillaume Ducharme pour sa traduction et sa validation.
17 juin 2013	Intégration des commentaires de Guillaume Ducharme à la synthèse sur le BIM.
20 juin 2013	Remise de la première version de la synthèse sur le BIM à Guillaume Ducharme. Discussion des points à changer avec Guillaume Ducharme. Petit topo de notre stage avant la dernière journée avec Josée Beaudoin et Mélanie Fontaine.
21 juin 2013	Réception de la version corrigée de la synthèse du BIM de Guillaume Ducharme. Préparation de la deuxième version de la synthèse sur le BIM. Envoi du premier document « normes éditoriales » à Guillaume Ducharme et Josée Beaudoin.
26 juin 2013	Envoi de la version finale de la synthèse sur le BIM à Guillaume Ducharme et Josée Beaudoin. Envoi du document faisant le bilan des normes éditoriales adoptées et modifications effectuées.

PROJET 4 : Les tablettes numériques pour le transfert de connaissances auprès des femmes entrepreneures

Le projet intitulé *Les tablettes numériques pour le transfert de connaissances auprès des femmes entrepreneures* (CEFRIO, Janvier 2015) propose « dans une même initiative de combiner des activités de formation et de transfert de connaissances à l'aide des tablettes numériques, du mentorat (coaching) à distance, en plus d'outiller les entrepreneures sur l'usage du numérique pour gérer leur entreprise » (Puelhuber et coll. 2015, 3). Réunissant huit femmes entrepreneures des régions du Centre-du-Québec et de la Montérégie, ce projet s'inscrit dans la volonté d'explorer de nouvelles manières de développer les compétences des travailleurs en s'appuyant sur le numérique (Ibid., 5). Les acteurs impliqués dans le projet sont les suivants :

- > Partenaires des milieux de pratique : Femmessor (Centre-du-Québec et Montérégie), Service aux entreprises de la Commission scolaire des Chênes, Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ), Commission des partenaires du marché du travail (CPMT);
- > Chercheurs associés au projet : Bruno Poellhuber, professeur adjoint Faculté des sciences de l'éducation, psychopédagogie et andragogie, Université de Montréal;
- > Collaborateurs : Annie Ferland assistante de recherche, Marie Grullon assistante de recherche et Ibtihel Bouchoucha agente de recherche;
- > Équipe de projet au CEFRIO : Josée Beaudoin, vice-présidente Innovation et Transfert, Karine Blondin, directrice de projet, et Mélanie Fontaine, chargée de projets au CEFRIO.

Pour ce projet, notre mandat s'est limité à prendre connaissance des données liées à l'expérimentation et à rédiger un court texte pour le blogue du CEFRIO et publié le 9 juillet 2013 (voir l'annexe 4). Le tableau 1.5 présente les tâches réalisées pour ce projet pendant notre stage.

Tableau 1.5 : Description des tâches pour le projet *Les tablettes numériques pour le transfert de connaissances auprès des femmes entrepreneures*

Calendrier	Description des tâches
27 mai 2013	Rédaction et envoi de la première version du texte pour le blogue du CEFRIO sur le projet Femmessor à Mélanie Fontaine.
5 juin 2013	Réception des corrections de Mélanie Fontaine sur le texte destiné au blogue du CEFRIO pour le projet Femmessor.
11 juillet 2013	Publication du texte pour le blogue du CEFRIO.

Conclusion : Du projet de stage au stage en soi, comment faire face aux imprévus et éprouver notre capacité d'adaptation en tant que future « agente d'interface »

Dès le début de la mise en place de notre stage, il était évident que notre projet serait différent de celui des collègues de notre cohorte, tant par sa forme que par son contenu. Tout d'abord, nos objectifs personnels ainsi que le choix de faire notre stage au CEFRIO ne nous permettaient pas de proposer un projet de stage spécifique à l'organisme. Pour approfondir nos compétences en transfert de connaissances et en communication, nous avons plutôt décidé avec notre directrice de maîtrise, madame Diane Saint-Pierre, et la vice-présidente Innovation et transfert, madame Josée Beaudoin, de réaliser un projet autonome prenant la forme d'un plan de transfert et de valorisation des connaissances s'insérant à l'intérieur d'une expérimentation en cours tout en réalisant certaines tâches pour d'autres projets. Ce contexte de stage nous permettait aussi d'éprouver notre créativité et notre capacité à faire face aux imprévus et à s'adapter aux attentes du CEFRIO et de différents partenaires. Le fait que notre stage ait porté sur un projet majeur et trois mandats *ad hoc* ou complémentaires nous a aussi obligée à faire preuve de flexibilité dans notre gestion du temps et a nécessité de notre part une forte capacité à assimiler rapidement des connaissances nouvelles.

Quant à la problématique du projet au cœur de nos activités de stage, celle sur le transfert et la valorisation de pratiques innovantes, notre réflexion nous a permis de mieux comprendre le rôle de l'agent d'interface dans l'élaboration et le déroulement d'une recherche-action. Que ce soit lors de l'élaboration du stage ou pendant celui-ci, les changements auxquels nous avons été

confrontée nous ont incitée à nous dépasser continuellement, mais aussi à faire preuve de curiosité, d'initiatives et d'autonomie.

Bref, à la lumière de nos attentes personnelles et professionnelles initiales et décrites au début de ce chapitre, nous ne pouvons espérer de meilleur lieu de stage que le CEFRIO, dont le travail, rappelons-le, vise à « optimiser le changement, à gérer les diverses interfaces entre les groupes d'acteurs, à régler les problèmes qui surgissent dans le processus d'innovation, à anticiper l'atterrissage des résultats dans l'écosystème du projet et à mobiliser les gestionnaires concernés » (Beaudoin 2014b, 2).

CHAPITRE 2 : LE PLAN DE TRANSFERT ET DE VALORISATION DES CONNAISSANCES

Dans ce chapitre, nous présentons le plan de transfert et de valorisation des connaissances que nous avons réalisé lors de notre stage au CEFRIO pour le projet *Utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise*²³. Ce chapitre se consacre essentiellement à faire le bilan des réflexions et des démarches qui ont mené à sa réalisation. Tout d'abord, nous reviendrons brièvement sur notre mandat principal et notre rôle dans le projet. Par la suite, nous aborderons le défi que représente le transfert de connaissances tacites (savoir-faire et savoir-être) ainsi que la problématique à l'origine du projet, les objectifs des entreprises participantes et des partenaires. Finalement, nous décrivons le plan de transfert réalisé lors de notre stage en nous attachant à la méthodologie privilégiée, aux modèles théoriques qui ont constitué les assises scientifiques de notre réflexion et aux différentes étapes le composant.

2.1 Rappel de notre mandat principal au CEFRIO

Au début de notre stage, il a été convenu avec le CEFRIO que notre mandat principal consisterait à réaliser un plan de transfert pour le projet portant sur l'utilisation des tablettes numériques en entreprise. Dans le contexte du projet, nous devons mobiliser les connaissances des deux principaux partenaires du projet (le chercheur principal et Parcours Formation), puis réaliser un plan de transfert identifiant les différentes possibilités de valorisation des pratiques innovantes développées lors de l'expérimentation pour chacun des milieux²⁴ constituant

²³ Le terme « transfert des compétences » reprend l'appellation officielle du projet par le CEFRIO. Il fait référence à l'initiative de documenter un poste dans une entreprise grâce à la captation vidéo, laquelle présente à la fois les manipulations de l'employé lors de l'utilisation d'une machine et ses impressions personnelles sur les aspects techniques et organisationnels à prendre en compte lors de la fabrication d'un produit ou d'une pièce de machinerie. Dans ce chapitre, nous utilisons le terme « transfert des compétences » comme étant un synonyme du terme « transfert de connaissances », ce qui nous permet de faire des liens entre la littérature ayant inspiré notre plan de transfert et la problématique du projet.

²⁴ Par le terme « milieux », nous faisons référence à l'ensemble des organismes gouvernementaux, associations publiques ou privées, entreprises, commissions scolaires, ministères et autres partenaires ou intervenants éventuellement impliqués. Ces milieux forment l'écosystème du projet dans lequel les pratiques innovantes seront valorisées, soit dans une publication, lors d'une conférence ou d'un atelier, etc. Cet écosystème est composé de trois acteurs : les utilisateurs (ou bénéficiaires), les instigateurs et les décideurs (voir les définitions à la page 47 du présent essai)

l'écosystème de valorisation. La figure 2.1 synthétise les activités et démarches liées au transfert de connaissances, lequel s'est effectué en continu tout au long du projet, et le rôle que nous avons joué lors des rencontres avec les partenaires.

Comme nous pouvons le voir, le projet se divise en trois étapes : l'expérimentation (étape 1), l'élaboration du plan de transfert (étape 2) et, enfin, la valorisation des résultats et le déploiement de l'innovation (étape 3). Les flèches représentent les échanges constants qui se sont effectués entre chacune des étapes, mais aussi à l'intérieur de chacune d'entre elles avec les acteurs présents. Dans ce tableau synthèse, notre stage se situe aux étapes 2 et 3, mais aussi à l'interface de l'étape 1 parce qu'étant constamment en lien avec les connaissances développées au sein des entreprises et rapportées par le chercheur et la représentante de Parcours Formation²⁵. Notre rôle consistait donc à recevoir les nouvelles connaissances issues de l'expérimentation (ou pratiques innovantes) et à les traduire dans un plan de transfert en vue de planifier leur valorisation et leur déploiement²⁶.

Pour cette dernière étape, il était important de tenir compte des besoins des futurs utilisateurs de l'innovation, mais aussi de ceux des instigateurs et des décideurs afin de trouver le bon argument qui pourrait les intéresser à adopter et à valoriser l'innovation dans leur milieu respectif. Pour chacun des milieux formant l'écosystème de valorisation, nous avons identifié une stratégie de valorisation à privilégier (outils, calendrier, porteur de l'innovation).

²⁵ Même si le contexte de notre stage ne nous a pas permis de nous rendre directement sur les lieux de l'expérimentation et de parler aux employés des PME à qui cette innovation était destinée, les rencontres régulières entre le chercheur et la représentante de Parcours Formation nous ont permis d'avoir une idée précise de l'avancement de l'expérimentation, des besoins des PME participant à l'expérimentation et de la réaction des utilisateurs (transfert de connaissances entre l'étape 1 et l'étape 2). Malgré tout, nous reconnaissons les limites de cet échange de connaissances. Il est évident que la réalisation d'un plan de transfert destiné à un milieu doit inévitablement consulter ce milieu. Cette participation aurait sans aucun doute enrichi, précisé et, surtout, validé notre modèle et notre plan de transfert, notamment en ce qui a trait à leur déploiement concret dans une entreprise et leur capacité à générer des impacts positifs. Malheureusement, les conditions de notre stage et le calendrier serré ne nous permettaient pas de nous rendre sur place.

²⁶ L'étape 3 de la figure 2.1 présente les différents items constituant notre plan de transfert et devant être pris en compte lors du déploiement d'une innovation. Pour cette étape, notre mandat consistait à proposer un plan d'action pour les partenaires. Par après, le stage ayant pris fin, nous n'avons pas été impliquée dans le choix des stratégies ni dans leur planification.

Étape 1 : Recherche/expérimentation

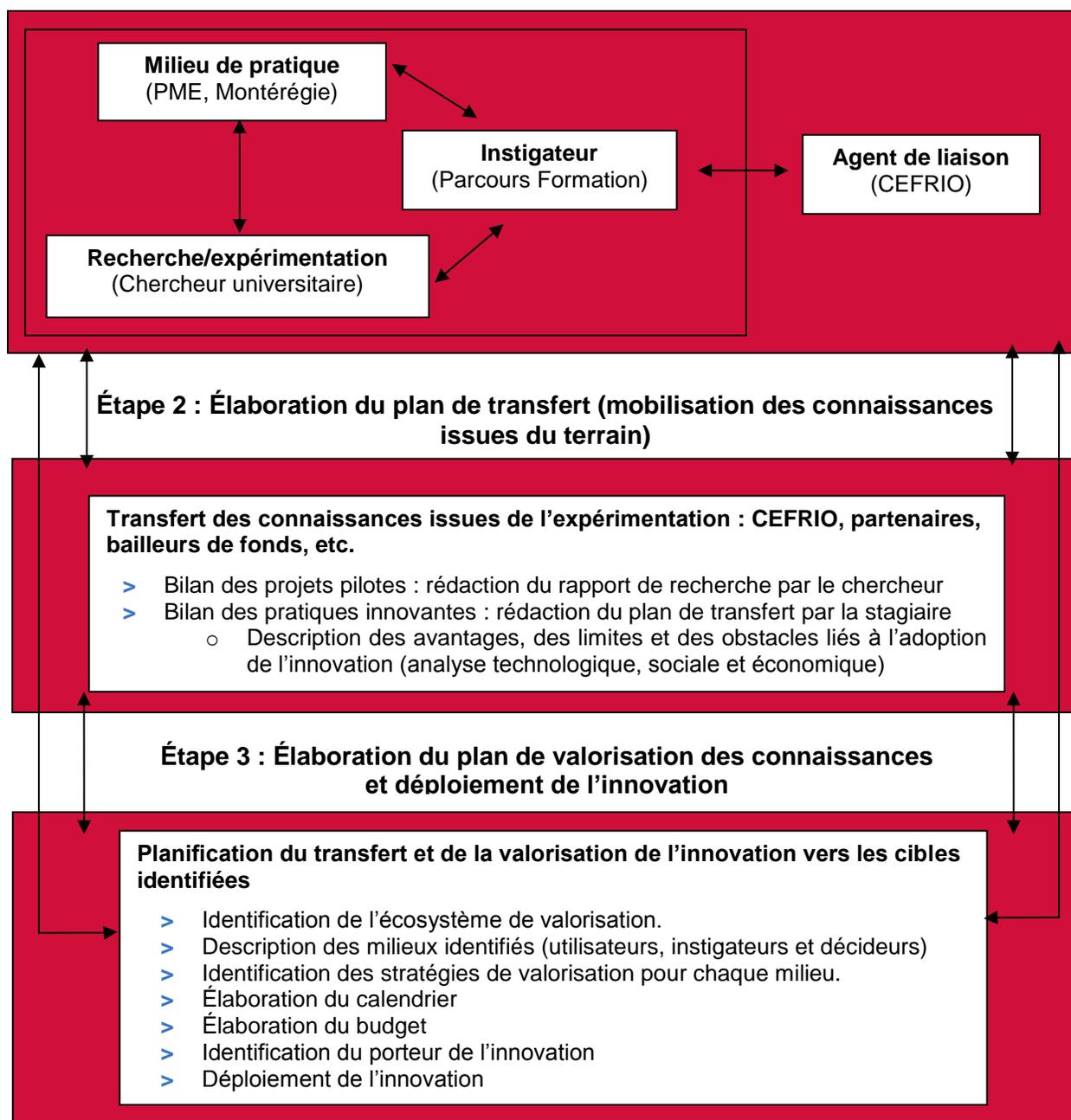


Figure 2.1 : Présentation du transfert de connaissances entre les partenaires à chacune des étapes du projet de recherche-action, de l'expérimentation à la valorisation des résultats, et de notre rôle dans ce projet.

Source : Figure conçue par Éveline Favretti.

Pour réaliser notre plan de transfert, nous nous sommes positionnée à l'interface des milieux de pratique, scientifique et d'action publique (bailleurs de fonds). Même si nous n'avons pas été en contact régulièrement avec tous ces intervenants, la recherche que nous avons effectuée sur chacun des milieux composant l'écosystème nous a permis de faire le pont entre leurs besoins spécifiques et l'innovation à valoriser. Plus qu'un plan de valorisation (ou de communication), le plan de transfert réalisé pour ce projet est un outil permettant de mieux comprendre l'innovation à transférer (avantages, limites, obstacles) et ainsi mieux planifier sa valorisation et son adoption dans les milieux identifiés. Ce plan se situe donc à l'interface de la réalité technique (scientifique), sociale et économique de l'innovation et permet ainsi une compréhension globale de celle-ci et de son écosystème.

2.2 Les tablettes numériques, une solution innovante pour le transfert des compétences en entreprise ?

Depuis plusieurs années, Parcours Formation, le service aux entreprises de la commission scolaire de Saint-Hyacinthe (<http://www.parcoursformation.com/>), accompagne des entreprises de la Montérégie dans la mise en place de stratégies portant sur le transfert de compétences. L'origine du projet sur les tablettes numériques en entreprise remonte à une demande que l'organisme a reçue d'une des entreprises de la région, appelée « entreprise B » par le chercheur dans son rapport de recherche (Daniau 2013). Cette entreprise souhaite alors documenter certains des postes et ainsi conserver les savoir-faire de ses employés avant leur départ à la retraite (Ibid., 8). L'idée d'utiliser la captation vidéo pour les pérenniser s'impose par hasard, alors que la consultante engagée par l'organisme se met à enregistrer de courtes vidéos pour ne perdre aucune information, notamment en ce qui a trait aux termes techniques et spécialisés (Daniau 2013, 8). Cela étant dit, avant de présenter le cadre de cette recherche et de cette expérimentation à l'origine même de notre mandat de stagiaire, apportons quelques éclairages quant au type de connaissances au cœur de ce projet.

2.2.1 Les connaissances explicites versus les connaissances tacites

La question du transfert de connaissances (tacites et explicites) au sein de l'entreprise est une nécessité si elle veut demeurer compétitive dans son milieu, surtout dans le contexte actuel de la mondialisation (Raymond et coll., 2009). Dans le cas qui nous concerne alors, le projet des tablettes numériques doit permettre aux entreprises de rester compétitives en répondant à la problématique sociale de la perte d'expertise qu'entraîne le départ à la retraite des employés. Comme le présente la figure 2.2, le réel défi réside dans la capacité des entreprises à retenir les connaissances tacites de leurs employés.

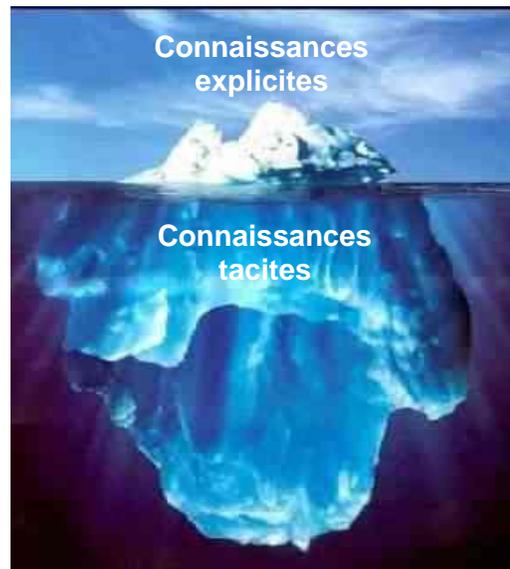


Figure 2.2 : Image illustrant la portion des connaissances explicites versus celle des connaissances tacites chez une personne.

Source : Scannelle, K.C. *Iceberg Twice the Size of Atlanta Breaks off from Antarctica*, <http://guff.com/iceberg-twice-the-size-of->

En plus d'être rarement documentées, comparativement aux connaissances explicites généralement présentes dans les manuels et autres documents servant à la formation des employés, les connaissances tacites représentent la grande majorité des connaissances qu'une personne va utiliser quotidiennement dans le cadre de son travail. Celles-ci font référence au savoir-faire, au savoir-être, au jugement de la personne selon les situations, à son intuition et à ses valeurs (Raymond et coll., 2009). Quant aux connaissances explicites, elles sont décrites comme étant « des connaissances dites objectives et formelles que l'on peut verbaliser, écrire, codifier et transférer » (Ibid., 7). La difficulté réside donc dans le transfert des connaissances tacites. Non seulement elles sont moins tangibles, mais souvent les personnes ne sont pas conscientes qu'elles détiennent ces connaissances (Ibid.).

Bref, contrairement au cartable papier traditionnel et grâce aux outils audio-vidéo, l'expérimentation de la tablette numérique dans les deux PME de la Montérégie concernée par ce projet est apparue comme un meilleur outil pour conserver les connaissances en lien avec l'utilisation de la machinerie et le fonctionnement de l'entreprise (Daniau 2013).

2.2.2 Le cadre général de la recherche et de l'expérimentation

À la suite d'une demande de partenariat avec le CEFRIO de la part de Parcours Formation et d'un financement obtenu de différents acteurs du transfert de compétences dans la région de la Montérégie (dont Emploi-Québec, la CRÉ-Montérégie et le CSMO Fabrication métallique industrielle), le CEFRIO et ses partenaires souhaitaient, à travers ce projet, avoir un impact sur l'adoption des TIC dans le milieu des PME et éventuellement apporter une solution à la problématique des départs massifs à la retraite des baby-boomers et des pertes de savoir-faire.

Activité antérieure à notre arrivée au CEFRIO, l'expérimentation s'est déroulée dans deux entreprises de la Montérégie (Entreprise A et Entreprise B), entre l'été 2012 et le printemps 2013. Les données ont été recueillies à différentes étapes du projet²⁷ et plusieurs rencontres ont aussi été organisées auprès des personnes suivantes (Ibid., 12) :

- > 3 intervenants extérieurs,
- > 3 employées de Parcours Formation,
- > 5 employés de l'entreprise A,
- > 5 employés de l'entreprise B,
- > 3 personnes travaillant au sein du CEFRIO.

Même si l'entreprise A et l'entreprise B font face au même enjeu de transfert des compétences et du vieillissement de leurs employés, leurs motivations pour participer à cette expérimentation reflètent leur réalité particulière, comme le démontre le tableau 2.1.

²⁷ Pour en savoir plus sur le déroulement du projet, consulter le rapport de recherche de Stéphane Daniau (2013).

Tableau 2.1 : Objectifs de la participation de l'entreprise A et de l'entreprise B à l'expérimentation de la tablette numérique

Entreprise A	Entreprise B
<ul style="list-style-type: none"> > Créer un support à l'autoformation convivial et facilement accessible. La tablette doit pouvoir servir d'aide-mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> > Documenter les postes avant le départ à la retraite des employés qui les occupent actuellement
<ul style="list-style-type: none"> > Corriger les mauvaises habitudes acquises avec le temps 	<ul style="list-style-type: none"> > Utiliser la tablette dans le but de faciliter le compagnonnage des jeunes, pour offrir une mise à jour des connaissances aux employés expérimentés et pour améliorer la polyvalence des employés ainsi que leur mobilité interne
<ul style="list-style-type: none"> > Former davantage de personnes susceptibles de s'occuper de programmer l'ensemble des paramètres des différentes machines à commande numérique, et ce, afin de pouvoir remplacer « l'expert » à tout moment 	<ul style="list-style-type: none"> > Permettre aux nouveaux employés d'atteindre en deux ans l'équivalent d'une dizaine d'années d'expérience
<ul style="list-style-type: none"> > Permettre à d'autres employés d'acquérir une certaine polyvalence et d'améliorer ainsi leur potentiel de mobilité à l'interne 	<ul style="list-style-type: none"> > Éviter les erreurs de fabrication, les pertes de temps et le gaspillage de matériel lors du transfert de compétences.
<ul style="list-style-type: none"> > Faciliter la structuration de l'offre de formation à l'interne, notamment pour les personnes nouvellement embauchées 	

Source : Tableau élaboré à partir du rapport de recherche de Daniau (2013, 11 et 13).

Selon Daniau, ce projet aura eu un effet bénéfique sur les perspectives d'avenir des deux entreprises qui se sont prêtées à cette étude. Comme il le souligne :

Que la problématique repose sur l'urgence de remédier au vieillissement ou au renouvellement de la main-d'œuvre ou qu'il s'agisse d'accroître la polyvalence et la mobilité à l'interne des employés, la tablette numérique s'impose comme un outil d'aide à la formation adapté au transfert intergénérationnel de compétences. Si elle ne remplace pas un formateur, elle intervient néanmoins de manière efficace comme soutien à l'autoapprentissage ou au compagnonnage, et favorise la compréhension des processus de base à l'œuvre dans un poste de travail déterminé (Ibid., 7).

2.3 La méthodologie/notre démarche

Il n'existe pas une définition unique d'un plan de transfert et de valorisation des connaissances. Chaque plan dépend assurément des connaissances à transférer, des milieux concernés et des personnes visées par le transfert. La revue des écrits que nous avons réalisée dans le cadre de notre stage nous a permis d'identifier deux principaux modèles²⁸ : un premier planifiant un transfert de connaissances dans le but d'éviter la perte d'un savoir ou d'une expertise à l'intérieur d'un organisme ou d'une entreprise; un deuxième préparant le transfert de pratiques innovantes et leur adoption dans le but d'améliorer la fonctionnalité d'une entreprise ou d'un groupe²⁹.

Dans le cas qui nous concerne, le plan de transfert à développer avait comme objectif de valoriser des connaissances issues de l'expérimentation dans le but de transférer une initiative innovante dans les milieux de pratique et, à terme, d'institutionnaliser ces pratiques innovantes. En ce sens, notre plan correspond davantage au deuxième modèle, même si le contexte dans lequel il s'inscrit se rapproche du premier. Bref, avant de présenter les différentes étapes ayant mené à l'élaboration de ce plan de transfert, il convient de revenir brièvement sur la démarche générale qui nous a permis de le construire. Comme préalable, nous nous sommes d'abord posée deux questions fondamentales : qu'est-ce qu'un plan de transfert et de valorisation des connaissances (objectifs, composantes, utilisation) ? Et qu'est-ce qui doit être transféré et valorisé (quelles connaissances, quelle innovation) ? De ces questions a découlé toute une série de sous-questions : à qui ? Quand ? Comment ? Pour qui ? Pourquoi ? À quel moment ?

La démarche développée pendant notre stage pour répondre à ces questions se décline en huit étapes. Naturellement, celles-ci se sont chevauchées pendant le stage et de nombreux allers-retours ont été nécessaires afin d'identifier les éléments qui composent le plan de transfert :

1. le repérage des publications scientifiques, gouvernementales et professionnelles sur les thèmes suivants : plan de transfert de connaissances, plan de valorisation des

²⁸ Cette classification est issue de la consultation de plus d'une dizaine de plan de transfert ou d'articles traitant de l'innovation et du transfert de connaissances. Ces deux modèles représentent davantage une tendance qu'une structure stricte considérant qu'il n'existe pas, à proprement parler, de structure générale pour élaborer un plan de transfert. Le plan de transfert proposé dans cet essai se veut une proposition.

²⁹ Voir à cet effet : Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2010; Lysanne et al. 2009; Sutton 2007; Cloutier 2003; Faye et al. 2007; Lemire et al. 2009.

connaissances, plan de gestion des connaissances, plan de communication et plan de marketing;

2. l'analyse des différents modèles et des étapes de travail présentés dans les documents retenus;
3. la description des pratiques innovantes à transférer (avantages, limites, obstacles, facteurs facilitant leur adoption) à la suite de l'expérimentation de la tablette numérique dans les deux entreprises;
4. l'analyse du milieu des PME et de la problématique du transfert de compétences;
5. la recherche des réseaux de valorisation potentiels en fonction des cibles (régionales, nationales et spécialisées) identifiées au début du projet;
6. l'élaboration de l'écosystème de valorisation (identification des utilisateurs, instigateurs et décideurs);
7. l'inventaire des outils de transfert, des moments de valorisation et du porteur de l'innovation pour chaque milieu identifié dans l'écosystème;
8. enfin, la réalisation du document de valorisation.

2.3.1 La recherche bibliographique

La recherche bibliographique a permis d'identifier plusieurs documents portant sur le transfert de connaissances et la valorisation des connaissances. Plusieurs critères ont alors été pris en compte. D'abord, nous avons concentré notre recherche sur les mécanismes de transfert, de mobilisation et de valorisation des connaissances. Puis, nous nous sommes intéressée à la notion d'innovation et aux facteurs facilitant son adoption dans un milieu. Ensuite, nous avons cherché des modèles de plan de transfert dont la structure et les questions de recherches pourraient se transposer au projet des tablettes numériques en entreprise ainsi que des documents scientifiques ou professionnels traitant des thèmes en lien avec notre sujet³⁰. Avant d'entreprendre cette étape de la revue des écrits, nous avons élaboré préalablement une liste de mots-clés (tableau 2.2), en fonction des objectifs de notre mandat, et une liste des bases de données et sites Internet à consulter (tableau 2.3).

³⁰ Plusieurs des documents répertoriés sont issus du milieu de la santé, de structures gouvernementales ou encore du milieu de la sécurité au travail.

Tableau 2.2 : Mots-clés privilégiés, selon la langue, pour notre recherche bibliographique

Mots-clés en français	Mots-clés en anglais
<ul style="list-style-type: none"> > Plan de transfert de(s) connaissances > Plan de valorisation de(s) connaissances > Plan de gestion > Plan de communication > Marketing > Mobilisation de(s) connaissances > Transfert de(s) connaissances > Diffusion de(s) connaissances > Innovation sociale > Valorisation d'une innovation ou des connaissances > Adoption d'une innovation > Transfert de compétences > Transfert de connaissances intergénérationnelles > Formation de la main-d'œuvre > PME > PME au Québec 	<ul style="list-style-type: none"> > Marketing > Knowledge transfer > Knowledge dissemination > Knowledge utilization > Knowledge mobilization > Social innovation > Knowledge transfer + planification > Knowledge transfer + communication > Knowledge transfer + organisation > Knowledge transfer + sme* > Adoption + social innovation > Valorization + innovation > Valorization + knowledge

Tableau 2.3 : Principales bases de données bibliographiques consultées

- > SCOPUS : Base de données multidisciplinaire et internationale comprenant plus de 19 999 revues validées par les pairs, plus de 4,6 millions comptes rendus, conférences, etc.
- > Web of science : Base de données multidisciplinaire et internationale couvrant plus de 8 500 périodiques scientifiques de langue anglaise.
- > Thèses et mémoires : Base de données composée exclusivement des thèses de doctorat et des mémoires de maîtrise de plusieurs universités canadiennes et internationales.
- > Érudit : Plate-forme rassemblant des revues universitaires francophones dans le domaine des sciences humaines et sociales ainsi que dans celui des sciences naturelles.
- > Google Scholar : Moteur de recherche qui indexe le contenu de périodiques et de livres électroniques de nature universitaire et scientifique produits autant par les universités, les sociétés savantes et les éditeurs commerciaux.
- > Google : Moteur de recherche comprenant à la fois la littérature scientifique et la littérature provenant des institutions gouvernementales, des entreprises privées, des organismes communautaires, des groupes d'intérêts, etc.

La majorité des publications scientifiques recensées dans les bases de données – pour les termes « mobilisation de(s) connaissances », « transfert de(s) connaissances » et « coconstruction de(s) connaissances » et leur équivalent en anglais – fait état du processus de circulation des connaissances entre les chercheurs et les milieux d'action ainsi que de leur rôle dans l'élaboration et le déroulement d'un projet de recherche-action (voir notamment Dagenais et Janosz 2008; Elissalde et Renaud 2010; Fontan 2010; Lesemann 2003). Ces documents nous ont permis de comprendre la dynamique entre chacun des partenaires lors d'un projet de recherche-action et d'affiner notre réflexion quant au rôle et aux motivations de ceux-ci ainsi qu'à la forme que peut prendre l'utilisation de nouvelles connaissances. Malgré tout, ces références ne nous permettaient pas de répondre directement à notre mandat principal qui était de proposer un plan de transfert au CEFRIO.

En effet, les résultats obtenus pour les termes « plan de transfert de(s) connaissances » et « plan de valorisation de(s) connaissances » dans les bases de données scientifiques étaient peu nombreux et souvent trop théoriques. Par théorique, nous pensons à un article qui présente par exemple davantage la définition de ce qu'est la valorisation des connaissances et moins la démarche du transfert de connaissances. De plus, ces documents abordaient rarement la question de la valorisation des connaissances ou d'une innovation qui était au cœur de nos préoccupations, mais plutôt celle de la mobilisation et du transfert de connaissances. Alors que nos premières recherches portaient sur la circulation et le transfert de connaissances, nous les avons réorientées autour des stratégies de communication et de mise en valeur d'une innovation. Nous avons donc élargi notre recherche aux mots-clés suivants : « plan de communication », « plan de gestion », « plan marketing » ainsi qu'au terme « innovation » et à des amalgames du genre : adoption d'une innovation, origine d'une innovation, facteurs pouvant faciliter ou limiter l'adoption d'une innovation, caractéristiques d'une innovation (sociale, technologique, industrielle, etc.). Par la suite, nous avons croisé les différents modèles de transfert répertoriés en les adaptant à la réalité de notre projet et à ses objectifs de départ³¹ ; nous avons alors dégagé six étapes à partir desquelles nous avons élaboré notre plan de transfert pour le projet des tablettes numériques en entreprise (pour la présentation du plan de transfert, voir la section 2.4).

³¹ Pour la cible régionale (Montérégie), l'objectif visait une diffusion large, afin de faire connaître l'expérience dans la région. Pour la cible nationale (le Québec), il visait à faire connaître l'expérience et éventuellement à inspirer d'autres acteurs ainsi qu'à faire connaître les conditions de réussite pour adopter l'innovation. Quant à la cible spécialisée (le monde de la recherche), elle visait la publication d'un article dans une revue ou un bulletin spécialisé.

2.3.2 Les modèles ayant contribué à définir notre projet de stage

Notre réflexion a porté sur deux volets. Le premier concerne les modèles de mobilisation, de circulation et de valorisation des connaissances, alors que le second s'intéresse davantage aux modèles de transfert de connaissances et d'adoption d'une innovation qui nous ont inspiré les six étapes de notre plan de transfert.

Selon Elissalde et Renaud (2010), la mobilisation des connaissances est un processus d'échanges qui, contrairement au transfert ou à la diffusion des connaissances, s'inscrit dès le début d'un projet dans une volonté de coconstruction de connaissances avec les partenaires. Globalement, la mobilisation des connaissances peut être définie comme un moyen de « transformer les connaissances en actions concrètes dans l'intérêt du plus grand nombre d'acteurs possible » (Fitzpatrick 2008; Brodeur et coll. 2009, cités par Elissalde et Renaud 2010, 415). Les partenaires d'un projet se situent donc dès le début dans une posture de recherche-action visant à « faire autrement » afin d'innover et de développer de nouvelles pratiques. Pour réussir un tel processus, un climat de confiance et l'engagement complet des partenaires impliqués dans le projet sont des impératifs incontournables pour une collaboration réussie. (Raymond et coll. 2009) L'importance des relations entre les chercheurs, les décideurs et les milieux de pratique dans la définition des objectifs et des retombées du projet est essentielle pour favoriser l'adoption des nouvelles connaissances issues de la mobilisation et à terme leur institutionnalisation. Finalement, la mobilisation des connaissances s'effectue grâce à des expériences de collaborations répétées qui, avec le temps, favorisent la création d'un réseau à partir duquel chaque projet se construit et s'enrichit (Lemire et coll. 2009; Elissalde et Renaud 2010; Raymond et coll. 2009). La figure 2.3 présente le processus de mobilisation des connaissances entre les partenaires; il consiste en des allers-retours constants permettant de dégager de nouvelles connaissances. Ce modèle proposé par Lemire et coll. (2009, 14) illustre comment les connaissances circulent entre des partenaires tout au long du projet, contribuant ainsi à redéfinir, préciser et bonifier le projet pour finalement dégager de nouvelles connaissances (Ibid., 14). Alors que le milieu de pratique possède davantage un savoir-faire issu de la réalité du terrain, les chercheurs possèdent une connaissance pointue sur le sujet d'étude et « amènent avec eux des réseaux dans lesquels les connaissances issues de l'expérimentation pourront être diffusées » (Dagenais et Janosz 2008, 55).

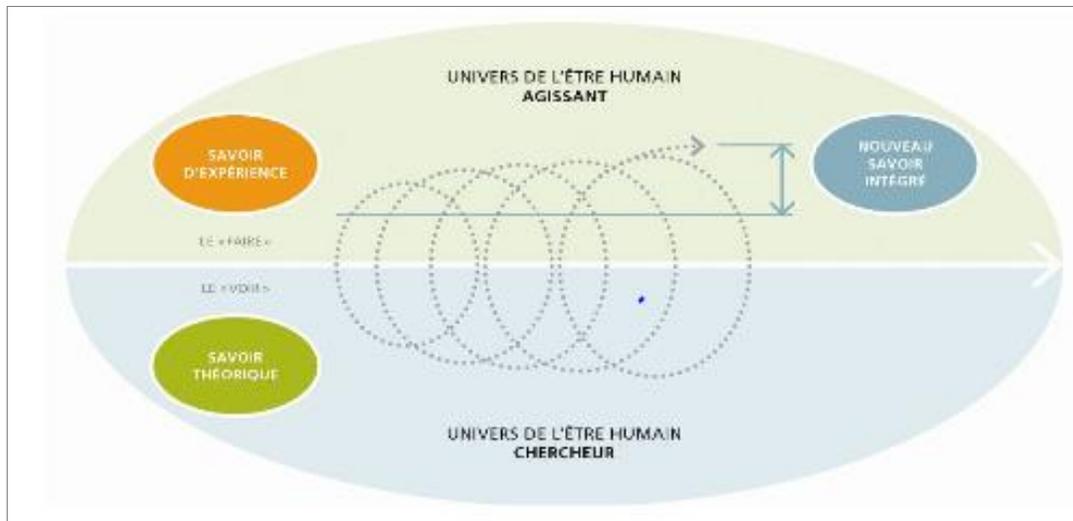


Figure 2.3 : Approche interactive : mode de transfert en continu

Sources : Lemire et coll. (2009, 14), inspiré de Bouchard et Gélinas (1990) dans Roy, Guindon et coll. (1995, 31).

Ainsi, plus les milieux de pratique sont intégrés tôt dans le processus de recherche, plus les résultats sont utilisés par ceux-ci. D'une part, parce que les résultats répondent à une problématique réelle pour eux et, d'autre part, parce que la valorisation des connaissances s'effectue dans un langage et un médium permettant au milieu de pratique de s'approprier les connaissances et de les adapter à leur réalité (Lemire et coll. 2009). Quant aux chercheurs, nombreux sont ceux qui disent retirer de ce type d'activité une meilleure compréhension de la réalité des milieux de pratique (Dagenais et Janosz 2008). Bref, la collaboration étroite entre chercheurs et praticiens semble être la formule à privilégier lorsque la recherche vise le bien-être de la collectivité. Cependant, pour favoriser la circulation de l'information, l'ensemble des partenaires doit être sensible à l'objet de recherche, partager un même vocabulaire et concevoir l'échange de connaissances comme une richesse et une possibilité d'innover.

En ce qui concerne la valorisation de ces nouvelles connaissances, le modèle d'Élissalde et Renaud (2010) présente les différentes utilisations possibles en fonction des objectifs visés : les rendre utiles et utilisables (figure 2.4). Par utile, ils entendent les connaissances qui répondent aux préoccupations réelles des individus et de leur organisation afin de nourrir leurs actions et leurs décisions. Quant aux connaissances utilisables, elles sont disponibles, accessibles et adaptées à leurs destinataires, notamment en termes de format et de langage (Ibid., 138). En ce qui a trait au type d'utilisation, les auteurs en identifient quatre formes : une utilisation qui modifie les pratiques (instrumentale), une autre qui modifie les mentalités, une qui adapte les

concepts théoriques (conceptuelle) et, enfin, une dernière qui justifie une action (stratégique) ou encore qui inspire d'autres domaines de recherche (inspirante) (Ibid.).

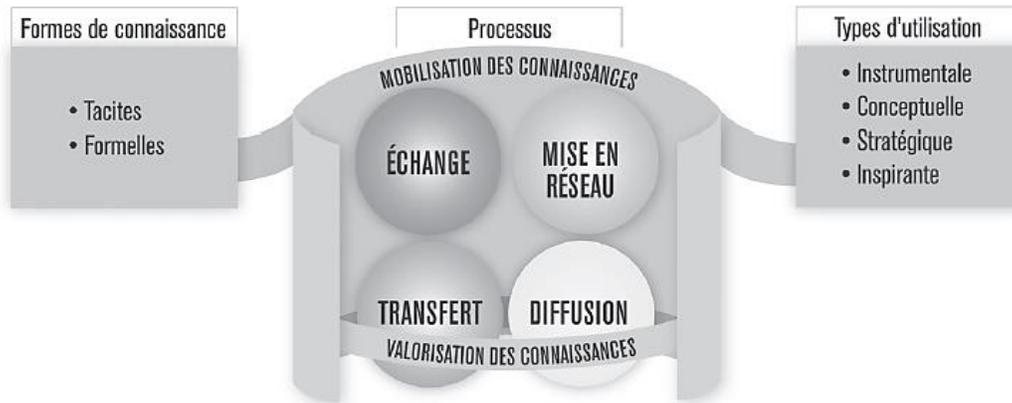


Figure 2.4 : Démarches de circulation des connaissances
 Source : Éliassalde et Renaud (2010, 412).

Quant à la démarche du transfert de connaissances, nous nous sommes surtout basée sur trois documents spécifiques, dont les modèles de transfert sont présentés dans le tableau 2.4.

Tableau 2.4 : Présentation de trois études clés ayant inspiré notre plan de transfert

Processus de transfert de connaissances	
Lemire, Nicole, Karine Souffrez et Marie-Claire Laurendeau. 2009. <i>Animer un processus de transfert des connaissances. Bilan des connaissances et outils d'animation</i> , Institut national de santé publique du Québec.	<ol style="list-style-type: none"> 1) La production de contenu 2) L'adaptation du contenu et du format selon les publics visés 3) La diffusion des produits 4) La réception des connaissances 5) L'adoption des connaissances (réception et implantation) 6) L'appropriation des connaissances (modification et adaptation) 7) L'utilisation des connaissances
<i>Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick</i> . 2010. Gouvernement du Nouveau-Brunswick, Version 1.1.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Déterminer les connaissances essentielles à risque 2) Indiquer « qui » possède les connaissances (le « donneur ») 3) Indiquer « à qui » les connaissances devraient être transmises (le « bénéficiaire ») 4) Choisir les outils de transfert des connaissances pour s'approprier et transmettre les connaissances 5) Surveiller et évaluer

Raymond, Lysanne, avec la collaboration de Robert Parent, Lise Desmarais et Louise Leclerc. 2009. <i>Coffre à outils sur le transfert de connaissances. Une approche proactive</i> , Université de Sherbrooke	<ol style="list-style-type: none"> 1) Effectuer un diagnostic pour comprendre et évaluer l'état de la situation actuelle : les connaissances présentes, les besoins, les utilisateurs potentiels 2) L'organisation doit être en mesure de développer les capacités de généralisation, de dissémination et d'absorption des connaissances 3) La capacité de l'organisation à adapter et à remettre en question les connaissances de façon systématique. Ceci réfère à l'habilité d'apprendre et à renouveler continuellement le système de transfert de connaissances utilisé
---	---

La première étude consultée, celle de Lemire, Souffrez et Laurendeau (2009), est une synthèse des connaissances abordant « le transfert des connaissances dans une perspective de soutien à l'action » (Ibid., 14); les activités et les mécanismes d'interaction doivent favoriser la diffusion, l'adoption et l'appropriation des connaissances en vue de leur utilisation dans la pratique professionnelle (Ibid., 7). Comme le montre le tableau 2.4, le plan de transfert comprend sept étapes distinctes, dont la dynamique implique des allers-retours constants entre les partenaires. Selon les auteures, « [le] découpage du processus de transfert en différentes étapes permet de mieux cerner les enjeux, les défis et les stratégies les plus appropriées en fonction des objectifs et du rôle de chacun des groupes d'acteurs impliqués » (Ibid., 7).

Le second document intitulé *Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick* (2010) s'adresse aux gestionnaires du gouvernement de cette province. Il vise à « mettre en place un dispositif de transfert de connaissances, principalement axé sur les connaissances tacites, avant le départ à la retraite de plusieurs gestionnaires (Ibid., 7) ». Ce guide propose une méthode en cinq étapes basée à la fois sur le transfert de connaissances et leur valorisation à l'intérieur d'un milieu, par exemple au sein d'un ministère.

Finalement, le troisième document intitulé *Coffre à outils sur le transfert de connaissances. Une approche proactive* (Raymond et coll. 2009) propose, comme son titre le mentionne, un coffre à outils pouvant être adopté par une entreprise afin d'améliorer ses pratiques de transfert de connaissances et ainsi contribuer à ce qu'elle demeure compétitive dans le contexte actuel de la mondialisation. Ce document traduit la notion de transfert de connaissances « comme la mise en place de techniques, d'outils, de méthodes, de processus, de structures et de cultures » (Ibid., 8). Ce modèle de transfert de connaissances stipule :

[...] qu'il faut développer les capacités de génération, de dissémination, d'absorption, d'adaptation et de remise en question pour qu'il y ait transfert. [...] Ce modèle offre une vision dynamique, où la connaissance n'est pas vue comme un stock transféré linéairement, mais plutôt comme un flux qui circule et se modifie avec le temps, tout comme les besoins qui évoluent (Parent, Roy et St-Jacques 2007, cités dans Raymond et coll. 2009, 8-9).

Pour ce qui est de la question de la valorisation des connaissances et des pratiques innovantes, nous nous sommes principalement inspirée du *Guide* rédigé par Louise Sutton, dans le cadre des travaux de l'ARUC-ES et du RQRP-ES (2007), et de la *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale du Réseau québécois en innovation sociale* (RQIS) (2011). Le premier document fait la distinction entre les publics « naturels » et les autres milieux où les connaissances peuvent être disséminées. Dans ce contexte, le défi de la valorisation des connaissances est double. Il faut « rejoindre un plus grand nombre d'utilisateurs potentiels en identifiant des pistes moins naturelles de diffusion et de transfert [et il faut] adapter efficacement les résultats des recherches aux besoins identifiés et aux auditoires concernés (Sutton 2007, 6). » Pour y parvenir, il est important que les connaissances soient disponibles, mais aussi accessibles. Ce guide identifie six conditions gagnantes pour une plus grande valorisation des connaissances visant l'adaptation (ou la transformation) des connaissances dans un format et dans un langage propre à chaque milieu visé par le transfert (Sutton 2007, 13 - 20) :

- 1) La mobilisation des partenaires de recherche.
- 2) La planification : *De quoi devons-nous parler ? Quels types de changement souhaitons-nous obtenir ?*
- 3) L'identification des publics à rejoindre : *À qui devons-nous en parler ?*
- 4) L'identification des objectifs poursuivis : *Pourquoi devons-nous leur en parler ?*
- 5) Le choix de stratégies et de moyens adéquats : *Comment devrait-on en parler ?*
- 6) L'identification des ressources humaines et financières requises et le montage financier.

Quant à la *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale* (2011), elle présente douze facteurs clés à privilégier pour faciliter l'adoption et la pérennisation d'une innovation sociale, et ainsi répondre aux enjeux sociaux auxquels la société québécoise est confrontée (RQIS 2011) :

- 1) Le déclencheur (problématique sociale non résolue) et la volonté d'acteurs d'œuvrer ensemble à la recherche d'une réponse, d'une solution nouvelle.
- 2) La solution est le fruit d'un travail collaboratif d'entre des acteurs représentant toutes les dimensions de la problématique.
- 3) Le projet d'innovation combine les savoirs expérientiels avec les savoirs scientifiques et techniques, et tient compte du contexte culturel particulier.
- 4) Le projet a une visée transformatrice et ambitionne un changement systémique.
- 5) Les partenaires reconnaissent le risque et l'inconnu liés au projet innovant et l'assument.
- 6) La présence d'un triple leadership : a) le leadership individuel de ou des initiateurs du projet; b) le leadership organisationnel qui se caractérise par l'appui des organisations impliquées; c) le leadership collectif qui apparaît dans la communauté porteuse de la mise en œuvre du projet.
- 7) L'engagement à long terme des bailleurs de fonds.
- 8) Le temps nécessaire doit être accordé pour concevoir le projet, tisser des liens de confiance entre les partenaires, réaliser, évaluer et valoriser l'innovation et pour que les milieux s'approprient l'innovation.
- 9) Le rayonnement du projet doit être favorisé afin d'assurer sa reconnaissance et, à terme, son institutionnalisation.
- 10) Le projet doit s'ajuster à l'évolution du milieu et à la réalité des partenaires.
- 11) Le transfert, l'appropriation, la pérennisation du projet sont des aboutissements nécessaires. Le projet doit trouver preneur auprès des personnes concernées et répondre aux besoins initialement identifiés.
- 12) L'établissement d'un lien de confiance entre les acteurs est primordial.

À partir de ces cinq documents, nous avons pu élaborer notre réflexion sur la structure de notre plan de transfert et les différents éléments le composant, mais aussi sur sa raison d'être et la façon dont il s'intégrerait dans le projet ainsi que la façon dont il serait utilisé par la personne responsable de la mobilisation et de la valorisation des connaissances. Par la suite, nous avons greffé certaines notions propres à la question du transfert d'une innovation, qui est à la fois technologique, économique et sociale, et à la gestion des perturbations que son adoption implique dans une structure organisationnelle, tant sur le plan technique que sur celui de la gestion des ressources humaines. L'étude de Julie Cloutier, *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* (2003), et l'article de Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-paroles » nous a permis d'approfondir ces derniers points.

2.4 La conception du plan de transfert et de valorisation des connaissances

Notre plan de transfert comporte à la fois une description des connaissances à transférer (avantages, limites, obstacles, facteurs facilitant l'appropriation des connaissances) et une stratégie de valorisation des connaissances (identification de l'écosystème de valorisation, des outils de transfert et de diffusion, du calendrier et du porteur de l'innovation). Dans le contexte de notre stage, l'objectif de ce document était de planifier la valorisation des connaissances issues de l'expérimentation, et ce, dans le but de transférer dans les PME de deux territoires ciblés une initiative innovante élaborée dans les deux PME ayant participé à la recherche-action afin de la faire connaître, de favoriser sa pérennité, et à terme l'institutionnaliser. Pour y parvenir, nous avons élaboré ce plan comme un outil destiné autant aux partenaires du projet qu'aux personnes responsables des communications, en proposant pour chaque milieu identifié des arguments et une stratégie de communication.

Notre plan de transfert comprend six étapes distinctes, inspirées principalement de Lemire et coll. (2009), de Sutton (2007) et du *Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick* (2010) :

- > Étape 1 : Identifier et décrire les pratiques innovantes à transférer
- > Étape 2 : Reconnaître les cibles de valorisation
- > Étape 3 : Mettre au jour l'écosystème de valorisation
- > Étape 4 : Cerner les raisons d'adoption
- > Étape 5 : Présenter les outils de transfert
- > Étape 6 : Élaborer le calendrier et identifier le porteur de l'innovation

Chacune de ces étapes possède ses propres objectifs et sa propre méthodologie. Ce découpage permet de mieux cerner les enjeux, les défis et le rôle de chacun des acteurs impliqués dans le processus, comme le montre le tableau 2.5, en associant à chaque étape des questions spécifique.

Tableau 2.5 : Objectifs de chacune des étapes constituant notre plan de transfert

Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6
Quoi ?	À qui ?	Pour qui ?	Pourquoi ?	Comment ?	Quand ? Par qui ?
Quelles sont les pratiques innovantes (les connaissances) à transférer et à valoriser ?	À qui s'adresse l'innovation (identification des cibles de départ) ?	Qui est directement touché par la problématique sociale ? Qui a un pouvoir décisionnel sur l'adoption de l'innovation ?	À quel besoin les pratiques innovantes répondent-elles ?	Comment valoriser les pratiques innovantes issues de l'expérimentation ? Quel outil choisir pour quel public ?	Quand valoriser les connaissances et qui serait le meilleur porte-parole pour favoriser l'adoption de l'innovation ?

Source : Tableau inspiré du rapport de Lemire, Souffrez et Laurendeau (2009, 49).

Détaillons maintenant chacune de ces étapes, ce à quoi les pages suivantes se consacrent.

Étape 1 : Identifier et décrire les pratiques innovantes à transférer

D'abord, mentionnons que nos rencontres fréquentes avec (et entre) le chercheur, la représentante de Parcours Formation et la chargée de projets³² nous ont permis d'avoir une idée suffisamment précise des attentes et réactions des participants de l'expérimentation, ce qui a été particulièrement aidant pour la réalisation du plan de transfert. Puis, soulignons que pour la description des pratiques innovantes³³, notre démarche a été double.

D'une part, les rencontres avec le chercheur et Parcours Formations nous ont permis d'échanger sur les commentaires qu'ils recueillaient des participants et de leurs observations *in situ* de l'utilisation de la tablette numérique dans les PME : les avantages, les limites, les

³² Pendant notre stage, nous avons eu cinq rencontres permettant de comprendre l'avancement du projet et de préparer l'activité de transfert devant les partenaires le 9 octobre 2013. Nous avons aussi eu deux rencontres préparatoires pour discuter de notre plan de transfert et de valorisation des connaissances avec le chercheur, la chargée de projets du CEFRIO et la représentante de Parcours Formation. La lecture du rapport de recherche, déposé vers la fin de notre stage, a aussi été déterminante pour la réalisation de notre plan de transfert et de valorisation des connaissances.

³³ Pour la description des pratiques innovantes, nous reconnaissons cependant qu'il aurait été préférable de rencontrer également les employés des PME expérimentant l'utilisation de la tablette numérique, comme outil de formation et de transfert de compétences, mais le contexte du projet ainsi que le temps dévolu à notre stage ne nous permettaient pas d'aller sur le terrain.

obstacles physiques liés à l'environnement de l'entreprise ou à des facteurs humains, les résultats et les utilisations inattendus, etc. D'autre part, nous avons utilisé deux modèles d'analyse de gestion afin de prendre en compte tous les aspects se rattachant aux connaissances et aux pratiques innovantes issues de l'expérimentation et rapportées par le chercheur et Parcours Formation. Il s'agit du modèle PEST (pour l'acronyme de *Politico – Economic – Social – Technologic*) et le modèle SWOT (pour l'acronyme anglais qui vient de *Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) ou encore AFOM en français (pour Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces)

Le modèle d'analyse PEST permet d'évaluer les différents facteurs externes pouvant avoir un impact sur une organisation ou une entreprise et qui peuvent influencer ses décisions futures. Il prend en compte quatre dimensions³⁴ :

- > Politiques : Ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales qui fixent de nouvelles règles du jeu.
- > Économiques : État de santé macro-économique qui crée des tendances de fond en matière de niveau de consommation.
- > Sociologiques : Évolution de la population et de ses caractéristiques générales (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...), entre autres, ainsi que des nouveaux comportements d'achats.
- > Technologiques : Les avancées et innovations technologiques, les dépenses publiques en recherche et développement, etc.

Ce modèle nous a permis d'établir un portrait des PME en tenant compte, dans un premier temps, de leurs réalités politique (subventions, programmes d'aide, etc.), économique (compétition internationale, coûts liés à la perte de connaissances et aux erreurs techniques), sociale (vieillesse de la population, formation des employés, embauches irrégulières en fonction des commandes) et technologique (manipulation de machines et d'outils de plus en plus complexes).

³⁴ On pourrait ajouter deux autres dimensions, soit la dimension environnementale et la dimension législative. On parlera alors de la méthode d'analyse PESTEL (Granger 2015).

Quant au modèle SWOT ou AFOM en français, il permet d'identifier les forces et les faiblesses à l'intérieur de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces venant de l'extérieur. Nous avons adapté ce modèle pour l'orienter vers l'innovation et non vers l'entreprise. Cela nous a permis d'établir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pouvant influencer l'adoption ou non de la tablette numérique visant à répondre à la problématique du transfert de compétences en entreprise³⁵ :

- > Les forces sont les aspects positifs de l'innovation pouvant répondre à la problématique vécue par le milieu de pratique et sur lesquels le milieu peut bâtir une stratégie de développement pour le futur.
- > Les faiblesses sont les aspects négatifs de l'innovation. Celles-ci peuvent néanmoins être atténuées par un ajustement à l'interne.
- > Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles, afin de faciliter l'adoption et d'accompagner l'appropriation de l'innovation.
- > Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures qui peuvent empêcher ou limiter l'adoption de l'innovation et son développement à l'intérieur d'un milieu de pratique.

Généralement, ces deux modèles d'analyse s'appliquent aux entreprises voulant évaluer les effets internes et externes d'un changement organisationnel. Ils nous ont permis d'élargir notre réflexion au-delà de la problématique de départ en identifiant d'autres thèmes mis de l'avant lors de l'expérimentation, comme la formation des employés, la gestion des ressources humaines et le développement stratégique de l'entreprise. En résumé, au-delà de l'innovation elle-même, il est important de connaître ses qualités intrinsèques afin d'intéresser le plus large auditoire possible. Pour y parvenir, il est essentiel de comprendre sa spécificité technologique, mais aussi le contexte politique, social et économique entourant l'adoption de l'innovation. Cette analyse globale, prenant à la fois en compte l'environnement extérieur et intérieur de l'entreprise, permet d'identifier les facteurs pouvant favoriser ou nuire à l'adoption et à l'appropriation des pratiques innovantes (orientations politiques, financement public, environnement géographique, etc.)

³⁵ Les définitions de la méthode SWOT ont été modifiées afin de répondre à notre mandat particulier qui était de valoriser une innovation dans les PME et auprès des instigateurs et décideurs de la région de la Montérégie et du Québec. Pour consulter les définitions d'origines qui nous ont inspirées, consulter le site de JDP Conseil inc. <http://jeanpierredube.com/blog/2012/04/15/analyse-swot-ffom/>.

Étape 2 : Reconnaître les cibles de valorisation

Dès l'élaboration du projet, il est important d'identifier les principales cibles de valorisation de l'innovation. Dans le cas du projet sur l'utilisation des tablettes numériques, les cibles régionale (Montréal), nationale (Québec) et spécialisée (scientifiques et universitaires) sont identifiées par les partenaires dès les premières étapes du projet³⁶. Pour identifier l'objectif de valorisation de chacune de ces cibles, nous nous sommes posées les deux questions suivantes : quels pourraient être les principaux milieux ou acteurs impliqués dans l'adoption des pratiques innovantes ? Et comment voulons-nous les impliquer dans la valorisation ? Le tableau 2.6 présente pour chacune des cibles, l'objectif de valorisation, les réseaux de valorisation retenus ainsi que les moyens proposés pour présenter l'innovation.

Tableau 2.6 Identification des cibles de valorisation en fonction des objectifs énoncés par les partenaires du projet de recherche-action

Cibles	Objectif de valorisation	Réseaux visés	Moyen
1 Régionale (Montréal)	<ul style="list-style-type: none"> > Diffusion large > Faire connaître l'expérience dans la région 	<ul style="list-style-type: none"> > Réseau CRÉ-Montréal Est > Emploi-Québec Montréal > Réseau de Parcours Formation > Table d'éducation inter-ordre > Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> > Diffusion directe dans les réseaux > Articles dans des bulletins régionaux, blogue > Présentations lors d'activités ou de réunions des organisations > Participations à des ateliers, à des formations > Capsules vidéo
2 Nationale (Québec)	<ul style="list-style-type: none"> > Faire connaître l'expérience dans les réseaux ciblés > Inspirer d'autres acteurs à emboîter le pas > Faire connaître les conditions de réussite 	<ul style="list-style-type: none"> > Formation Québec en réseau (Consortium des services aux entreprises) > Réseau d'Emploi-Québec > Réseau TRÉAQ-FP > Autres ministères MESRST, MFE, MESS, CPMT, > Ordre des conseillers en ressources humaines > Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> > Information par les partenaires lors de rencontres diverses > Diffusion sur les médias sociaux via le CEFRIO > Articles dans des bulletins internes des organisations > Envois ciblés du rapport à des personnes clés > Etc.

³⁶ Nos recherches se sont basées sur les premières réflexions entourant les cibles de valorisation du document d'appui au projet et présenté aux partenaires (CEFRIQ, 18 février 2013).

3 Spécialisée	<ul style="list-style-type: none"> > Avoir un article dans une revue spécialisée, scientifique ou professionnelle > Avoir un texte dans un bulletin/une infolettre spécialisé, scientifique ou professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> > Observatoire compétences -emplois > <i>Revue internationale PME</i>, Presses de l'Université du Québec > <i>Revue Industrie & Commerce</i> > <i>Magazines Québec Entreprise</i> > <i>Bulletin d'information de Service Québec</i> > <i>Revue Gestion</i> > Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> > Publications > Conférences scientifiques > Diffusion dans les réseaux universitaires
----------------	--	--	---

Étape 3 : Mettre au jour l'écosystème de valorisation

À partir de la description des pratiques innovantes et de la problématique sociale à l'origine de l'innovation, nous avons identifié les différents milieux ou publics concernés par les enjeux du transfert de compétences en entreprise pour chacune des cibles de départ. Pour chacun, nous nous sommes posée les deux questions suivantes : qui voudrait adopter ces nouvelles pratiques ? Et qui possède un pouvoir politique, économique ou social pouvant favoriser leur adoption ou au contraire nuire à celle-ci ? Une fois la liste établie, nous les avons divisés respectivement en trois catégories : les bénéficiaires ou utilisateurs, les instigateurs et les décideurs.

Les bénéficiaires ou utilisateurs sont ceux qui, concrètement, vont s'approprier les pratiques innovantes et vont vivre les changements organisationnels engendrés par leur implantation. Quant aux instigateurs, ils sont directement concernés par la problématique sociale dans leur quotidien, mais, souvent, ils ne font pas partie du milieu visé par l'innovation. On pense ici à des organismes, comme Parcours Formation qui offre des programmes de formation aux travailleurs et à d'autres organismes de soutien au développement des entreprises. Finalement, les décideurs correspondent aux ministères, aux organismes publics et parapublics ainsi qu'aux associations professionnelles ayant le pouvoir d'influencer politiquement, économiquement ou socialement l'adoption ou non de l'innovation. Il est important de faire la distinction entre les publics « naturels » et les autres milieux pouvant être concernés ou intéressés par les connaissances issues de l'innovation ou par l'adoption de l'innovation elle-même (Sutton 2007). L'identification de ces acteurs pose deux défis principaux : celui de rejoindre le plus grand

nombre possible d'utilisateurs, ce qui nécessite d'étudier de nouvelles pistes de diffusion et de valorisation; celui d'adapter efficacement les résultats des recherches aux besoins identifiés et aux auditoires concernés (Ibid., 6).

Comme le montre le tableau 2.7, l'écosystème de valorisation identifie pour chacune des cibles de départ (régionale, nationale et spécialisée) les milieux pouvant avoir un intérêt pour l'innovation, soit en étant directement touché par la problématique du vieillissement des travailleurs et du transfert de compétences, soit en fonction de leur mission. Pour chaque milieu identifié, on notera donc l'intérêt général de celui-ci pour l'innovation, ses coordonnées et si possible la personne responsable à contacter lors de la phase de valorisation. Cette recherche s'est principalement effectuée à partir des sites Internet pour chaque public identifié. L'ensemble de ceux-ci forme l'écosystème de valorisation du projet et de son innovation.

Tableau 2.7 : Écosystème de valorisation présenté aux partenaires, le 9 octobre 2013 : un extrait

Réseau	Qui	Intérêts	Coordonnées
Réseau national (décideur) Gouvernement du Québec	MESRST	> Dans la <i>Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2010-2013</i> , un volet est accordé au soutien à l'intensification technologique dans les PME.	1035, rue de La Chevrotière Québec (Québec) G1R 5A5 Téléphone : 418 266-3363 Courriel : info-mesrst (at) mesrst.gouv.qc.ca http://www.mesrst.gouv.qc.ca/
Réseau national (décideur) Gouvernement du Québec	Ministère des Finances et de l'Économie	> Programme Ateliers-visites en entreprises > Formation en gestion des ressources humaines > Relever le défi des changements démographiques	André Roy (responsable au Ministère) 710, place D'Youville, 3 ^e étage Québec (Québec) G1R 4Y4 Tél. : 418 691-5698, poste 4888 Direction du développement des entreprises 1 866 463-6642 https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/r-d-et-innovation/
Réseau national (instigateur)	TREACfp	> Formation continue de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec.	125, rue des Commissaires Ouest, Bureau 210 Québec (QC) G1K 1M7 http://www.treagfp.qc.ca/menu.asp
Réseau régional (décideur)	CRÉ Montérégie-Est	> Développement économique	255, boul. Laurier, Bureau 200 McMasterville (Québec) J3G 0B7 (450)466-6491 info@monteregie-est.org
Réseau régional (instigateur)	Parcours Formation (Commission)	> Formations en gestion des ressources humaines	Immeuble Casavant I 600, boul. Casavant Est Saint-Hyacinthe

Réseau	Qui	Intérêts	Coordonnées
	scolaire Saint-Hyacinthe)		J2S 7T2
Réseau spécialisé – universitaire (instigateur)	L'Observatoire compétences-emplois (UQAM)	> L'Observatoire compétences-emplois est un service de veille internationale et de recherche dans le champ de la formation continue, du développement et de la reconnaissance des compétences	Département d'éducation et de formation spécialisées, UQAM Local N-5920 1205, rue Saint-Denis Montréal (Québec) Canada H2X 3R9 Directeur : Paul Bélanger 514.987.6691 belanger.paul@uqam.ca http://www.oce.uqam.ca/

Étape 4 : Cerner les raisons d'adoption

Cette étape tient compte de l'ensemble des milieux constituant l'écosystème de valorisation ainsi que les futurs utilisateurs. Pour chacun d'eux, nous avons cherché à identifier le lien entre leur mission, leurs champs d'intervention ainsi que les moyens entrepris par ceux-ci pour répondre à leurs objectifs et à leurs besoins d'innovation d'où l'importance, croyons-nous, de prendre en compte tous les aspects constituant l'innovation. Par exemple, il nous est possible d'identifier les recoupements entre les avantages de l'adoption des pratiques innovantes et les besoins propres à chaque milieu tout en appréhendant les éventuels obstacles et limites de l'innovation en fonction de leur réalité (contexte social, politique, économique, environnemental, etc.). Cette analyse permet de mieux préparer le milieu à adopter l'innovation et à l'adapter à son environnement et à mieux orienter la stratégie de communication en fonction des besoins et des attentes pour chaque milieu. Le tableau 2.8 présente un exemple d'analyse à la fois pour les utilisateurs, les instigateurs et les décideurs.

Tableau 2.8 : Motivations pour les utilisateurs, les instigateurs et les décideurs pour adopter l'innovation

Les utilisateurs	Raisons d'adopter l'innovation
Dirigeants de PME	<ul style="list-style-type: none"> > Contrer l'impact des départs massifs à la retraite. > Conserver la mémoire et les compétences de leurs employés au sein de l'entreprise (sensibiliser à la gestion des ressources humaines). > Améliorer la formation des nouveaux employés en les rendant plus autonomes dans leur formation; améliorer la formation continue chez les employés déjà à l'emploi. > Soutenir le compagnonnage. > Améliorer le rendement de l'entreprise. > Répondre à la problématique du vieillissement des travailleurs (remplacement de la main-d'œuvre). > Attirer et retenir une jeune main-d'œuvre.
Employés dans une PME (opérateurs)	<ul style="list-style-type: none"> > Faciliter la consultation et la mise à jour de leurs connaissances/compétences; > Transmettre les savoirs tacites développés au fil des ans; > Améliorer la compréhension des opérations grâce aux schémas et aux vidéos disponibles sur la tablette numérique; > Augmenter la motivation.
Employés dans une PME (contremaître, ingénieur, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> > Éviter les erreurs, les accidents et la perte de temps en permettant une meilleure compréhension de l'ensemble de la machinerie et de l'interaction entre chaque poste lors de la fabrication des pièces; > Connaître les tâches et les responsabilités de chaque employé dans le détail.
Les instigateurs	Raisons pour encourager l'adoption de l'innovation
Formateurs des services aux entreprises et les commissions scolaires (Parcours Formation, TRÉAQfp, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> > Répondre à leur mission de formation de base auprès des entreprises. > Augmenter la motivation et l'intérêt des formateurs et des conseillers pédagogiques. > Développer une expertise et des compétences liées à des outils à la fine pointe.
Les décideurs	Raisons d'adopter l'innovation
CRÉ régionale	<ul style="list-style-type: none"> > Les tablettes représentent un moyen de favoriser le développement économique de la région et de diminuer l'impact des départs à la retraite pour les entreprises.

Étape 5 : Présenter les outils de transfert

La recherche effectuée aux étapes deux, trois et quatre nous a permis de proposer une stratégie de valorisation pour chaque milieu répertorié, et ce, en fonction de leurs intérêts, de leur mission et de leurs objectifs (tableau 2.9). Pour la suite, il était essentiel de tenir compte des styles individuels d'apprentissage des utilisateurs ainsi que des particularités du milieu ciblé au moment du choix de l'outil de transfert de connaissances.

Tableau 2.9 : Description des outils de transfert proposés pour chaque réseau de valorisation identifié

Outils de valorisation potentiels	Organisme responsable (Propositions)	Objectif de valorisation	Réseaux visés	Type de produit
Cible régionale				
Activité réseau RH de la Chambre de commerce et de l'industrie	Chambre de commerce et de l'industrie de Saint-Hyacinthe	> Présenter les résultats de l'expérimentation au milieu des affaires de la région (Réseau RH)	> Milieu de l'entreprise (RH)	> Activités en lien avec les RH
Blogue de Parcours Formation	Parcours Formation (Commission scolaire de Saint-Hyacinthe)	> Faire connaître les initiatives de Parcours Formation et celles de ses clients	> Milieu de l'entreprise et partenaires de Parcours Formation	> Article
Présentation individualisée	CSMO métallurgie	> Faire connaître l'initiative de manière individualisée à un acteur de la région	> Représentant d'associations patronales, d'entreprises, de syndicats et d'associations de travailleurs	> Présentation individuelle
Cible nationale				
Colloque annuel de la TREAQFP	TREAQFP	> Diffusion dans le réseau et visibilité nationale	> Commissions scolaires du Québec	> Animation d'un atelier
Cible spécialisée				
Bulletin de l'Observatoire compétences-emplois	CIRDEP et la CPMT	> Faire connaître l'expérimentation auprès des acteurs du réseau universitaire (soutenir la réflexion, la prise de décision et l'action)	> Partenaires des réseaux de la formation continue	> Article/possibilité de proposer une conférence

Par la suite, chaque milieu a fait l'objet d'une fiche décrivant la stratégie de valorisation préconisée. Comme le montre la figure 2.5, chacune des fiches que nous avons réalisées

présente le milieu ciblé, une proposition d'outil de valorisation réalisé en fonction de la mission et des objectifs du milieu, la clientèle (ou le public) visée, les avantages de l'outil, ainsi que les coordonnées du milieu qui serait responsable de produire cet outil et, le cas échéant, de le valoriser.

Qui

Emploi-Québec Montréal propose déjà des outils pratiques ainsi que des guides à l'attention des travailleurs et des employeurs.

Des outils pratiques, tels que description de poste, grille d'évaluation de CV et d'entrevues, contrat de travail, planification d'un entraînement à la tâche, aide-mémoire pour l'accueil, grille d'évaluation de l'accueil, etc.

Guide(s) d'accueil des nouveaux employés et guides(s) pour gérer les départs à la retraite.

Proposition

L'objectif, produire un outil sur l'utilisation de la tablette comme outil de transfert de connaissances et de référence pour les PME. 3 modèles possibles :

- > Rédaction d'un guide d'utilisation des tablettes pour la description des postes (stratégie de gestion des départs à la retraite, documentation de l'entreprise, pérennité)
- > Rédaction d'un guide d'utilisation des tablettes pour la formation des nouveaux employés (stratégie pour faciliter l'intégration et limiter les erreurs d'utilisation)
- > Rédaction d'un guide d'utilisation des tablettes comme outil de référence (stratégie pour assurer le contrôle de qualité et le niveau des connaissances de base des employés)

Clientèles visées

Responsables des ressources humaines, employeurs et gestionnaires d'industries et de PME, travailleurs, formateurs et public en général.

Outil disponible dans les points de services : Services aux entreprises, commissions scolaires, Emploi Québec

Avantages

- > Langage accessible pour tous les niveaux de lecture
- > Fiche de type aide-mémoire et facile à consulter
- > Format facile à verser sur la tablette comme outil de consultation, ou encore à verser sur le Web ou à imprimer.

Suggestion

Chaque guide pourrait prendre la forme d'une feuille recto verso (ou d'une petite brochure) présentant les avantages de la tablette et la méthode pour l'intégrer dans l'entreprise, selon les besoins et selon les utilisateurs, afin de favoriser les bonnes pratiques et le plein potentiel de cet outil (modèle à construire).

Référence

Exemple de guides

<http://emploi.quebec.net/regions/monteregie/publications.asp?categorie=1022224>

Figure 2.5 : Exemple d'une fiche présentant le détail d'un outil de transfert tiré du document de travail présenté aux partenaires le 9 octobre 2013.

Source : Plan de valorisation présenté aux partenaires le 9 octobre 2013 produit par Éveline Favretti, sous la supervision de Mélanie Fontaine.

Lors de l'élaboration des fiches, nous nous sommes demandée pour chaque milieu constituant l'écosystème de valorisation du projet quel objectif nous cherchions à atteindre, comment l'atteindre et comment nous souhaitons l'atteindre. Comme le montre le schéma tiré de l'étude de Lemire, Souffrez et Laurendeau (2009), plus on se situe au haut de la pyramide de gauche, plus les activités sont unidirectionnelles, moins elles demandent de temps et de ressources humaines, alors que plus on descend vers le bas de la pyramide, plus les activités demandent une grande implication de tous les participants (Ibid., 31). Dans le premier cas, la diffusion rejoint un plus large public, mais avec un faible taux d'adoption. Dans le second, le nombre de personnes concernées est limité, mais le potentiel d'intégration (ou d'absorption) des nouvelles pratiques est plus élevé.

En résumé, les ressources disponibles pour les activités de transfert (ressources humaines, financières), le temps investi, les objectifs visés par le transfert, les collaborations possibles (avec des CLT, par exemple), le type de connaissances à transférer et les clientèles à rejoindre sont autant de critères à considérer, car ceux-ci orienteront le choix des activités à retenir.

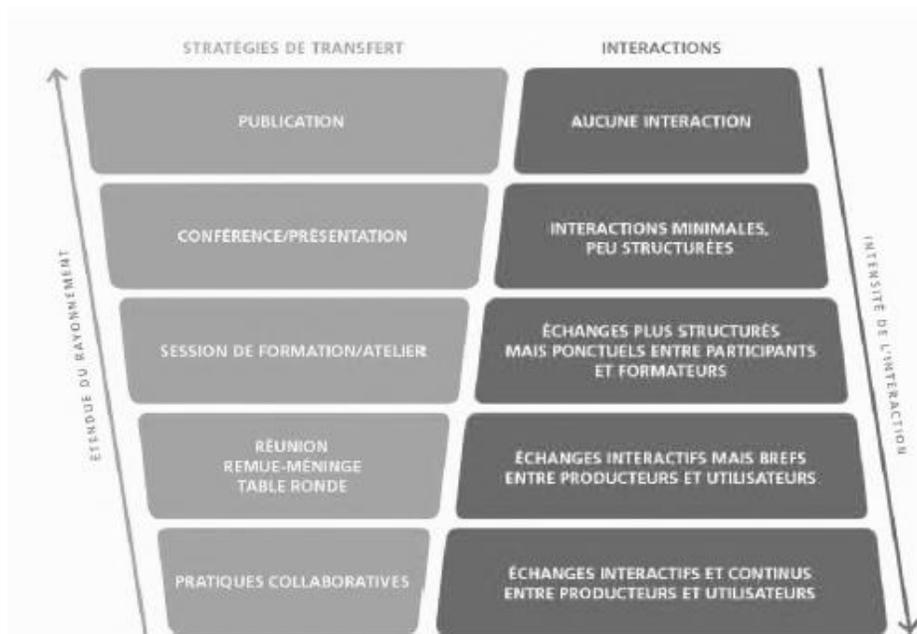


Figure 2.6 : Interaction requise par différentes stratégies de transfert

Source : Lemire, Souffrez et Laurendeau (2009, 31; figure inspirée de F. Zarinpoush et S. Von Sycowskil (2007, 13).

Étape 6 : Élaborer le calendrier et identifier le porteur de l'innovation

Une fois les outils de transfert identifiés pour chacun des milieux ciblés, nous devons nous poser deux questions : quel sera le meilleur moyen pour contacter les utilisateurs, instigateurs et décideurs ? Et, dans certains cas, quelle personne aura le plus de succès pour porter son message et faire connaître l'innovation selon les situations ? L'élaboration du calendrier devra tenir compte à la fois des événements organisés par les différents milieux (conférences, publications, ateliers, etc.), des événements dans lesquels les acteurs visés sont susceptibles de se retrouver et de leur propre emploi du temps. Pour notre plan de transfert, nous avons élaboré une partie du calendrier à partir de recherches effectuées sur les sites de chaque milieu constituant l'écosystème de valorisation du projet ainsi qu'en échangeant avec les partenaires. Il va sans dire que l'élaboration du calendrier influencera dans certains cas le choix des outils de transfert afin de s'adapter aux différentes opportunités.

Quant au porte-parole (ou porteur de l'innovation), il est celui qui, au-delà des incertitudes de réussites et de retombées économiques, continue à croire en l'innovation et à la défendre. Pour Akrich, Callon et Latour (1988), le bon innovateur est celui qui saura s'entourer d'un ou de bons porte-paroles, qui saura identifier les bons alliés (bailleurs de fonds, chercheurs, milieux d'action, journalistes, etc.). Adopter une innovation, c'est d'abord se l'approprier et l'adapter à son environnement. Le porte-parole peut tout autant appartenir au milieu ou être à l'extérieur de celui-ci (Ibid.). Dans les deux cas, en plus de croire en l'innovation, un bon porte-parole saura être un bon négociateur pour faire face à la résistance lorsqu'il s'agit de modifier des pratiques ou de proposer à des personnes « d'embarquer dans un projet » où les garanties de succès sont incertaines et où les risques sont présents (Ibid.).

Conclusion : Réflexion autour du plan de transfert : retour sur les conditions de réussite et les obstacles à sa mise en place et à son déploiement

Pour la réalisation de notre plan de transfert, ce à quoi se consacrait ce deuxième chapitre, nous avons carte blanche quant à la forme et à la méthodologie à privilégier. À la fin du stage, nous avons produit une version préliminaire du plan de transfert comprenant une analyse des connaissances à transférer, une première version de l'écosystème de valorisation et une proposition d'outils de transfert pour chaque milieu le composant. Ce document a par la suite été modifié afin de présenter à l'ensemble des partenaires du projet, le 9 octobre 2013, un document devant servir à amorcer la discussion sur la stratégie de valorisation à adopter pour chacune des cibles visées : la cible régionale (Montérégie), la cible nationale (Québec) et la cible spécialisée (voir l'annexe 5). Étant donné que le document remis au CEFRIO à la fin de notre stage a continué à évoluer et que les différents outils de transfert produits pour nos activités de transfert en milieu de pratique et en milieu scientifique reprennent chacun une partie de ce document, il nous semblait important de produire dans cet essai un modèle de plan de transfert complet reprenant l'ensemble de nos réflexions, comme le montre la figure 2.7.



Figure 2.7 : Représentation des six étapes composant le plan de transfert et de valorisation des connaissances réalisé lors du stage d'Éveline Favretti au CEFRIO (2013).

Même si notre démonstration prend comme étude de cas le projet des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise, nous souhaitons proposer un modèle pouvant être repris et adapté, peu importe le projet et sa problématique³⁷. Notre plan de transfert pourrait tout autant servir à planifier le transfert de connaissances entre des personnes que pour des projets planifiant le transfert d'une innovation, comme dans le cas présent. Toutefois, il est important de préciser qu'il existe autant de plans de transfert qu'il existe de projets, comme le démontre la littérature. Ceux-ci diffèrent selon la problématique sociale à l'origine, les utilisateurs et les milieux visés par le transfert, les objectifs visés et le type de connaissances ou

³⁷ Une précision doit être apportée concernant le caractère « transférable » du modèle de plan de transfert et de valorisation des connaissances présenté dans cet essai. Même si les réflexions peuvent, selon nous, être adaptées à d'autres projets, nous n'avons pas la prétention d'avoir consulté l'ensemble des plans de transfert existant. De plus, le contexte de notre stage ne nous a pas permis de mesurer l'appropriation de notre plan de transfert par le CEFRIO, tant pour la suite du projet des tablettes numériques en entreprise que pour un autre projet de recherche-action. Une analyse supplémentaire serait à faire. Néanmoins, nous considérons que le plan de transfert présenté dans ce travail représente une bonne base pour ceux et celles s'intéressant au transfert d'une innovation et à la mobilisation des connaissances.

d'innovation à transférer. Néanmoins, nous avons relevé plusieurs points communs entre les différents plans de transfert analysés (Élissalde et Renaud 2010; Faye, Lortie et Desmarais 2007; Gouvernement du Nouveau-Brunswick 2010; Lemire et coll. 2009; Raymond et coll. 2009; Sutton 2007) et les documents traitant de la valorisation et de l'adoption d'une innovation (Akrich, Callon et Latour 1988; Cloutier 2003; Dagenais et Janosz 2008; RQIS 2011).

Notre analyse nous a permis de faire les constats suivants :

Le plan de transfert et de valorisation des connaissances comporte :

- > La description des connaissances à transférer.
- > L'identification des cibles de valorisation de départ.
- > L'inventaire des outils de valorisation possibles.
- > L'identification de l'écosystème de valorisation.
- > Le calendrier de valorisation et l'identification du « porteur » de l'innovation.

Pour réussir un transfert de connaissances, il faut :

- > Que le milieu encourage les gens à transmettre leurs connaissances.
- > Que les nouvelles pratiques mises en place soient normalisées et soutenues par les dirigeants et les employeurs.
- > Qu'une personne soit dédiée spécifiquement au transfert afin de suivre l'implantation des nouvelles pratiques dans les milieux et ainsi atténuer les obstacles pouvant nuire à leur implantation.

Les éléments pouvant nuire à un transfert de connaissances sont :

- > Les personnes ne reconnaissent pas la valeur des connaissances qu'elles possèdent ou refusent de transmettre ses connaissances.
- > L'impression que le transfert de connaissances prend du temps et donc qu'il représente une perte de rentabilité pour une entreprise ou une organisation.
- > Les différences de vocabulaires et de cultures pouvant exister entre le milieu de pratique et le milieu de la recherche ou entre deux domaines de travail.

Pour réussir, le dispositif d'innovation doit comprendre les éléments suivants :

- > Une réponse à des besoins sociaux réels.
- > Un mode d'intervention adéquat (recherche-action).

- > Une équipe travaillant en mobilisation des connaissances.
- > La transformation du rôle des acteurs (utilisateurs, instigateurs et décideurs) face à l'innovation.
- > La mise en place d'un plan de transfert et de valorisation des connaissances.

Pour réussir une valorisation des connaissances, les conditions gagnantes sont :

- > La planification.
- > L'identification des publics à rejoindre (à qui devons-nous en parler ?).
- > L'identification des objectifs poursuivis (pourquoi devons-nous leur en parler ?).
- > Le choix de stratégies et de moyens adéquat (comment devrait-on en parler ?).
- > L'identification des ressources humaines et financières requises et montage financier (quels projets de valorisation sont possibles ?).
- > Le bilan des efforts de valorisation (comment pouvons-nous accompagner les milieux utilisateurs dans l'adoption des pratiques innovantes ?).

Finalement, nous pourrions ajouter une septième étape à notre plan de transfert, soit celle de la surveillance (ou du suivi) et de l'évaluation du transfert de l'innovation dans les milieux préalablement identifiés. Même si nous ne l'avons pas fait dans le cadre de notre réflexion (le contexte de notre stage ne nous permettant pas d'aller plus loin dans le projet) nous considérons qu'il est important de désigner une personne dont la tâche consisterait à accompagner les milieux lors de l'adoption des pratiques innovantes afin de limiter les obstacles potentiels. Alors que certains outils de transfert nécessitent seulement une diffusion de l'information et donc peu d'implication pour la personne responsable, d'autres actions demandent au contraire un engagement plus important et sur une plus longue durée. Comme le soulignent Lysanne Raymond et ses collaborateurs :

Ce n'est pas parce qu'il y a dissémination des connaissances qu'automatiquement les employés les ont absorbées. Un effort et un suivi doivent être constamment faits pour s'assurer que les travailleurs reconnaissent dans un premier temps la valeur des connaissances, qu'ils s'approprient dans leur contexte la connaissance transférée et qu'ils la mettent en pratique. [...] Sans absorption, il n'y a pas réellement de transfert. (2009, 32).

CHAPITRE 3 : DES ACTIVITÉS DE MOBILISATION ET DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Dans le cadre de la maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP), deux activités de transfert de connaissances sont exigées : l'une en milieu de pratique et l'autre en milieu scientifique. Ces activités doivent être développées et mises en œuvre à la suite de nos huit semaines de stage. Selon l'entente de stage, nous devons consacrer l'équivalent de quatre semaines supplémentaires à la réalisation de ces activités. Ce temps peut être attribué de différente façon, selon le type des activités privilégiées et en fonction de nos objectifs de stage. Ces activités doivent permettre, d'une part, l'élaboration d'outils de transfert destinés à un public précis et, d'autre part, encourager les échanges de connaissances. Dans ce chapitre, nous traiterons du processus d'élaboration et d'organisation des outils de transfert privilégiés ainsi que du déroulement de chacune des activités de transfert. Pour ce dernier point, nous nous attarderons aussi aux dynamiques observées entre les participants et aux questions, réflexions et commentaires soumis par ces derniers.

3.1 Nos activités de transfert et de valorisation dans le milieu de pratique

Après discussion avec notre directrice de maîtrise et notre superviseure de stage, nous avons décidé de présenter auprès de deux auditoires relativement distincts notre plan de transfert³⁸. D'abord, il fut présenté aux partenaires du projet, bailleurs de fonds, chercheur et partenaires d'expérimentation, lors d'une rencontre planifiée en ce sens. Impliquant directement notre participation, cette rencontre était l'occasion de faire le bilan de l'expérimentation de la tablette numérique en entreprise avec le chercheur et de réfléchir collectivement à la stratégie de valorisation proposée à partir de notre plan de transfert. L'objectif de notre intervention était d'amener les différents partenaires à discuter des outils de valorisation potentiels (forme, contenu, public visé), d'identifier si possible les éventuels porteurs de l'innovation et, enfin, de s'entendre sur le meilleur moment pour atteindre les publics identifiés. Puis, nous avons participé à un midi-conférence organisé pour le personnel du CEFRIIO. Contrairement à la

³⁸ Rappelons que la conception de ce plan fut notre activité principale et au cœur de notre stage de huit semaines. Brièvement présentés dans le chapitre 1, nos autres mandats (et tâches) secondaires feront l'objet de quelques commentaires dans la conclusion générale de notre essai.

présentation devant les partenaires du projet, nous avons davantage axé notre présentation sur les différentes étapes de conception de notre plan ainsi que sur notre méthodologie et son utilisation dans le cadre du projet sur les tablettes numériques en entreprise.

Même si les deux activités portaient sur le même document, ces deux présentations en milieu de pratique se sont avérées très différentes, tant dans la forme et le fond que dans les échanges souhaités et finalement réalisés³⁹. Ces outils consistaient en la réalisation d'un document présentant la stratégie de valorisation du projet et présenté aux partenaires du projet (voir l'annexe 5) et d'un PowerPoint destiné au personnel du CEFRIO (voir l'annexe 6).

3.1.1 Présentation devant les partenaires

L'élaboration et l'organisation de l'activité

Pour la rencontre avec les partenaires du projet, il a été convenu de présenter uniquement les propositions de valorisation (outils et écosystème de valorisation), sans traiter dans le détail de la méthode employée pour définir chaque outil et identifier les milieux constituant l'écosystème de valorisation. L'objectif de cette rencontre était d'amorcer la discussion autour de la stratégie de valorisation des résultats de recherche à adopter et d'identifier les ressources (humaines et financières) ainsi que les opportunités de valorisation présentes dans les réseaux de chacun des partenaires. Nous voulions aussi connaître les opinions et avis des partenaires quant au choix des publics et des outils de transfert identifiés et quant au meilleur moment pour intervenir. Nous souhaitons ainsi trouver des réponses aux questions suivantes : Y a-t-il des réseaux à prioriser ? Avons-nous oublié un réseau ? Y a-t-il des rencontres ou des événements importants dans le milieu à ne pas manquer ? Quels outils de transfert pouvons-nous mettre en œuvre considérant le temps et les ressources financières disponibles ?

³⁹ Pour ces deux activités de transfert, nous avons pu profiter à l'occasion des conseils et suggestions de Mélanie Fontaine, la chargée de projet du CEFRIO.

La rencontre avec les partenaires a eu lieu le 9 octobre 2013, de 13 h 30 à 16 h, dans les bureaux de Parcours Formation, à Saint-Hyacinthe. Étaient présents le chercheur qui a mené l'expérimentation, une représentante de Parcours Formation, la technopédagogue ayant conçu le contenu disponible sur la tablette numérique, un représentant de la CRÉ-Montérégie Est, une représentante d'Emploi-Québec, la chargée de projets du CEFRIO et nous-même. Comme le montre le tableau 3.1, l'organisation de la rencontre du 9 octobre devant les partenaires a nécessité deux rencontres. Chacune d'elles s'est effectuée en présence du chercheur, Stéphane Daniau, de la représentante de Parcours Formation, de la chargée de projets, Mélanie Fontaine, et nous-même.

Tableau 3.1 : Chronologie des réunions et échanges préparatoires à la rencontre du 9 octobre 2013 devant les partenaires du projet

Date de la rencontre	Objectifs de la rencontre
Rencontre du 21 août 2013	<ul style="list-style-type: none"> > Présentation du plan de valorisation à Parcours Formation et au chercheur. > Discussion autour du choix des outils de transfert et de valorisation à adopter.
Rencontre du 16 septembre 2013	<ul style="list-style-type: none"> > Discussion de l'ordre du jour de la rencontre du 9 octobre 2013 devant les partenaires du projet. > Discussion des points à vérifier pour chacun des documents à présenter lors de la rencontre, soit la synthèse de deux pages du projet, le rapport de recherche et le document de valorisation.

En prévision de cette rencontre du 9 octobre, nous avons d'abord réalisé un document présentant le volet « valorisation des pratiques innovantes », tiré de notre plan de transfert (voir l'annexe 5). Par la suite, ce document a été soumis pour des fins de commentaires au chercheur et à la représentante de Parcours Formation. Le 21 août 2013, nous avons discuté avec eux de leurs suggestions et des possibilités de valorisation dans leur réseau respectif, pour chacune des cibles identifiées : la cible régionale (Montérégie), la cible nationale (Québec) et la cible spécialisée. Ce premier échange nous a permis d'identifier certains moments et outils de valorisation pouvant être utilisés par les partenaires, comme la présentation d'un atelier lors de la conférence de la *Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec* (TREAQfp), en 2014, la rédaction d'un article pour le blogue du CEFRIO ou encore la rédaction d'un article scientifique par le

chercheur. Quelques idées nouvelles ont aussi été proposées à la suite de la lecture de notre document.

Ainsi, à propos de notre thématique en ressources humaines, la représentante de Parcours Formation a suggéré l'idée d'une présentation devant la Chambre de commerce de Saint-Hyacinthe afin d'aborder la question de la gestion des connaissances et de la gestion des départs à la retraite. Cet échange nous a aussi permis d'identifier d'autres publics potentiellement intéressés par le projet, comme le Comité sectoriel du textile (CSMS Textile)⁴⁰, et de faire le point sur la façon de présenter le projet à des ministères provinciaux et à des agences gouvernementales. Pour ce dernier sujet, il a été convenu qu'une courte synthèse de deux pages⁴¹, résumant les résultats de recherche et les avantages de la tablette numérique pour le transfert des compétences en entreprise, serait présentée à la rencontre du 9 octobre avec l'ensemble des partenaires. Finalement, la rencontre préalable du 21 août 2013 nous a aussi permis d'éliminer certaines de nos propositions, surtout par manque de temps et d'argent et non par manque d'intérêt. C'était le cas de la proposition de créer un quartier industriel innovant⁴² et la création d'une page Internet présentant le projet et les retombées potentielles pour les entreprises participantes. Pour le reste, l'ensemble des propositions est demeuré dans le document présenté aux partenaires, le 9 octobre 2013.

Entre-temps, le 16 septembre, un second échange avait lieu par téléphone avec les mêmes participants de la rencontre du 21 août, et ce, dans le but de planifier la rencontre du 9 octobre. Nous avons alors discuté des points à présenter aux bailleurs de fonds et aux partenaires et précisé les documents à présenter : rapport de recherche, document de valorisation et synthèse du projet. Tous les documents ont été soumis préalablement au chercheur et à la représentante

⁴⁰ « Le Comité sectoriel du textile (CSMO Textile) est un organisme paritaire financé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT); il a comme rôle de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre des entreprises du secteur textile et de soutenir le développement des compétences de celle-ci (Consulter le site Internet suivant : <http://www.csmotextile.qc.ca/accueil>).

⁴¹ Cette synthèse a été rédigée par Mélanie Fontaine, chargée de projets au CEFRIO. Nous avons vérifié certaines données et revu le document avec elle.

⁴² Selon le chercheur Stéphane Daniau, il est rare que les entreprises dans un parc industriel soient en compétition entre elles. Toutefois, elles font face bien souvent aux mêmes problématiques : formation de base, développement des compétences TIC, accélération des départs à la retraite et difficulté à retenir la relève. Dans ce contexte, nous nous sommes posée la question suivante : est-ce qu'il serait possible de tenter un regroupement de PME à l'intérieur d'un même quartier industriel afin qu'elles puissent partager leurs expériences de pratiques innovantes et bénéficier de l'expérience des autres ?

de Parcours Formation, pour approbation, deux jours avant la rencontre avec les partenaires et les bailleurs de fonds.

Selon l'ordre du jour établi avec la chargée de projets (voir tableau 3.2), il a été convenu que nous interviendrions au point 5, soit juste après le rappel des cibles. Notre intervention d'une dizaine de minutes visait à présenter les objectifs de notre stage et les grandes lignes de notre mandat, pour ensuite orienter la discussion autour du document de valorisation des résultats et de la stratégie à adopter. À la suite de cet échange, nous espérions avoir identifié certains milieux et outils de valorisation, les moments importants du calendrier ainsi que la personne clé à approcher au regard des publics ciblés ou des outils de transfert identifiés (le porteur de l'innovation).

Tableau 3.2 : Présentation de l'ordre du jour de la rencontre du 9 octobre 2013

Proposition d'ordre du jour	
1.	Ouverture et tour de table
2.	Rappel du projet
3.	Documentation des postes de travail et intégration sur la tablette <ul style="list-style-type: none">☞ Documentation des postes de travail☞ Présentation du résultat (iBook)
4.	Documentation du projet – volet recherche <ul style="list-style-type: none">☞ Présentation des résultats : contraintes, solutions, avantages, améliorations, conditions de réussite, effets perçus, conséquences inattendues, etc.
5.	Valorisation des résultats <ul style="list-style-type: none">☞ Le projet fait des petits☞ Rappel des cibles : régionales, nationales, spécialisées☞ Inventaire des contacts, des lieux et des moyens de valoriser l'expérience☞ Proposition des activités de valorisation et discussion☞ Suites (date pour la tenue d'un événement, rédaction d'un article, etc.)
6.	Varia
7.	Conclusion
Documents :	
>	Rapport de recherche et synthèse
>	Valorisation des résultats du projet - propositions

L'outil de transfert développé

L'inventaire des outils et des milieux de valorisation présenté lors de la rencontre du 9 octobre 2013 avait pour objectif d'amorcer la réflexion sur la stratégie de valorisation à adopter pour les trois cibles retenues en début de projet. Les idées et les étapes de réalisation figurant dans ce document ont été volontairement retenues, et ce, sans aucune considération des coûts et du temps disponible. Le document présenté aux partenaires était constitué des éléments suivants :

- > un tableau présentant les cibles de valorisation retenues, les objectifs de valorisation, les réseaux visés et les moyens identifiés;
- > un tableau présentant pour chaque cible (régional, nationale et spécialisée) les outils de valorisation potentiels, l'organisme responsable, l'objectif de valorisation, les réseaux visés et le type de produit;
- > pour chaque réseau identifié : le porteur de l'innovation, la description de la proposition de valorisation (guide, conférence, article, etc.), la clientèle visée, les avantages de l'outil proposé et les références du réseau identifié;
- > l'écosystème de valorisation des résultats (voir l'annexe 5).

Le déroulement de l'activité et les moments de coconstruction

La première partie de notre activité de transfert dans le milieu de pratique s'est déroulée dans les bureaux de Parcours Formations à Saint-Hyacinthe. Globalement, notre intervention s'est déroulée comme prévu et nous avons pu aborder l'ensemble des sujets que nous devons traiter au point 5 de l'ordre du jour. Toutefois, il a été beaucoup plus difficile, une fois la présentation du document terminée, de faire participer les partenaires à la discussion portant sur la stratégie de valorisation à adopter. Deux raisons principales expliquent la difficulté que nous avons éprouvée à créer un environnement propice à la mobilisation des connaissances.

Premièrement, comme le montrent les points 2 à 4 de l'ordre du jour (voir le tableau 3.1), une partie importante de la rencontre visait à présenter le projet à des partenaires n'ayant pas participé aux rencontres précédentes du projet⁴³. De fait, il aurait été mal avisé d'aborder les

⁴³ L'organisation de cette réunion étant planifiée par Parcours Formation, le chercheur, la chargée de projets du CEFRIO et nous-même puisque nous connaissions très bien le dossier préparé conjointement et comportant une synthèse du projet et un document de valorisation.

stratégies de valorisation du projet sans d'abord présenter les résultats de l'expérimentation. Pour traiter de ces deux points, nous avons prévu une rencontre de deux heures et demie. Cependant, le retard d'un des participants et l'obligation d'un autre à quitter la rencontre quarante-cinq minutes avant la fin prévue ont amputé la rencontre de plus d'une heure. Dans ce contexte, la présentation du projet a pratiquement pris toute l'heure qui restait à la rencontre, ce qui nous a laissé moins de vingt minutes pour présenter le document de valorisation et les stratégies à privilégier et pour échanger avec les participants. Ce faisant, nous ne sommes donc pas parvenue à établir un réel échange entre les partenaires, lequel échange, s'il avait eu lieu, aurait pu mener à une réflexion commune quant à la stratégie de valorisation des résultats à adopter.

Deuxièmement, les multiples interventions et demandes de précisions de l'un des partenaires au regard de notre document et de son contenu ont finalement monopolisé tout le temps prévu pour discuter de la stratégie de valorisation à adopter. Le malentendu portait sur le terme « quoi » employé pour proposer l'outil de valorisation identifié au lieu du terme « proposition ». Par ce terme, la personne a cru que le CEFRIO imposait le choix d'un outil de transfert à son organisation, et ce, même si nous avons présenté en introduction le document comme une proposition devant être discutée. Bref, une fois les précisions fournies, il ne restait malheureusement plus de temps pour discuter des stratégies de valorisation avec les bailleurs de fonds qui sont finalement tous partis en même temps. Après leur départ, il a néanmoins été possible de discuter des outils de valorisation potentiels avec Parcours Formation, le chercheur et la technopédagogue.

À la suite de cette discussion impromptue, quelques éléments intéressants sont ressortis : il a été question de publier en ligne le rapport de recherche et de le transmettre à des publics ciblés, de produire des capsules vidéo mettant en valeur les acteurs ayant pris part à l'expérimentation, de rédiger des articles pour les blogues du CEFRIO et de Parcours Formation ou encore de présenter des résultats à l'occasion d'activités, comme à la TREAQfp. Plusieurs de ces idées ont été réalisées après notre stage. Trois capsules vidéo présentent respectivement les avantages de l'utilisation de la tablette électronique⁴⁴. Un atelier intitulé *Les tablettes numériques : une solution pour le transfert des compétences et la formation en entreprise* a été

⁴⁴ Consulter le site du CEFRIO, <http://www.cefrio.qc.ca/projets-recherches-enquetes/numerique-developpement-competences/projet-tablettes-numeriques-pour-le-transfert-des-competences/>.

donnée conjointement par le CEFRIO, le chercheur associé et Parcours Formation le 30 mai 2014, à la TREAQfp⁴⁵. Un article a été écrit par Stéphane Daniau, le chercheur associé au projet intitulé *La tablette numérique pour le transfert intergénérationnel des compétences ? Ça fonctionne !* et paru en mars 2014 dans le bulletin de l'Observatoire compétences-emplois sur la formation continue et le développement des compétences. Une conférence a aussi été faite dans le cadre de la Journée Nationale des Services aux Entreprises (2^e édition), le 26 novembre 2014, à Québec⁴⁶.

3.1.2 Présentation devant l'équipe du CEFRIO

L'élaboration et l'organisation de l'activité

L'activité destinée au personnel du CEFRIO avait pour objectif de les informer de la réalisation et de l'utilisation éventuelle d'un plan de transfert. Lors de l'élaboration de notre document PowerPoint, il était essentiel de prendre en compte les intérêts des personnes visées par cette présentation, soit des personnes œuvrant au sein d'un centre de liaison et de transfert et travaillant pour la plupart dans le cadre de projets de recherche-action. Dans ce contexte, notre activité a été conçue davantage comme une conférence scientifique, mais sans perdre de vue notre objectif principal : informer le personnel du CEFRIO sur la plus-value d'un plan de transfert pour toute recherche-action, et ce, de son élaboration à son déploiement.

Notre présentation a eu lieu le 27 novembre 2013 dans les bureaux du CEFRIO, à Montréal et en visioconférence à Québec. Après discussion avec mesdames Beaudoin, Saint-Pierre et Fontaine, nous avons opté pour la formule du midi-conférence. Le 11 novembre 2013, une rencontre a eu lieu entre la chargée de projets et nous-même afin de définir les points à présenter. Nous avons demandé à madame Saint-Pierre de présenter en introduction le programme de maîtrise PRAP ainsi que l'objectif général du stage. La chargée de projets présenterait ensuite les grandes lignes du projet des tablettes numériques en entreprise. Quant

⁴⁵ Pour visionner le PowerPoint diffusé à l'occasion de cet atelier, consulter le lien URL suivant : http://treaqfp.qc.ca/colloque/2014/ateliers/Atelier_D_8.pdf.

⁴⁶ Pour prendre connaissance du programme détaillé de cette activité, consulter le site Internet suivant : http://www.ameqenligne.com/detail_event.php?ID=10142.

à notre intervention, elle se centrerait sur l'objectif du plan de transfert, la méthodologie employée et son utilisation dans le cadre du projet. Pour la vice-présidente, madame Beaudoin, deux aspects étaient centraux à notre présentation : d'abord, souligner l'importance de planifier le transfert et la valorisation des connaissances lors d'un projet; puis, proposer une démarche pouvant être reproduite par le CEFRIO.

L'outil de transfert développé

La conférence donnée au CEFRIO permettait la discussion ouverte sur les thèmes et la démarche du plan de transfert. Intitulée L'utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprises, présentation du plan de transfert et de valorisation des connaissances, notre activité a permis d'exposer les étapes de notre plan de transfert et de valorisation des connaissances ainsi que la méthodologie et la réflexion qui nous ont permis de les développer (voir l'annexe 6). Nous nous sommes notamment attardée au processus de transfert de connaissances qui s'est opéré à l'intérieur du projet entre les partenaires principaux (les entreprises, la représentante de Parcours Formation, le chercheur et le CEFRIO) et à l'identification des connaissances à transférer. Nous avons aussi mis en évidence l'écosystème de valorisation. Nous avons enfin abordé les trois notions au cœur de notre réflexion, soit celles de la mobilisation des connaissances, de la valorisation des connaissances et de l'innovation sociale.

Le déroulement de l'activité et les moments de coconstruction

Après une présentation d'une vingtaine de minutes, la discussion a porté, pour les chargés de projets présents, sur l'adaptabilité éventuelle de notre plan de transfert à leur propre projet. Évidemment, chaque projet est unique. La problématique sociale, les acteurs impliqués, les facteurs politiques, sociaux et économiques influençant l'appropriation sont autant d'éléments qui diffèrent d'un projet à l'autre. Malgré l'aspect exploratoire, l'équipe du CEFRIO a démontré un véritable intérêt pour notre démarche; les questions alors soulevées peuvent se résumer ainsi : à qui est destinée l'innovation ? Qui a un poids décisionnel et financier sur son développement ? Quels sont les réseaux de diffusion ? Quels sont les avantages de

l'innovation ? Quels sont les obstacles et les défis à son adoption ? Par contre, la question qui est demeurée en suspens est la suivante : est-il possible d'institutionnaliser notre démarche au sein du CEFRIO, comme l'a souligné Josée Beaudoin lors de notre présentation. Pour l'instant, nous n'avons pas la réponse à cette question, mais l'intérêt du CEFRIO pour notre plan de transfert nous laisse penser que le cadre conceptuel et le cadre méthodologique présentés pourraient offrir une approche ou un modèle de base pour ses projets de recherche-action.

3.2 Les activités de transfert et de valorisation dans le milieu scientifique

L'activité de transfert de connaissances dans le milieu scientifique a eu lieu le 14 octobre 2014 au Centre Urbanisation Culture Société de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS UCS). Notre présentation a été diffusée par visioconférence à Québec. L'activité en question a pris la forme d'un midi-conférence, organisé conjointement avec notre collègue Marie-Ève Gingras, également étudiante à la PRAP. Lors de cette activité, nous avons présenté les résultats de nos stages respectifs. Même si nos sujets étaient différents, nous présentions toutes les deux nos expériences de stage et nos activités de mobilisation des connaissances. Une dizaine de personnes ont participé au séminaire, dont sept professeurs-chercheurs de l'INRS. Cette formule a été privilégiée par notre directrice de maîtrise et nous-même étant donné qu'il n'y avait pas d'événement scientifique de prévu à l'automne 2014 dans lequel nous aurions pu présenter nos résultats de recherche.

L'élaboration et l'organisation de l'activité

Dès la mi-septembre, notre collègue Marie-Ève Gingras et nous-même avons proposé un midi-conférence conjoint pour notre activité de transfert scientifique. Nous avons annoncé l'activité à venir à travers le réseau de l'INRS UCS (étudiants, enseignants et employés à Montréal et à Québec) et nous avons pris l'initiative d'inviter certains professeurs et étudiants qui pouvaient être intéressés par nos sujets de recherche. Notre collègue et nous-même avons planifié l'ensemble de l'activité conjointement. Pour la période de questions, nous voulions amener notre assistance à faire des liens entre nos deux présentations et ainsi susciter les échanges autour

du rôle de l'agent d'interface et des défis de la mobilisation des connaissances. C'est pourquoi nous avons décidé de mettre la période de questions à la fin de nos deux présentations.

L'outil de transfert développé

À la différence de la présentation PowerPoint présentée lors du midi-conférence du CEFRIO et compte tenu des objectifs de cette activité, notre présentation avait un caractère plus « scientifique », en étant davantage axée sur les concepts de mobilisation des connaissances et d'innovation sociale ainsi que sur le processus de transfert et de valorisation de pratiques innovantes (voir l'annexe 7). Même si une présentation de la problématique du transfert de compétences en entreprise a été faite, l'objectif de notre exposé portait plutôt sur la démarche développée dans notre plan de transfert pour valoriser l'innovation et, à terme, encourager son adoption parmi les acteurs constituant notre écosystème de valorisation.

Quant à notre conclusion, elle posait la question de l'institutionnalisation de l'innovation sociale ce qui, pour le CEFRIO, est l'aboutissement de la valorisation des pratiques innovantes dans les milieux de pratique (voir le modèle d'innovation du CEFRIO à la page 12 du présent essai). Des questions sous-jacentes étaient alors au cœur de nos propos : à qui revient le rôle de faire remonter les connaissances issues de l'expérimentation pour les institutionnaliser ? Est-ce que ce rôle d'accompagnement de l'innovation revient aux chercheurs, au milieu de pratiques, aux CLT ou aux décideurs impliqués dès le début du projet ?

Le déroulement de l'activité et les moments de coconstruction

Après les deux présentations, une période d'échange et de questions de 30 minutes a permis de discuter des différents thèmes abordés par notre collègue et nous-même. Concernant plus spécifiquement notre présentation, la première question posée concernait le rôle des acteurs dans le projet et des rapports de forces existants entre chacun. Étant donné que notre stage était seulement de huit semaines, il était difficile pour nous de percevoir avec justesse le poids de chaque acteur dans le projet, de sa mise en œuvre à la valorisation des résultats. Toutefois,

il nous apparaissait évident que tous les partenaires n'avaient pas le même poids ni le même intérêt. Pensons au chercheur, au partenaire terrain, au CEFRIO ou aux bailleurs de fonds. L'un des objectifs du plan de transfert et de valorisation des connaissances est justement d'identifier ces intérêts particuliers à chaque partenaire afin de s'assurer que les résultats de recherche trouvent écho chez chacun d'eux et que l'ensemble des partenaires travaille à valoriser l'innovation dans leur milieu respectif.

Par la suite, une autre enseignante nous a signifié qu'elle aurait aimé voir de façon explicite dans notre plan de transfert l'identification des obstacles et des résistances potentielles pouvant nuire à l'adoption d'une innovation ainsi que les conditions gagnantes favorisant son adoption. Après discussion, nous avons convenu qu'il serait intéressant de présenter de façon plus explicite comment nous identifions les obstacles pouvant nuire à l'adoption de l'innovation. Dans notre plan, cette analyse est implicite à l'étape 1 portant sur l'identification et la description des connaissances. Selon nous, il était évident que la description des connaissances devait aussi comporter l'identification des limites, des avantages, des obstacles et des conditions gagnantes à l'adoption de l'innovation. Nous avons pris en compte son commentaire en modifiant ce point dans la présentation du plan de transfert au chapitre 2.

Un autre commentaire concernait le rôle des PME dans notre démarche ainsi que leur représentation dans notre plan de transfert. Cette remarque soulignait l'importance de rencontrer les gens à qui l'innovation est destinée afin de s'assurer qu'elle réponde à leurs besoins et qu'à terme ils l'utiliseront. Plus précisément, cette réflexion concernait la représentation des PME dans notre schéma sur le transfert de connaissances à l'intérieur du projet. À la suite de ce commentaire, nous sommes revenue sur le contexte du projet en mentionnant que le contact du chercheur avec les PME s'est effectué grâce à Parcours Formation. Cet organisme travaillait déjà avec le milieu des PME de la Montérégie afin de trouver une solution à la problématique du transfert de compétences. Une fois l'expérimentation commencée, le chercheur et Parcours Formation recueillaient les commentaires émanant des deux PME où la tablette avait été mise à l'essai. Lors des rencontres au CEFRIO, ils nous faisaient part de l'avancement de l'expérimentation et des premières réactions des utilisateurs. C'est donc par leur entremise que s'effectuait le transfert de connaissances du terrain jusqu'à nous.

Certes, il aurait été intéressant pour nous de nous rendre directement sur le terrain et de discuter avec les employés des PME à qui s'adressaient ces nouvelles pratiques. Toutefois, dans le contexte des huit semaines de stage et des retards dans l'expérimentation de la tablette, nous ne disposions pas suffisamment de temps pour effectuer des visites sur le terrain. Cependant, nous étions constamment informée des dernières observations et du déroulement de l'expérimentation lors de réunions de travail périodiques et des réactions des « utilisateurs/testeurs » ainsi que des avantages et des limites de la tablette. Bref, ce commentaire d'un professeur lors de notre présentation nous a toutefois amené à reconsidérer l'ensemble des éléments identifiés dans notre plan de transfert pour y ajouter une étape préparatoire, correspondant à l'observation de l'expérimentation *in situ*, soit par la personne élaborant le plan de transfert ou encore par une personne qui serait présente tout au long de l'expérimentation et qui pourrait ainsi alimenter et enrichir la réflexion de la personne responsable du plan de transfert.

Chose certaine, les deux enjeux soulevés – celui de la représentation et de la participation des PME ainsi que celui de la description des pratiques à transférer et du milieu visé par ce transfert – nous ont amenée à préciser par après l'étape 1 de notre plan de transfert. Rappelons que cette étape porte sur l'identification et la description des connaissances ainsi que sur notre schéma présentant la mobilisation des connaissances entre les membres de l'équipe du projet (ces aspects ont été décrits dans le chapitre 2).

Conclusion : *Des activités formatrices, mais... Retour réflexif sur notre rôle comme agente d'interface*

Selon le programme PRAP, les activités de transfert doivent nous permettre d'expérimenter concrètement le travail de médiateur entre le milieu de la recherche et le milieu de pratique, et qui est au cœur du métier d'agent d'interface (Guide 2012-2013 de la PRAP). À la lumière de cet objectif, il est important de définir ce qu'on entend par agent d'interface.

Le terme en soi est récent et fait référence à un métier en évolution et qui reste encore à définir et à promouvoir. L'agent d'interface évolue par définition dans différents univers, mais à l'interface de ceux-ci : soit entre le monde scientifique et celui de la pratique ou à l'interface de différentes réalités organisationnelles et professionnelles. Pour Diane Saint-Pierre, les agents d'interface sont des « médiateurs, des relayeurs, des conciliateurs, des facilitateurs, qui sont capables de traduire les contraintes et les attentes de différents univers, de susciter un meilleur arrimage entre recherches et actions publiques » (Saint-Pierre 2013). Les rôles de l'agent d'interface sont donc multiples et varient selon le contexte dans lequel il évolue, mais aussi selon les organisations qui les emploient.

En ce qui concerne notre propre expérience d'agente d'interface, notre présentation devant les partenaires du projet, le 9 octobre 2013, représente selon nous l'expérience la plus significative que nous ayons eue pendant notre stage. Contrairement aux deux autres activités présentées dans ce chapitre, l'organisation de cette rencontre ne visait pas à présenter des résultats de recherche, mais plutôt à amorcer une discussion sur la stratégie de valorisation à privilégier pour la suite du projet. Malgré les contraintes énoncées plus haut et un échange plus ou moins concluant, l'organisation de cette rencontre ainsi que le déroulement de la réunion nous ont obligée à bien connaître la réalité de chacun des partenaires ainsi que l'innovation à valoriser. Lors de la rencontre, nous avons eu à faire preuve d'adaptation à cause du changement d'horaire, de diplomatie et de tact, lorsqu'un des partenaires a mal interprété les objectifs de notre document et de notre stage, et d'une forte capacité à synthétiser notre message et à animer la discussion afin de répondre à l'objectif de la réunion qui était de définir la stratégie de valorisation à adopter. Malheureusement, le résultat n'a pas été celui escompté par nous.

Toutefois, nous avons beaucoup appris sur nous-même et sur le métier d'agent d'interface lors de cette journée.

Quoique légèrement différent dans le contenu présenté, les midis-conférences destinés à l'équipe du CEFRIO et au milieu scientifique ont nécessité les mêmes étapes d'organisation et de mobilisation. Pour chacune de ces activités, nous avons produit un PowerPoint pour accompagner notre propos; notre objectif principal était d'ailleurs similaire : présenter notre plan de transfert élaboré pendant le stage et susciter des réflexions entourant son utilisation. Dans le premier cas, cette question se posait du point de vue du CEFRIO qui se trouve déjà à l'interface entre les milieux de pratique, le milieu scientifique et les milieux d'action publique. Dans le deuxième cas, notre proposition s'adressait aux chercheurs qui, pour la plupart, participent à des projets de recherche-action ou sont eux-mêmes responsables de tels projets. À la suite de nos présentations, nous avons reçu plusieurs commentaires positifs concernant notre démarche et la présentation des six étapes constituant notre plan de transfert. Nous ne savons toutefois pas si nos réflexions ont été reprises par les personnes ayant assisté à notre présentation. Cela dit, à travers ces deux activités, nous avons vraiment l'impression d'avoir développé notre réflexion personnelle sur la question du transfert de connaissances et du métier d'agent d'interface... ce qui au fond constitue la force de ce programme, de notre formation et particulièrement de notre stage au sein d'une organisation comme le CEFRIO.

CONCLUSION : BILAN CRITIQUE DU STAGE AU REGARD DU RÔLE DE L'AGENT D'INTERFACE

Dans cette conclusion, nous ferons le bilan de nos apprentissages, tant sur le plan théorique que sur les plans pratique et humain, à la suite de notre expérience de stage au CEFRIO. Nous reviendrons tout d'abord à la formation en pratiques de recherche et action publique au regard du métier d'agent d'interface. Puis, nous présenterons le métier d'agent d'interface à travers la littérature, pour ensuite émettre une réflexion sur notre expérience de stage. Finalement, nous terminerons cette conclusion par une réflexion sur l'innovation, de sa conception à sa valorisation, et ce, à la lumière de ce que la littérature nous en dit et enseigne, mais aussi de nos propres expériences.

Retour sur la formation PRAP au regard du métier d'agent d'interface

Les connaissances acquises au sein de la maîtrise en pratiques de recherche et action publique et les expériences vécues lors de notre stage nous ont amenée à réfléchir au transfert et à la mobilisation des connaissances. En plus d'être sensibilisée à l'importance du travail partenarial et à tout ce que cela comporte (négociation, collaboration entre différentes cultures organisationnelles, gestion des égos, enjeux politiques, etc.), les cours de méthodologie qualitative et quantitative nous donnent une plus grande assurance personnelle lorsque nous collaborons avec des chercheurs, car, rappelons-le, ce n'est pas la méthodologie que nous utilisions jusqu'alors, ayant une formation initiale de 1^{er} et de 2^{ième} cycles en histoire. Ces acquis, anciens comme nouveaux, ont facilité notre intégration au CEFRIO et ont contribué à la réussite de notre stage. Comparativement à notre maîtrise en histoire, plus axée sur la recherche et l'étude d'un sujet précis, la maîtrise PRAP nous a amenée à porter un regard sur la recherche en elle-même : ses défis, ses enjeux, ses transformations et évidemment ses relations avec les instances politiques, les milieux d'action, les CLT et d'autres secteurs de la société. En fait, la maîtrise PRAP nous a amenée à réfléchir à notre rôle dans le milieu de la recherche et plus globalement dans la société.

En proposant de former des « agents d'interface », le programme PRAP propose une définition de son rôle : faire le pont entre les milieux de la recherche et les milieux de la pratique, en occupant cet espace propice à la médiation, en définissant ce métier en devenir et en lui donnant une certaine structure en vue de former ces professionnels de l'interface. Ces réflexions et ces questionnements sont omniprésents dans le programme, mais sont surtout abordés de front dans les cours *Savoirs en action, politiques et pratiques de recherche* et *Mobilisation des connaissances*. Quant au cours *Action publique*, il nous fournit de nombreux exemples de mobilisation des connaissances par le témoignage d'invités œuvrant dans différents domaines et nous présentant leur point vu sur leur travail avec des chercheurs. (INRS 2012, 28) De son côté, le cours *Préparation du projet de stage/essai* nous permet de planifier rigoureusement notre projet de stage, mais aussi de nous préparer à le négocier, à communiquer nos résultats et à organiser des activités de mobilisation des connaissances. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, il a été difficile pour nous d'établir à l'avance notre projet de stage, étant donné que nous dépendions de l'avancement d'une expérimentation en cours au CEFRIO. Toutefois, les travaux et les réflexions sur la façon de communiquer nos résultats ont été très utiles lors de la rédaction de notre plan de transfert. Quant aux cours *Méthodes de recherche, Nouvelles régulations juridiques et économiques* et *Champs culturels*, ils nous fournissent de précieux éclairages théoriques et des connaissances méthodologiques qui se sont avérés utiles lors de notre stage. Pensons à l'importance du porteur de projet dans les contacts avec les milieux de pratique, à la définition des groupes de pression et des groupes d'intérêts et à l'importance de remettre en contexte la problématique à l'étude afin de comprendre les éléments en cause et les procédures à mettre en place pour la résoudre. Quant au cours *Mobilisation des connaissances* et *Pratiques de recherche et action publique* les lectures portant sur les bonnes pratiques de recherche collaborative (identifier les connaissances tacites, respecter les différentes cultures organisationnelles, mise en place des CLT-OLTIS, etc.) nous ont permis de mieux comprendre la mission du CEFRIO et le contexte dans lequel s'effectuent les projets de recherche-action.

Retour sur la littérature et le métier d'agent d'interface

Le terme agent d'interface demeure encore aujourd'hui absent du langage courant et n'est mentionné que dans certains milieux spécialisés, comme ceux associés aux sciences sociales, au milieu de la santé, au milieu universitaire et aux fonds de recherche (Vivanco 2011). Alors que la collaboration entre les milieux scientifiques et les milieux de pratique n'est plus à

démontrer, l'identification de la personne faisant le lien entre ces deux univers, tant en ce qui a trait à son rôle qu'aux compétences qu'elle doit posséder, demeure encore à préciser selon les milieux. Qu'on parle d'agent d'interface, d'agent de liaison, d'agent de courtage ou de chargé de projets, il ne fait aucun doute que le nombre de personnes occupant ce poste va continuer à augmenter si l'on se fie à l'importance accordée par la société aux projets de recherche-action et aux collaborations interdisciplinaires. De nos jours, il est unanimement admis que la connaissance et l'innovation jouent un rôle prépondérant dans la capacité des sociétés à être compétitives, tant à l'échelle locale, nationale et internationale. C'est ce rôle de « passeur de connaissances » que l'agent d'interface doit jouer. Selon nous, il devrait exister autant d'agents d'interface qu'il existe d'interfaces et leur rôle doit varier en fonction de l'interface dans lequel il est amené à évoluer. En ce sens, établir une définition unique ou tenter de dresser un portrait précis de ce métier est impossible et probablement pas souhaitable. Leur reconnaissance est néanmoins essentielle.

Il existe en effet plusieurs définitions de l'agent d'interface, de son rôle stratégique et des qualités qu'il doit posséder. Ainsi, les agents d'interfaces peuvent être considérés comme « des intermédiaires entre des pools d'idées qui autrement seraient isolées. » (Mohanbir, Emanuela et coll. 2003; Pawlowski et Robey 2004; Howells 2006, cité dans Ziam 2010, 48), comme un intégrateur des connaissances en collectant, combinant et en mettant à l'épreuve les idées les plus pertinentes (Hargadon et Sutton, 2000, cité dans Ziam 2010, 48) ou comme un intermédiaire, dont « le rôle consiste à mettre en contact des personnes afin qu'elles partagent leurs connaissances » (Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé 2003, cité dans Ziam 2010, 48). Dans le cadre de notre stage au CEFRIO, notre rôle a été davantage celui d'intégrateur des connaissances, et ce, pour l'ensemble des projets sur lesquels nous avons été amenée, que ce soit pour rédiger une synthèse, élaborer un plan de transfert ou rédiger des textes pour le blogue du CEFRIO.

Selon nous, et après notre expérience de stage au CEFRIO, le travail de l'agent d'interface dépasse celui de simple passeur d'information. Comme nous l'avons constaté, l'agent d'interface (ou la personne responsable du projet au CEFRIO) joue un rôle actif dans le traitement de l'information : il identifie, interprète, synthétise et valorise les connaissances pertinentes dans son milieu et auprès des partenaires. Pour y arriver, il doit posséder certaines compétences et prédispositions lui permettant de trier et d'absorber les connaissances pour

ensuite faire circuler les plus pertinentes de la façon la plus efficace possible, et ce, en fonction des objectifs visés (Ziam 2010). Pour traiter l'information et la faire passer d'un univers à l'autre, l'agent d'interface se doit d'être curieux, flexible, diplomate, à l'écoute des différentes cultures avec lesquelles il est en contact et surtout faire preuve d'une grande capacité d'adaptation.

Réflexion sur notre expérience de stage et retour sur nos apprentissages

La décision de faire notre stage au CEFRIO, un CLT, nous a amenée à réfléchir directement au mécanisme de mobilisation des connaissances et sur l'utilité d'un plan de transfert. Lors de notre stage, nous nous sommes particulièrement intéressée au transfert de connaissances et au modèle d'innovation privilégié par le CEFRIO (voir la figure 1.1). Ce stage nous aura appris à comprendre comment la circulation des connaissances s'opère dans un processus de recherche-action entre différents partenaires (utilisateurs, instigateurs, décideurs) et à réfléchir à l'adoption des pratiques innovantes.

En tant que centre de liaison et de transfert, le CEFRIO joue le rôle d'agent de liaison en pilotant les projets de recherche-action et en offrant un environnement propice à l'échange des connaissances entre les différents partenaires impliqués (entreprises, organismes gouvernementaux, université, associations professionnelles, etc.). Selon Dagenais et Janosz (2008), le rôle des centres de liaison et de transfert (CLT) et des organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) consiste principalement à « mettre en lien les chercheurs avec les milieux utilisateurs afin que ces derniers puissent bénéficier de résultats de recherche innovateurs dans le but d'améliorer leurs pratiques » (Ibid., 53-54). Les CLT, dont le CEFRIO, offre donc un soutien aux chercheurs lors des différentes étapes de la recherche, mais aussi un soutien aux milieux utilisateurs dans l'appropriation des nouvelles connaissances et outils développés à partir des résultats de recherche (Ibid.)

Avec le recul, nous constatons que, de manière générale, les objectifs du stage ont été atteints, bien que certains ont dû être modifiés ou abandonnés lors de la préparation du stage et même pendant le stage. Là aussi, nous considérons que cela correspond certainement aux imprévus qui ne manquent certainement pas de surgir dans le cadre des activités de tout agent d'interface, comme pour tout gestionnaire de projet. Pour réaliser notre mandat principal, nous avons pu compter sur l'expertise du personnel du CEFRIO et sur la disponibilité de la vice-

présidente, madame Josée Beaudoin, et de notre superviseure de stage, madame Mélanie Fontaine. Malgré ce soutien, nous devons souligner que les périodes de réflexion entourant la réalisation du plan de transfert n'ont pas toujours été faciles, et ont rudement éprouvé notre capacité d'adaptation et notre créativité. Rappelons que nos recherches ne nous ont pas permis de trouver dans la littérature un modèle de plan de transfert transposable au projet de recherche en question. Notre principal défi a donc été de concevoir nous-même la structure de ce plan et de déterminer les différents éléments devant y figurer.

Cela dit, nous aurions également souhaité investir plus de temps à l'organisation des réunions, à la mobilisation des partenaires et à la création des outils produits à la suite de la présentation du plan de transfert et de valorisation. Nous aurions aimé œuvrer à la valorisation même de ce plan de mobilisation et de transfert, discuter du choix des outils à privilégier éventuellement, de celui des porteurs de l'innovation, des publics ciblés et ainsi de suite. Mais c'était aller au-delà de notre mandat de stagiaire du programme PRAP sur une période de huit semaines.

Planifier le transfert et la valorisation de pratiques innovantes : de la conception à l'innovation... Un passage difficile ?

Pour qu'il y ait innovation, il est primordial que le milieu de pratique adopte l'innovation et l'adapte à sa réalité. Toutefois, il est tout aussi important que cette innovation soit soutenue par les autres réseaux formant l'écosystème du projet (instigateurs et décideurs). Cette reconnaissance par le milieu permet de faire passer les pratiques innovantes du statut de résultats de recherche issus d'une expérimentation à celui de procédures pouvant être reprises et adaptées par d'autres milieux et à terme devenir une norme à partir de laquelle un autre cycle d'innovation pourra s'élaborer.

Pour y parvenir, il est essentiel d'accorder du temps, de l'argent et des ressources humaines à la valorisation de l'innovation et à son accompagnement. On s'assure ainsi de limiter les obstacles à son adoption, dont le plus important demeure la résistance au changement. C'est pour cette raison que notre plan de transfert accorde une importance à la compréhension des enjeux vécus par les milieux à qui est destinée l'innovation développée. Le choix du porteur de l'innovation et la stratégie pour présenter celle-ci sont tout aussi essentiels. Notre stage, et plus particulièrement nos activités de transfert dans le milieu de pratique, nous a amenée à nous

poser la question suivante : à qui revient la responsabilité de valoriser et d'accompagner l'innovation afin de s'assurer que les pratiques innovantes puissent être reprises par d'autres milieux ? Aux chercheurs ? Aux instigateurs ? Aux utilisateurs ? Aux décideurs ? Ou encore est-ce que chacun de ces acteurs a son rôle à jouer ? Nous pencherions pour cette dernière option. Mais alors, comment réussir à coordonner les efforts de valorisation et dans quel but ? La figure 4.1 présente cette transformation d'une innovation issue d'une expérimentation et montre sa transformation en actions publiques et finalement son adoption comme pratique sociale pouvant mener à son institutionnalisation.

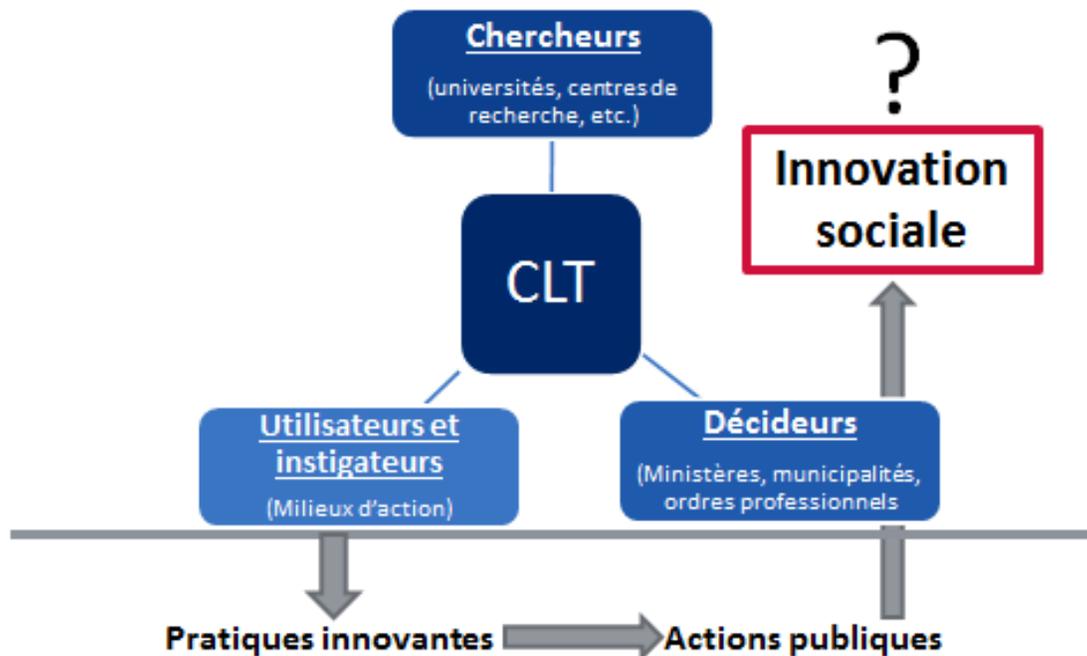


Figure 4.1 : Modèle présentant le passage d'une innovation sociale du statut d'expérimentation à celui d'une norme s'institutionnalisant dans les pratiques.

Source : Proposition d'Éveline Favretti dans le cadre du présent essai de maîtrise.

Lors du colloque *La mobilisation des connaissances pour l'innovation sociale*, organisé dans le cadre des Entretiens Jacques-Cartier et présenté le 6 octobre 2014, nous avons posé cette question aux panélistes qui témoignaient d'une expérience de recherche-action avec des chercheurs au sein de leur organisme. Voici ce que nous retirons de notre intervention d'alors. L'innovation va se diffuser par elle-même et ça ne semble pas être la responsabilité d'un acteur en particulier. Alors, est-ce à dire que lors d'un projet de recherche-action la pérennisation des nouvelles connaissances (ou de l'innovation) n'est pas considérée comme une étape essentielle

destinée à répondre à une problématique sociale, au sens large du terme, et non seulement aux besoins du milieu d'expérimentation ? Personnellement, nous n'avons pas de réponse à cette question et, certes, nous n'avons pas la prétention de le faire dans cet essai. Mais la question est posée. Nous terminerons toutefois en rappelant certains des facteurs clés à privilégier pour faciliter l'adoption et la pérennisation d'une innovation sociale afin de répondre aux enjeux sociaux auxquels la société québécoise est confrontée (RQIS 2011, 3-4). Selon le quatrième, le huitième et le onzième facteur tirés de la déclaration québécoise pour l'innovation sociale : « Le projet a une visée transformatrice et ambitionne un changement systémique », « Le temps nécessaire doit être accordé pour concevoir le projet, tisser des liens de confiance entre les partenaires, réaliser, évaluer et valoriser l'innovation et pour que les milieux s'approprient l'innovation » et « Le transfert, l'appropriation, la pérennisation du projet sont l'aboutissement nécessaire. Le projet doit trouver preneur auprès des personnes concernées et répondre aux besoins initialement identifiés. »

BIBLIOGRAPHIE

- Akrich, Madeleine, Michel Callon et Bruno Latour. 1988. « À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-paroles. » *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*: 4-17 et 14-29. Consulté le 26 avril 2015. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00081741/document>.
- Akrich, Madeleine. 1998. « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. » *Éducation permanente* (134): 79-90. Consulté le 26 avril 2015. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00082051/document>.
- Beaudoin, Josée. 2014a. PowerPoint présenté lors de son intervention dans le cours *Action Publique*, INRS UCS (Automne).
- Beaudoin, Josée. 2014b. *Modèle d'innovation et d'intervention du CEFRIO : Un modèle inédit construit à partir de 27 années d'expérience*. Texte de séance pour le cours *Action publique*. INRS UCS (Automne).
- Bélanger, Paul, Stéphane Daniau et Jean-François Meilleur, avec la collaboration de Pauline Carignan et Mariane Kaliaguine. 2010. *La formation de base dans les petites et moyennes entreprises : pratiques et modèles novateurs*. Rapport synthèse. Montréal : UQAM. Consulté le 15 juillet 2015. http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_rapport_final_paul_belanger.pdf.
- Bélanger, Paul, et Stéphane Daniau. 2014. *Unité mobile de formation – Se qualifier par le numérique*. Rapport de recherche. Montréal : CEFRIO. Consulté le 5 février 2016. <http://www.cefrio.qc.ca/publications/transformation-organisationnelle/unite-mobile-rapport-recherche/>.
- Bennet, A. et D. Bennet. 2007. *Knowledge Mobilization in the Social Sciences and Humanities. Moving from Research to Action*. Virginie : Frost. MQI Press, Knowledge Series.
- CEFRIO. 2015. *Rapport annuel du CEFRIO 2014-2015*. Montréal : CEFRIO.
- CEFRIO. 2014a. *Unité mobile de formation – Se qualifier par le numérique*. Rapport synthèse. Montréal : CEFRIO. Consulté le 15 juillet 2015. <http://www.cefrio.qc.ca/publications/transformation-organisationnelle/unite-mobile-rapport-synthese/>, consulté en février 2016.
- CEFRIO. 2014b. *L'inévitable passage au BIM dans l'industrie de la construction au Canada – Synthèse de trois expérimentations*. Montréal : CEFRIO. Consulté le 15 juillet 2015. http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Construction_TIC_Synthese_finale_mars_2014.pdf.
- CEFRIO. Février 2014 (dernière mise à jour). *Tablettes numériques pour le transfert des compétences*. Consulté le 26 avril. <http://www.cefrio.qc.ca/projets-recherches-enquetes/numerique-developpement-competences/projet-tablettes-numeriques-pour-le-transfert-des-competences/>.

- CEFRIO. Mars 2014 (dernière mise à jour). *Construction et TIC. Transformation organisationnelle*. Montréal : CEFRIO. Consulté le 15 juillet 2015.
<http://www.cefrio.qc.ca/projets-recherches-enquetes/transformation-organisationnelle/projets-recherches-enquetes-transformation-organisationnelle-construction-tic/>.
- CEFRIO. Novembre 2014 (date de parution). *Unité mobile de formation - rapport de recherche. Transformation organisationnelle*. Montréal : CEFRIO. Consulté le 15 juillet 2015.
<http://www.cefrio.qc.ca/publications/transformation-organisationnelle/unite-mobile-rapport-recherche/>.
- CEFRIO, Janvier 2015 (date de parution). *Les tablettes numériques pour le transfert des connaissances auprès des femmes entrepreneures*. Montréal : CEFRIO. Consulté le 15 juillet 2015.
<http://www.cefrio.qc.ca/publications/numerique-developpement-competences/tablettes-numeriques-transfert-connaissances-femmes-entrepreneures/>.
- Centre Francophone d'Informatisation des Organisations. 2006. *La gestion du savoir. Vecteur de compétitivité pour les organisations*. Cahier synthèse des actes du colloque. Québec : CEFRIO. Consulté le 16 février 2016.
http://www.veilleinfotourisme.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1257178337593.
- Cloutier, Julie. 2003. *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?*, CRISES, Coll. Études théoriques. Consulté le 4 février 2016. https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0314.pdf.
- Comité sectoriel et de la main-d'œuvre du textile (CSMO), <http://www.csmotextile.qc.ca/accueil>, consulté le 15 juillet 2015.
- Dagenais, Christian, et Michel Janosz. 2008. *Étude des besoins des chercheurs de l'Université de Montréal en matière de transfert des connaissances issues de la recherche*. Montréal : Université de Montréal. Rapport de recherche présenté au Regroupement Valorisation de l'innovation et du capital intellectuel, Bureau Recherche – Développement – Valorisation, Université de Montréal. Consulté le 16 février 2016.
https://www.recherche.umontreal.ca/fileadmin/user_upload/Valorisation_de_la_recherche/rapport_final_vinci.pdf.
- Daniau, Stéphane. 2013. *L'utilisation de tablettes numériques pour le transfert intergénérationnel des compétences dans deux entreprises manufacturières de la région de la Montérégie*. Montréal : CEFRIO. Consulté le 10 juillet 2015.
<http://www.cefrio.qc.ca/publications/gestion-connaissances/utilisation-tablettes-numeriques-transfert-competences/>.
- Daniau, Stéphane. 2014. « La tablette numérique pour le transfert intergénérationnel des compétences ? Ça fonctionne ! » *Bulletin de l'observatoire compétences-emplois sur la formation continue et le développement des compétences* 5 (1). Consulté le 10 juillet 2015.
<http://www.oce.uqam.ca/article/la-tablette-numerique-pour-le-transfert-intergenerationnel-des-competences-ca-fonctionne/>.

- Élissalde, Jérôme, et Lise Renaud. 2010. « Les démarches de circulation des connaissances : mobilisation et valorisation des connaissances. » *Les médias et la santé : de l'émergence à l'appropriation des normes sociales*. Coll. « santé et société ». Québec : Presses de l'Université du Québec. 6.1 : 409-429. Consulté le 10 février 2016. http://grms.uqam.ca/upload/files/livres/6-1_KM_A_mobilisation_connaissances.pdf.
- Elissalde, Jérôme, Judith Gaudet et Lise Renaud. 2010. « Circulation des connaissances : modèle et stratégies », *RICSP*, 3-4 : 135-149. Consulté le 10 février 2016. http://grms.uqam.ca/upload/files/Article/KM_A_Circulation_connaissances_2010.pdf.
- Favretti, Éveline, et Mélanie Fontaine (coll). 2013. *Utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprises – Inventaire, transfert, diffusion et valorisation*. Montréal : CEFRIO.
- Faye, Cheikh, Monique Lortie et Lise Desmarais. 2007. *Guide sur le transfert des connaissances à l'intention des chercheurs en Santé et Sécurité du Travail*. Réseau de recherche en santé et en sécurité au travail.
- Fontan, Jean-Marc. 2010. « Recherche partenariale en économie sociale : analyse d'une expérience novatrice de coproduction des connaissances ». *La Revue de l'innovation*. 15 (3) : 1-17.
- Forgues, Daniel, et Sheryl Staub-French. 2011. *Améliorer l'efficacité et la productivité du secteur de la construction grâce aux technologies de l'information*. Montréal.
- Granger, Raphaële. 2015. *Méthode PESTEL – analyse de l'environnement*, Consulté le 25 mai 2015. <http://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm>, consulté en juillet 2015.
- Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick*. 2010. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. Version 1.1. Consulté le 10 juillet 2015. http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/guide_transfert_connaissances.pdf.
- INRS (Institut national de la recherche scientifique). 2012. *Guide 2012-2013 de la maîtrise Pratiques de recherche et action publique*. Montréal : INRS-UCS.
- JDP Conseil inc. *L'analyse SWOT dévoile vos forces, faiblesses, opportunités et menaces*. Consulté le 7 juillet 2015. <http://jeanpierredube.com/blog/2012/04/15/analyse-swot-ffom/>.
- Klein, Juan-Luis, et Jean-Marc Fontant, Denis Harrisson et Benoît Lévesque. 2009. « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation ». *Les Cahiers du CRISES*, Coll. Études théoriques. Consulté le 10 juillet 2015. https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0907.pdf.

- Landry, R. et al., 2001. « Utilization of social science research knowledge », *Research Policy*, no. 30, p. 333-349.
- Lemire, Nicole, Karine Souffrez et Marie-Claire Laurendeau. 2009. *Animer un processus de transfert des connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation*. Institut national de santé publique du Québec. Consulté le 10 février 2016.
http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1012_AnimerTransfertConn_Bilan.pdf.
- Lesemann, Frédéric. 2003. « La société des savoirs et la gouvernance : la transformation des conditions de production de la recherche universitaire », *Lien social et Politiques – RIAC* 50, p. 17-37.
- Lévesque, Carole. 2010. « La co-construction des connaissances en sciences sociales », in M. Fahmy (sous la direction de). *L'état du Québec 2010*. Montréal : Boréal. 290-296.
- Méda D. 2010, « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, Vol. 1, no. 1, p. 121-140.
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. Gouvernement du Québec. 2016. *Centres de liaison et de transfert (CLT)*. Consulté le 13 mars 2016.
[https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/recherche-et-innovation/page/valorisation-et-transfert-18784/?tx_igaffichagepages_pi1\[mode\]=single&tx_igaffichagepages_pi1\[backPid\]=18870&tx_igaffichagepages_pi1\[currentCat\]=&tx_igaffichagepages_pi1\[parentPid\]=19029&cHash=bbf1996c9260499c23a1c1dc1c622e61](https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/recherche-et-innovation/page/valorisation-et-transfert-18784/?tx_igaffichagepages_pi1[mode]=single&tx_igaffichagepages_pi1[backPid]=18870&tx_igaffichagepages_pi1[currentCat]=&tx_igaffichagepages_pi1[parentPid]=19029&cHash=bbf1996c9260499c23a1c1dc1c622e61).
- Newell, Sue. 2005. « Knowledge Transfer and Learning: Problems of Knowledge Transfer Associated with Trying to Short-Circuit the Learning Cycle. » *Journal of Information Systems and Technology Management* no. 2 (3) : 275-290.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), *Manuel d'Oslo*, 2005. Consulté le 11 mai 2016.
<https://www.oecd.org/fr/sites/strategiedelocdepourlinnovation/definirlinnovation.htm>.
- Parcours Formation. Consulté le 15 mai 2015. <http://www.parcoursformation.com/>.
- Puelhuber, Bruno, avec la collaboration d'Annie Ferland, Maria Grullon et Ibtihel Bouchoucha. 2014. *Les tablettes numériques pour le transfert des connaissances auprès des femmes entrepreneures*. Rapport de recherche – Synthèse. Montréal : CEFRIO. Consulté le 10 février 2016.
<http://www.cefrio.qc.ca/publications/numerique-developpement-competences/tablettes-numeriques-transfert-connaissances-femmes-entrepreneures>.
- Raymond, Lysanne, avec la collaboration de Robert Parent, Lise Desmarais et Louise Leclerc. 2009. *Coffre à outils sur le transfert de connaissances. Une approche proactive*. Université de Sherbrooke. Consulté le 6 février 2016.
<http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/Rond%20Point/2009/2009-11%282%29.pdf>.

- RQIS (Réseau Québécois en innovation sociale), 2014. *Cap sur l'institutionnalisation*. « L'innovation sociale comme moyen, et non comme une fin », intervention de Josée Beaudoin. Consulté en mars 2016. <http://www.rqis.org/cap-sur-linstitutionnalisation/>.
- RQIS (Réseau Québécois en innovation sociale). 2011. *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale*. Consulté le 10 février 2016. http://inm.qc.ca/Centre_doc/23-Declaration_quebecoise_pour_linnovation_sociale.pdf.
- Saint-Pierre, Diane. 2013. « Les passeurs de savoir ». *Webzine Le magazine en ligne de l'INRS*. Consulté le 20 juillet 2015. <http://www.planete.inrs.ca/webzine/les-passeurs-de-savoir>.
- Scouarnec A. 2004, « L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH », *Management & Avenir*, n° 1, p. 23-42.
- Trépanier, M. M.-P. Ippersiel, CY. Martineau et G. Szczepanik. 2004. *Les CCTT et le soutien technologique aux entreprises. Analyse des pratiques de transfert et évaluation de l'impact des CCTT sur le développement des entreprises*, Montréal, INRS/INRSPME/CIRST.
- Sutton, Louise. 2007. *Guide pour la valorisation des connaissances en contexte de recherche partenariale*. ARUC-ÉS (Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale) et le RQRP-ÉS (Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale). Consulté le 10 février 2016. http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/docs/pdf/Guide_Valorisation.pdf.
- Vivanco, Véronica. 2011. « Mobilisation des connaissances : le cas d'une communauté de pratique sur l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le milieu de la coopération internationale. » Essai de maîtrise, Institut national de la recherche scientifique.
- Ziam, Saliha. 2010. « Les déterminants de la capacité d'absorption des connaissances : le cas des courtiers de connaissances œuvrant dans le domaine de la santé au Canada. » Thèse de doctorat, Université Laval.

ANNEXE 1 : ENTENTE DE STAGE

Entente relative aux modalités de réalisation d'un stage/essai

Programme de maîtrise en pratiques de recherche
et action publique (3086)

Centre Urbanisation Culture Société de l'INRS

PRÉAMBULE

L'activité de stage-essai

18 crédits sont consacrés à l'activité stage/essai.

Outre les crédits du cours PRA 8611 *Préparation du projet de stage/essai* (3 cr.), les activités PRA8620 *Stage/essai* (12 cr.) et PRA8631 *Transfert dirigé* (3 cr.) totalisent 15 crédits.

Le stage

Le stage permet à l'étudiant d'expérimenter le rôle d'interface en contexte de recherche et de mobilisation/transfert dans une équipe de recherche de l'INRS-UCS, en lien avec un milieu d'action, ou directement dans un milieu d'action associé au programme d'études.

Le transfert dirigé

L'étudiant réalise deux activités de transfert des connaissances à partir de son expérience de stage et expérimente ainsi concrètement cette dimension spécifique associée au travail de médiateur dans l'interface entre la recherche et l'action. La première activité a pour cadre le milieu d'action concerné par le stage. La seconde activité a pour cadre le milieu de la recherche et s'adresse à la communauté scientifique.

L'essai

L'essai permet à l'étudiant de rendre compte de son stage. L'étudiant y intègre des connaissances et compétences sur une question ou un thème ainsi que sur le processus de mobilisation des connaissances acquises à travers une application concrète d'une activité d'interface entre recherche sociale et action publique.

Il est suggéré de préparer l'essai en utilisant l'étude de cas comme cadre de référence; une stratégie de recherche qui permet de confronter les observations et les expériences à la littérature pertinente (théorique, empirique ou pratique) afin de dégager les processus structurants plus globaux ainsi que les meilleures pratiques et de mieux comprendre comment ces derniers se sont « concrétisés » dans les caractéristiques spécifiques du stage.

Plus spécifiquement, l'essai prend la forme d'un document dont la longueur varie entre 18 000 et 24 000 mots, comprenant: une description du stage; une description des activités de transfert; une analyse et un bilan critique des activités réalisées en cours de stage; une réflexion critique sur le rôle d'agent d'interface en contexte d'application.

L'évaluation

Sauf pour des raisons exceptionnelles, l'essai doit être déposé pour évaluation durant le trimestre qui suit la fin du stage. Le respect de ce délai est pris en compte dans l'évaluation de l'essai. L'essai (incluant les deux activités de transfert dirigé) est évalué par un jury composé d'au moins trois personnes : le directeur de recherche (et le codirecteur s'il y a lieu), le répondant du milieu d'action ou un représentant d'un milieu d'action, un autre professeur. Dans le cadre du programme, l'évaluation de l'essai tient lieu d'évaluation pour l'ensemble de l'activité de stage.

2. INFORMATIONS DE BASE

Nom du stagiaire¹ : Eveline Favretti	
Adresse : ██████████ ██████████	
No téléphone : ██████████	No télécopieur : non
Courriel : ██████████	

Nom du répondant : Josée Beaudoin et Mélanie Fontaine	
Identification du milieu d'accueil : CEFRIO	
Adresse : 550, rue Sherbrooke Ouest Bureau 1770, Tour Ouest, Montréal (Québec) H3A 1B9	
No téléphone : 514-840-1245	No télécopieur : 514-840-1275
Courriel : josee.beaudoin@cefrio.qc.ca et melanie.fontaine@cefrio.qc.ca	

Nom du directeur de recherche : Diane Saint-Pierre	
Identification de l'université : INRS Centre Urbanisation Culture et Société, Québec	
No téléphone : 418-687-6413	No télécopieur : 418-687-6425
Courriel : diane.saint-pierre@ucs.inrs.ca	

Nom du codirecteur de recherche (s'il y a lieu): Non

Lieu de stage : CEFRIO	
Adresse : 550, rue Sherbrooke Ouest Bureau 1770, Tour Ouest, Montréal (Québec) H3A 1B9	
No téléphone : 514-840-1245	No télécopieur : 514-840-1275
Courriel : lorraine.gosselin@cefrio.qc.ca	

3. LE STAGE

3A : Thème et objectifs du stage (généraux et spécifiques)

Contexte du stage

Le stage portera sur la thématique du développement des compétences à l'aide des technologies de l'information et des communications (TIC). En participant notamment à des projets du CEFRIO (*La remorque de la qualité* et les *Tablettes numériques pour le transfert des compétences*), la stagiaire expérimentera toutes les étapes de la réalisation d'un plan de transfert, de la collecte des premières données par les chercheurs à la présentation des résultats en passant par la production de livrables.

Trois projets sont notamment visés

Dans le cadre du projet *La remorque de la qualité*, le CEFRIO met en place un grand chantier d'expérimentation pour favoriser le développement des compétences et l'adoption du numérique dans les PME par un usage innovant des TIC. Ce projet innove en amenant la salle de formation directement sur le lieu de travail par le biais d'une unité mobile de formation conçue dans une remorque. Pour les travailleurs, cette remorque représentera une occasion de vivre une expérience de formation originale, de courte durée et stimulante, dans un contexte totalement différent de l'école. Lors du stage, le projet pilote en sera à sa phase d'expérimentation. Le travail de la stagiaire consistera à prendre connaissance des premières données issues de rencontres avec des chercheurs et à produire une synthèse des premiers résultats diffusés sur le blogue et auprès des partenaires impliqués dans le projet (p. ex. services aux entreprises et chercheurs).

De plus, dans le cadre du projet *Tablettes numériques pour le transfert des compétences*, le CEFRIO expérimente le transfert intergénérationnel des compétences à l'aide des TIC. Lors du stage, le projet, déjà bien avancé, sera dans sa phase de collecte de données et éventuellement de transfert de connaissances. Le travail de la stagiaire consistera à présenter les résultats obtenus auprès de l'équipe du CEFRIO et de chercheurs et à produire un plan de transfert en vue de valoriser des résultats dans les milieux identifiés.

Enfin, il est possible qu'un travail de transfert porte sur le domaine de la construction et des TIC. Il s'agira d'élaborer un plan de transfert et d'orienter l'approche de contenus issus du milieu académique.

Objectifs du stage

L'objectif principal du stage est de permettre à la stagiaire d'acquérir une formation d'agent d'interface en participant à toutes les étapes de la planification d'un plan de transfert et de la présentation de livrables aux partenaires à travers deux projets.

Ce stage permettra aussi à la stagiaire de développer sa capacité d'adaptation et d'améliorer ses connaissances en gestion de projet, en communication, en rédaction et en transfert de connaissances.

3B : Durée du stage et de l'activité de transfert dirigé

Veillez indiquer la (ou les) période(s) de stage (i.e. dates, etc.) en précisant le début et la fin de chaque période mentionnée :

Stage : Date de début : 29 avril 2013

Date de fin : 21 juin 2013

Activités transfert : 4 semaines pour les activités de transfert dirigé (celles-ci à réalisées durant l'été et/ou début automne 2013)

Rédaction de l'essai : À remettre avant la fin de la session d'automne 2013

Veillez indiquer l'horaire des présences attendues du stagiaire sur le lieu de stage pour chaque période mentionnée ci-dessus

La stagiaire effectuera son stage à temps plein, soit 35h/semaine pendant 8 semaines.

Le stage s'effectuera dans les locaux du CEFRIO pour toute la durée du stage.

Les 4 semaines d'activités de transfert seront réalisées au cours de l'été et/ou au début de la session d'automne 2013, probablement entre le mois d'août et le mois d'octobre.

3C : Activités, échéancier et résultats attendus

Activités	Échéancier	Résultats attendus
En concertation avec la chargée de projet du CEFRIO, prendre connaissance des résultats de recherche et réfléchir aux stratégies de transfert.	Entre le 29 avril et le 21 juin 2013	Faire état de l'avancement des projets à l'équipe du CEFRIO afin de réaliser les travaux prévus.
Rédiger de brèves synthèses et préparer une ou deux présentations Powerpoint. Alimenter le blogue relatif aux projets susmentionnés et d'autres projets au besoin.	Entre le 29 avril et le 21 juin 2013	Diffuser et valoriser les résultats des projets du CEFRIO auprès des milieux concernés (commissions scolaires des régions ciblées, de PME, du grand public, etc.
En concertation avec la chargée de projets du CEFRIO, collaborer à l'élaboration du plan de transfert et dont les activités devraient être mises en œuvre par le CEFRIO à l'automne 2013.	Entre le 29 avril et le 21 juin 2013 et probablement en septembre	Proposer un plan de transfert. Il reviendra au CEFRIO de déterminer les activités à privilégier.
Subséquemment à ses 8 semaines de stage au CEFRIO, l'étudiante doit organiser deux activités de transfert , l'une dans le milieu de pratique et l'autre auprès de la communauté scientifique (voir les deux items suivants)	Été 2013 (durée de 4 semaines)	Diffuser et valoriser les résultats dans le milieu pratique et auprès de la communauté scientifique (voir les deux items suivants).

Note importante : Ces deux activités de transfert seront décidées en concertation étroite avec le CEFRIO, mais l'étudiante devra les faire valider auprès de sa directrice de recherche (conformité des activités / exigences du programme PRAP).		
Présentation - du plan de transfert devant les partenaires de l'un des projets du CEFRIO.	Au cours de l'automne	Présenter le plan de transfert lié aux projets ciblés. Susciter les réactions et recommandations sur ce qui fonctionne et ce qui reste à améliorer.
Présentation des projets à l'équipe du CEFRIO et à des chercheurs.	Probablement en septembre	Présenter un bilan des activités de transfert effectuées. Susciter les réactions auprès de l'équipe et des chercheurs.

4. MODALITÉS D'ENCADREMENT

Veuillez indiquer les modalités prévues pour assurer l'encadrement du stagiaire par le directeur de recherche et par le répondant dans le milieu d'accueil (s'il y a lieu)			
	Directeur de recherche	Répondant dans le milieu d'accueil	Commentaires
<u>4 février 2013</u> : première rencontre avec le milieu de stage et la directrice.	X	X (VP J. Beaudoin et chargée de projet)	Toutes les parties, y incluant l'étudiante
<u>9 avril 2013</u> : Rencontre de démarrage du stage et négociation de l'entente de stage.	X	X (Idem)	Idem
<u>29 avril 2013</u> : Première journée de stage. Préparation du calendrier de stage avec le milieu de stage.	(Envoi d'un bilan de la rencontre à la directrice de recherche)	X Rencontre avec le milieu (VP J. Beaudoin et chargée de projet)	Validation du calendrier pour ses 8 semaines de stage au CEFRIO
<u>Rencontre à mi-parcours</u> : Date à déterminer.	X	X	Validation de la première partie du stage
<u>Avant le 21 juin 2013</u> Validation des activités de transfert à venir de l'étudiante et à réaliser au début automne 2013	X	X	Les deux activités liées au transfert dirigé sont d'une durée de 4 semaines.
<u>Rencontre de fin de stage</u> : Date à déterminer	X	X	

Retour sur les réalisations et évaluation du bilan d'ensemble À déterminer	X	X Évaluation par le milieu de stage et l'étudiante	
Encadrement de la préparation de l'essai	X Encadrement de la directrice de maîtrise	Le milieu de stage demeure disponible pour répondre aux questions de la stagiaire. Le milieu de stage s'engage à évaluer l'essai de la stagiaire.	

5. ENGAGEMENT À LA CONFIDENTIALITÉ

Dans le cadre de son stage, la stagiaire :

- Utilisera des données produites dans le cadre d'une recherche
- Utilisera des données régies par un certificat d'éthique que le stagiaire a signé ou devra signer
- Collectera des données
- Utilisera des données fournies par un milieu d'accueil
- Autre : (préciser)

La stagiaire aura-t-elle accès à des données ou à des informations de nature confidentielle dont le milieu d'accueil est le propriétaire ou dont il a la garde ou le contrôle?

OUI

NON

Les obligations de confidentialité souscrites en lien avec des données ou des informations de nature confidentielle dont le milieu d'accueil est le propriétaire ou dont il a la garde ou le contrôle sont prévues à « l'Annexe 1 ».

Les Parties conviennent que « l'Annexe 1 » ne s'applique pas à cette entente.

S'il le juge approprié, le milieu d'accueil peut faire signer au stagiaire un engagement de confidentialité. Cet engagement ne peut toutefois avoir pour effet : i) d'empêcher le stagiaire de publier et de diffuser son essai de maîtrise ou de satisfaire aux autres conditions de son programme d'études ou, ii) de retarder le cheminement académique du stagiaire ou l'obtention du diplôme dans le délai usuel ou, iii) d'entrer en conflit avec la teneur de « l'Annexe 1 », « l'Annexe 2 », « l'Annexe 3 » ou l'Article 7 qui suit ou iv) opérer quelque transfert de propriété ou l'octroi de licence par rapport à la production du stagiaire. Le stagiaire, le milieu d'accueil et l'INRS conviennent que si le milieu d'accueil fait effectivement signer un engagement de confidentialité au stagiaire et qu'il y a incompatibilité entre ses dispositions et celles de cette entente, alors celles de cette entente prennent.

Lu et Approuvé par toutes les parties
(à parafer par toutes les parties signataires)

EF
jlb
NEF

La stagiaire doit-elle signer un engagement à la confidentialité séparé?

OUI

NON

Si oui, joindre en annexe l'engagement à la confidentialité signé par la stagiaire

6. DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET DROITS D'AUTEUR

Les droits respectifs de la stagiaire, du milieu d'accueil et, le cas échéant, du directeur de recherche sont définis à « l'Annexe 2 » en ce qui a trait :

- aux données et informations colligées, rassemblées et produites par la stagiaire dans le cadre de son stage.
- aux droits d'auteur sur l'essai de maîtrise (ci-après désigné *l'essai*) ainsi que sur toute œuvre rédigée, élaborée ou produite par la stagiaire durant et dans le cadre de son stage (ces œuvres ci-après désignées les *documents de la stagiaire*);

Lu et Approuvé par toutes les parties

(à parafer par toutes les parties signataires)

DS JB EF
MA

7. RESTRICTION À LA DIFFUSION DES DOCUMENTS DE LA STAGIAIRE

Dans le cas d'utilisation de données ou d'informations de nature confidentielle dans les *documents de la stagiaire* ou dans *l'essai*, la stagiaire doit soumettre la divulgation proposée à la considération du milieu d'accueil selon « l'Annexe 3 ». Exceptionnellement, l'autorisation d'utilisation de l'information confidentielle peut s'accompagner d'une restriction à la diffusion ne dépassant pas six (6) mois à partir de la date à laquelle la divulgation proposée est soumise à la considération du milieu d'accueil.

Si la stagiaire doit maintenir l'un des *documents du stagiaire* confidentiel pour une période de temps limitée, elle remplit les formulaires de l'INRS à cette fin.

Mettre en annexe les formulaires appropriés.

8. AUTRES ÉLÉMENTS

Veuillez indiquer tout autre élément pertinent en rapport au stage :

Il n'y aura pas de demande de certificat d'éthique au CER de l'INRS, le CEFRIQ étant régi par ses propres règles éthiques et l'étudiante n'étant pas mise directement en relation avec « des sujets humains » ; seul un formulaire d'engagement à la confidentialité sera signé par l'étudiante-stagiaire.

(agrandir au besoin)

9. GÉNÉRALITÉS

9 A – Durée : Cette entente entre en vigueur à la date à laquelle le dernier signataire y appose sa signature et prend fin le __21 juin 2013 pour ce qui est des 8 semaines de stage et à l'automne 2013, soit, après la réalisation des deux activités de transfert au CEFRIO __ (date indéterminée pour l'instant pour les deux activités de transfert) __.

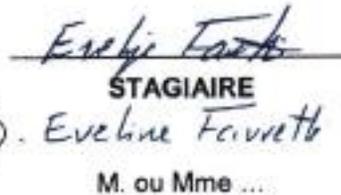
9 B – Lois applicables : Cette entente, son application et son interprétation sont régies par les lois de la province de Québec et par les lois fédérales du Canada qui s'y appliquent.

10. MAINTIEN DU STATUT D'ÉTUDIANT

Il est entendu que la stagiaire est toujours réputée agir à titre d'étudiante de l'INRS soumis aux exigences de son programme d'études et aux règles et procédures de l'INRS lorsqu'il effectue son stage, et ce, peu importe si les activités de son programme d'études comportant le stage, ou des portions de celui-ci, sont réalisées dans les locaux du milieu d'accueil ou avec les équipements, les matériaux ou les fournitures du milieu d'accueil.

11. SIGNATURES


SUPERVISEUR DE
STAGE
M. ou Mme ...


STAGIAIRE
Eveline Favoletto
M. ou Mme ...


DIRECTEUR DE
RECHERCHE
M. ou Mme ...


DIRECTEUR DU
PROGRAMME
M. ou Mme ...


DIRECTRICE DU CENTRE
M. ou Mme ...

Une copie de ce document, signée par toutes les parties, doit être déposée, avant le début du stage, au secrétariat du programme.

ANNEXE 1

INFORMATION CONFIDENTIELLE

1. Aux fins de cet article, l'expression *information confidentielle* désigne toute information dont la confidentialité ou le secret doivent être préservés. Toute *information confidentielle* effectivement divulguée au stagiaire et à l'INRS doit être clairement identifiée comme étant confidentielle lors de sa divulgation. Est exclue de la définition de *l'information confidentielle*, toute information :
 - qui était connue de la stagiaire ou de l'INRS avant la date de sa réception; ou
 - qui était connue du public ou généralement accessible au public avant la date de sa réception par la stagiaire ou par l'INRS; ou
 - qui devient connue du public ou accessible à celui-ci après la date de sa réception par la stagiaire ou par l'INRS, sans qu'il n'y ait eu violation de la présente entente; ou
 - que la stagiaire ou l'INRS a obtenue d'un tiers, qui la détenait légalement et qui était autorisée à la divulguer; ou
 - que la stagiaire ou l'INRS devient légalement contrainte de divulguer, pourvu qu'avant de le faire, il en informe promptement le milieu d'accueil de manière à ce que ce dernier puisse solliciter une ordonnance de protection ou un autre recours approprié; ou
 - dont le milieu d'accueil a autorisé, par écrit, la divulgation ou l'utilisation publique.
2. Sans y être obligé, le milieu d'accueil peut divulguer son *information confidentielle* au stagiaire dans la mesure où elle est susceptible de faciliter la réalisation du stage.
3. L'*information confidentielle* du milieu d'accueil fait l'objet de mesures raisonnables pour la protéger contre la divulgation non autorisée.
4. Aucune *information confidentielle* du milieu d'accueil n'est divulguée publiquement ou n'est incorporée dans les *documents du stagiaire* ou dans *l'essai* sans avoir obtenu au préalable l'autorisation écrite du milieu d'accueil. Le milieu d'accueil peut associer des conditions à l'autorisation, mais celles-ci ne peuvent avoir l'effet de retarder quelque diffusion publique, y compris la diffusion des *documents du stagiaire* ou de *l'essai*, pour plus de six (6) mois suivant la date de leur soumission au milieu d'accueil pour considération.
5. Les obligations du stagiaire et de l'INRS à l'égard de toute *information confidentielle* du milieu d'accueil, qui n'est pas visée par le paragraphe 4 ci-dessus, demeurent en vigueur durant le terme de cette entente et jusqu'à la première des deux occurrences suivantes a) pendant une période supplémentaire de deux (2) ans suivant la fin du stage ou b) jusqu'à ce que l'une des exclusions prévues au paragraphe 1 s'applique à l'égard de *l'information confidentielle* concernée.

ANNEXE 2

DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET DROITS D'AUTEUR

1. La stagiaire demeure en tout temps titulaire de ses droits d'auteur afférents à son essai de maîtrise, ci-après désigné *l'essai*.
2. De plus, la stagiaire demeure en tout temps titulaire de ses droits d'auteur afférents à toutes les œuvres rédigées, élaborées dans le cadre de son stage et dont la rédaction, l'élaboration ou la production faisait partie des objectifs du stage (ci-après collectivement désignés les *documents du stagiaire*). Il est entendu que les *documents du stagiaire* sont destinés à une diffusion publique.
3. Les auteurs demeurent titulaires des droits d'auteur afférents à toute publication ou présentation notamment celles faites dans le cadre de séminaires, rencontres, symposiums ou en lien avec des textes, des articles soumis en vue d'être publiés dans les revues ou en lien avec d'autres œuvres diffusées ailleurs, et ces auteurs en disposent à leur gré.
4. Le milieu d'accueil reçoit une copie papier ou électronique ou les deux des *documents du stagiaire* ainsi que de *l'essai*.
5. En retour de l'accueil et de l'encadrement du stagiaire et sous réserve de l'article 6 ci-dessous, le milieu d'accueil aura le droit non-exclusif, non-transférable, gratuit et mondial d'utiliser les *documents du stagiaire*, libre de toute restriction que ce soit quant à la durée, au territoire, au support, au secteur de marché concerné, à la finalité, à l'utilisation ou à toute autre restriction et comportant le droit d'octroyer des sous-licences à des tiers sur tous ces droits ou sur un ou plusieurs de ces droits.
6. Le milieu d'accueil s'engage à ne pas apporter de changements aux *documents du stagiaire* sans avoir au préalable obtenu l'autorisation de son auteur.

DROITS RELATIFS AUX DONNÉES ET AUX INFORMATIONS

1. Les données et informations qui sont colligées, rassemblées produites par la stagiaire à partir des ressources mises à sa disposition par le milieu d'accueil (ci-après données et informations du stage) appartiennent au milieu d'accueil.
2. En retour des efforts déployés par la stagiaire pour atteindre les objectifs du stage, la stagiaire et l'INRS auront le droit non-exclusif, non-transférable, gratuit et mondial d'utiliser les données et informations du stage qui sont générées par la stagiaire à partir des ressources mises à sa disposition par le milieu d'accueil libre de toute restriction que ce soit quant à la durée, au territoire, au support, au secteur de marché concerné, à la finalité, à l'utilisation ou à toute autre restriction et comportant le droit d'octroyer des sous-licences à des tiers sur tous ces droits ou sur un ou plusieurs de ces droits.

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

1. Tous les droits octroyés dans cette entente en lien avec une œuvre faisant l'objet de droits d'auteur sont octroyés sous réserve des dispositions prévues à la *Loi sur le droit d'auteur*, notamment aux dispositions prévues à l'article 14. (1) de cette loi.
2. Sous réserve des droits qu'octroie la stagiaire sur les *documents du stagiaire* et sous réserve des droits qu'octroie le milieu d'accueil sur les *données et informations du stage*, la stagiaire, l'INRS et le milieu d'accueil reconnaissent et acceptent que rien dans cette entente ne doit être interprété comme accordant quelque droit, expressément ou tacitement par licence ou autrement, à l'égard de tout autre élément de propriété ou de propriété intellectuelle, sous-licence ou sous le contrôle de l'un ou l'autre des signataires de cette entente, incluant, sans limitation, tout élément généré, préparé ou développé avant le début du stage, dans le cadre du stage ou après celui-ci ou dans le cadre d'autres travaux réalisés durant la durée des présentes.
3. La stagiaire ne peut utiliser les marques, les logos ou les emblèmes de l'INRS ni son nom ni celui de l'un de ses chercheurs en lien avec les documents de la stagiaire à quelque fin que ce soit, y compris à des fins de communication, de publication ou de présentation sans l'autorisation écrite préalable de l'INRS.

ANNEXE 3

1. Durant toute la durée du stage et jusqu'à (6) mois suivant la fin du stage, le milieu d'accueil doit recevoir une copie de toute divulgation proposée qui contient de *l'information confidentielle* du milieu d'accueil dont l'utilisation a été autorisée, dans un délai minimum de quarante-cinq (45) jours avant la date butoir de soumission pour publication, pour communication ou pour présentation ou avant la date de la divulgation. Le projet de divulgation proposée est transmis au répondant du milieu d'accueil et peut être transmis par tout moyen, y compris par courrier électronique.
2. Le milieu de stage s'engage à répondre par écrit par l'entremise du répondant dans un délai de quinze (15) jours. Cette réponse peut être transmise par courrier électronique; ce délai expiré, toute absence de réponse du milieu d'accueil est réputée être un consentement à la diffusion publique de la divulgation proposée.
3. En cas d'objection écrite du milieu d'accueil fondée sur le fait que la divulgation proposée contient de *l'information confidentielle* dont l'utilisation n'a pas été autorisée, les Parties devront s'entendre sur les modifications à apporter à la divulgation proposée avant sa soumission pour publication ou présentation ainsi que sur une date de diffusion, et ce, à l'intérieur du délai de trente (30) jours à partir de la date à laquelle le milieu d'accueil a fourni sa réponse écrite. Si aucun accord n'intervient dans le délai imparti, la divulgation proposée ne pourra pas avoir lieu, à moins que *l'information confidentielle* n'en soit retranchée complètement après quoi, la divulgation proposée peut avoir lieu sans autre délai.
4. En cas d'objection écrite du milieu d'accueil fondée sur le fait que la divulgation (qui contient de *l'information confidentielle* dont l'utilisation a été autorisée par le milieu d'accueil), doit être retardée pour une période de temps ne dépassant pas six (6) mois à partir de la date à laquelle le projet de divulgation a été soumis au milieu d'accueil, les parties remplissent les formulaires de l'INRS appropriés prévus à cette fin.

ANNEXE 2 : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ SIGNÉE AVEC LE CEFRIO



ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ ET DE NON-DIVULGATION DE RENSEIGNEMENTS

ENTRE :

Le CENTRE FACILITANT LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS, (CEFRIQ), situé au 888, rue Saint-Jean, bureau 575, Québec (Québec), G1R 5H6, représenté aux fins des présentes par madame Jacqueline Dubé, Présidente-directrice générale;

Ci-après appelé le CEFRIQ;

ET :

Éveline Favretti, domicilié au 1890, rue Leclaire, Montréal (Québec) H1V 2Z8

Ci-après appelé « le Stagiaire » ;

PRÉAMBULE

Le présent engagement à la confidentialité et à la non-divulgence des documents et des renseignements du CEFRIQ s'applique dans le contexte d'un stage qui sera effectué au CEFRIQ par le Stagiaire à compter du 29 avril 2013 et qui prendra fin le 21 juin 2013.

CONDITIONS DE CONFIDENTIALITÉ ET DE NON-DIVULGATION

1. Je confirme avoir été informé(e) de l'obligation de respecter la confidentialité de toutes les informations que je pourrai voir, entendre ou recueillir dans le cadre de mon stage. Je m'engage également à limiter la consultation des renseignements confidentiels aux seules fins d'accomplissement de mes fonctions.
2. Je confirme également avoir pris connaissance du contenu de la Politique sur la sécurité des actifs informationnels et la protection des renseignements personnels du CEFRIQ reproduite ci-après.
3. Je m'engage à respecter cette politique et le code de conduite qui y est associé. Je dois, en tout temps, prendre les mesures mises à ma disposition afin d'appliquer cette politique dans l'exercice de mon stage.
4. J'ai le devoir d'informer immédiatement le Superviseur de mon stage de tout incident susceptible de compromettre la confidentialité des renseignements personnels et la sécurité concernant l'utilisation des actifs informationnels et de télécommunications.



5. Je m'engage à ne jamais dévoiler les renseignements susceptibles de mettre en péril, soit la confidentialité des renseignements de l'entreprise ou personnels, soit la sécurité des actifs informationnels et de télécommunications du CEFRIO.

6. Je suis pleinement conscient que le personnel de l'entreprise utilise des logiciels de sécurité qui peuvent enregistrer, pour des fins de gestion, le contenu de mon courrier électronique, les adresses internet des sites que je visite et conserver un dossier de toute activité réalisées sur ses réseaux informatiques par lesquels je transmets ou reçois quelque document que ce soit. J'ai été informé(e) que l'entreprise peut enregistrer et archiver les messages que je reçois ou envoie pour des fins de gestion et qu'elle peut me soumettre à un audit ou à une vérification informatique, si requis.

7. J'ai été informé que le défaut, de ma part, de ne pas respecter, tout ou en partie, le présent engagement de confidentialité m'expose à des mesures administratives en raison du préjudice causé pour quiconque est concerné par les renseignements visés par le contrat précité.

Je confirme avoir lu les termes du présent engagement et en avoir saisi toute la portée.

Signé à : Montréal

En date du : 29 avril 2013

STAGIAIRE

Éveline Favretti



POLITIQUE SUR LA SÉCURITÉ DES ACTIFS INFORMATIONNELS ET LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

INTRODUCTION

La modernisation du réseau du CEFRIO repose sur la possibilité, pour l'entreprise et pour ses partenaires, d'échanger des informations de façon rapide et sécuritaire. C'est dans cette optique que le réseau doit être doté d'une politique sur la sécurité et les procédures.

Dans la perspective d'un volume accru d'échange d'informations et afin de s'assurer du respect des lois, règlements et normes en matière de sécurité de l'information, le CEFRIO doit mettre en place la présente politique qui oriente et détermine les obligations quant à l'utilisation appropriée, sécuritaire et confidentielle de l'information et des technologies de l'information.

On distingue, en sécurité de l'information, plusieurs aspects qui sont d'ailleurs liés aux données : (1) la confidentialité, (2) l'intégrité, (3) la disponibilité.

La norme ISO 13335 mentionne également la non-répudiation, la gestion de la preuve (imputabilité) et l'authentification :

- L'**authentification** correspond à l'une des trois phases du contrôle d'accès qui est du domaine de la confidentialité.
- La **non-répudiation** vise à empêcher que l'auteur d'une donnée puisse prétendre ensuite qu'il n'en est pas l'auteur. Elle implique l'intégrité mais s'étend au-delà.
- La **gestion de la preuve** (imputabilité) concerne tous les aspects de la sécurité des systèmes d'information.

Afin d'éviter toute divulgation de documents confidentiels et de renseignements personnels et afin d'assurer la sécurité en regard de l'utilisation des systèmes d'information, la Politique sur la sécurité et la protection des renseignements personnels (ci-après « la politique ») est instaurée.

Dans cette optique, le CEFRIO doit mettre en place un ensemble de mesures de sécurité et de contrôle pour permettre :

- D'assurer la sécurisation adéquate des accès aux renseignements confidentiels et des données nominatives informatisées administratives portant sur les usagers, le personnel et les activités de l'entreprise ;



- De gérer adéquatement l'utilisation d'Internet, du courrier électronique et des réseaux d'information de l'entreprise.

Ceci ne restreint pas la mise en place éventuelle de mesures de sécurité supplémentaires ou plus restrictives visant la protection des documents confidentiels qui sont confiés à chaque organisme ou installation physique de l'entreprise ou en faisant partie.

OBJECTIF DE LA POLITIQUE

La politique vise à assurer le respect de toute législation à l'égard de l'usage et du traitement de l'information et de l'utilisation des technologies de l'information et des télécommunications. Plus spécifiquement, les objectifs de l'établissement en matière de sécurité des actifs informationnels et de protection des renseignements personnels sont d'assurer :

La disponibilité, l'intégrité et la confidentialité à l'égard de l'utilisation du réseau d'information du CEFRIO, d'Internet, des actifs informationnels et de télécommunications, du matériel informatique et des renseignements corporatifs ;

Le respect de la vie privée des employés, par la protection des renseignements confidentiels relatifs aux usagers et au personnel de l'entreprise au moyen de mesures de contrôle des accès autorisés dans l'exercice des fonctions de chaque personne ;

Le respect des codes de conduite concernant l'utilisation et la gestion des technologies de l'information et des télécommunications adoptés par le CEFRIO ;

La conformité aux lois et règlements applicables et aux directives, normes et orientations du CEFRIO.

PRINCIPE DIRECTEUR

La gestion de la sécurité des actifs informationnels et la protection des renseignements personnels reposent sur une compréhension commune et sur une approche globale de la sécurité. Cette approche tient compte des aspects humains, organisationnels, juridiques et techniques, et demande la mise en place d'un ensemble de mesures coordonnées.

Les principes directeurs qui appuient cette politique s'articulent autour de la collecte, de la confidentialité des renseignements nominatifs et leur communication, de l'accès aux renseignements personnels, aux actifs informationnels et de télécommunications ainsi que de la conservation de ces renseignements tout au long de leur cycle de vie.

La gestion de la sécurité de l'information doit être incluse et appliquée tout au long du processus menant à l'acquisition, au développement, à l'utilisation, au remplacement ou à la destruction d'un actif informationnel par ou pour l'établissement.

MESURES DE SÉCURITÉ

Le CEFRIO doit mettre en place un ensemble de mesures de sécurité afin de protéger les actifs informationnels et les renseignements personnels et de gérer adéquatement l'utilisation d'Internet, du courrier électronique et des réseaux informatiques.

Pour ce faire, le CEFRIO met en place les éléments de sécurité (coupe-feu, système de détection d'intrusion et serveur d'authentification) qui protègent les réseaux d'information internes. Il s'assure aussi de la prise et de la gestion des copies de sécurité.

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Le CEFRIO fait signer un engagement écrit de confidentialité aux personnes visées par la présente politique ainsi qu'au personnel de ses fournisseurs de services informatiques et à toutes les personnes qui font l'objet d'un prêt de service et qui ont accès à des renseignements personnels et à des actifs informationnels de l'entreprise. Par ce document, les personnes mentionnées s'engagent formellement à respecter la présente politique.

SENSIBILISATION ET FORMATION

Un programme continu de sensibilisation et de formation à la sécurité informatique doit être mis en place à l'intention des personnes visées par la présente politique de manière à favoriser le développement des compétences relatives à la sécurité des actifs informationnels et à la protection des renseignements personnels.

ACCÈS AUX RENSEIGNEMENTS NOMINATIFS ET IMPUTABILITÉ

L'accès aux renseignements nominatifs du CEFRIO et aux renseignements des usagers et du personnel doit être contrôlé. Chaque système doit prévoir des privilèges d'accès différents selon les catégories de personnes.

Toute personne au sein de l'entreprise ayant accès aux actifs informationnels assume, par le fait même, des responsabilités spécifiques en matière de sécurité et est redevable de ses actions auprès du responsable de la sécurité des actifs informationnels.

Un identifiant unique et confidentiel permet la gestion des privilèges d'accès. L'identifiant est constitué de l'union d'un code d'utilisateur public et d'un authentifiant (mot de passe) confidentiels. L'identifiant est associé à une personne qui est responsable et imputable de tous les actes posés avec cet identifiant.

La journalisation est l'une des mesures permettant d'assurer l'imputabilité des actions posées par la personne qui accède à des renseignements nominatifs.

Les renseignements personnels ne doivent être utilisés et ne servir qu'aux fins pour lesquels ils ont été recueillis ou obtenus.

Accès aux actifs informationnels et de télécommunications

Le CEFRIO doit limiter l'accès de ses actifs informationnels et de télécommunications aux seules personnes dont les tâches le requièrent dans l'exercice de leurs fonctions et qui détiennent, en conséquence, un privilège d'accès approprié.

L'entreprise doit mettre en place une infrastructure réseau sécurisée. Cette infrastructure doit inclure les accès, les protocoles utilisés pour les communications et les systèmes d'exploitation. Les données qui transitent sur un réseau de télécommunications doivent être sécurisées. Le CEFRIO doit faire évoluer les dispositifs de sécurité et les contrôles d'accès aux systèmes de données afin de contrer les nouvelles menaces. Ces systèmes doivent être vérifiés périodiquement.

UTILISATION D'INTERNET, DU COURRIER ÉLECTRONIQUE ET DES RÉSEAUX INFORMATIQUES DU CEFRIO

Les personnes visées par la présente politique peuvent avoir un privilège d'accès à un réseau intranet, au courrier électronique, aux réseaux informatiques et à Internet. Ces outils sont mis à leur disposition pour une utilisation professionnelle, plus spécifiquement pour des tâches reliées à l'exercice de leurs fonctions.

L'introduction et l'utilisation de périphériques personnels, de technologies sans fil ou de médias portatifs sont formellement interdites sans l'autorisation explicite du directeur des Ressources informationnelles du CEFRIO.

Le CEFRIO interdit l'accès aux sites Web n'ayant pas d'intérêt pour la mission de l'entreprise. L'accès volontaire à tout document pornographique, haineux, raciste ou socialement inacceptable est interdit. De plus, de tels documents ne doivent pas être archivés, enregistrés, distribués ou édités par les réseaux de l'entreprise. Le CEFRIO vérifie l'utilisation sécuritaire de l'environnement technologique et s'assure de la disponibilité d'une journalisation des accès aux réseaux.

UTILISATION DU COURRIER ÉLECTRONIQUE

L'utilisation du courrier électronique est un privilège accordé aux personnes visées à la présente politique dans l'exercice de leurs fonctions. Dans ce contexte, l'entreprise s'accorde un droit de surveillance du courrier électronique utilisé en milieu de travail.

L'entreprise peut, pour des motifs qu'elle juge suffisants ou à la demande du supérieur hiérarchique, faire de la surveillance de courrier, de contenus, de messages et de la détection de fraude pour fins d'enquête.

Classification des actifs informationnels

Les actifs informationnels doivent faire l'objet d'une identification et d'une classification dans le but d'établir leur valeur quel que soit leur support. Chaque actif informationnel est évalué en fonction de sa disponibilité, de son intégrité et de sa confidentialité. Les mesures de sécurité à mettre en œuvre varieront selon la valeur de sensibilité au risque attribuée en évaluant l'impact d'une perte complète ou partielle de ces trois éléments sur les activités de l'entreprise.

Évaluation périodique des risques et des mesures de protection

Une évaluation périodique des risques et des mesures de protection des actifs informationnels doit être effectuée afin d'obtenir l'assurance qu'il y a adéquation entre les risques, les menaces et les mesures de protection déployées.

RESPECT DE LA POLITIQUE

Le CEFRIO exige, de toute personne exerçant une fonction dans l'entreprise, de se conformer aux dispositions de la présente politique ainsi qu'aux directives et autres procédures s'y rattachant.

Le non-respect de la présente politique et de la réglementation en découlant rend le contrevenant passible d'une ou des sanctions suivantes :

- Avis de la part du supérieur hiérarchique faisant part du manquement à la politique et à sa réglementation;

- Suspension ou révocation de certains privilèges d'accès aux équipements et aux services visés par la présente politique;

- Remboursement par l'employé de toute somme engagée à la suite d'une utilisation volontaire non autorisée, frauduleuse ou illicite des services ou des actifs informationnels et de télécommunications ou des systèmes informatiques de l'entreprise;

- Mesures administratives et disciplinaires ou autres sanctions appropriées, conformément aux lois en vigueur.

MANQUEMENT À LA SÉCURITÉ

Le CEFRIO peut faire enquête sur tout manquement à la présente politique et faire appliquer les mesures correctives qui s'imposent au niveau informatique. Il peut

recommander au supérieur hiérarchique de l'employé visé toute mesure visant l'amélioration de la sécurité.

DIRECTIVE SUR L'ENGAGEMENT À LA CONFIDENTIALITÉ

OBJECTIFS

Cette directive vise à obtenir un engagement formel de chaque employé envers la confidentialité. Cet engagement aura une forme physique et une forme électronique. De plus, cette directive veut limiter l'accès aux informations écrites, visuelles ou sonores, conservées sur un support électronique ou physique, analogique ou numérique, aux seules personnes qui ont signé un engagement à la confidentialité.

DIRECTIVE

Tout employé du CEFRIO doit signer l'engagement à la confidentialité par lequel il s'engage à respecter toute politique traitant de la sécurité des actifs informationnels ou de la protection des renseignements personnels.

REFUS D'ENGAGEMENT

Si l'engagement n'est pas signé, l'employé ne peut accéder, dans le cadre de ses tâches, qu'à des documents dont la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité sont dans la catégorie non confidentielle.

PROCÉDURE

L'engagement à la confidentialité doit être signé lors de l'embauche. Toutefois, cette pratique n'étant pas encore établie, une période de deux mois est accordée pour permettre à tous les employés du CEFRIO de signer cet engagement, période commençant le jour de l'adoption de cette directive. Une copie de l'engagement à la confidentialité sera placée au dossier de l'employé.

PROCÉDURES ET NORMES

STRATÉGIE DE MOTS DE PASSE

Les mots de passe sont primordiaux pour identifier l'utilisateur d'un système donné et limiter l'accès à l'information du CEFRIO. C'est pourquoi il est important de se munir d'une stratégie de mots de passe sécuritaire. Cette pratique permet que les mots de passe répondent à certains critères de complexité et soient changés sur une base régulière.

Les mots de passe sont surveillés par les délégations de stratégie de groupe en place. Ces délégations de stratégie de groupe sont définies dans les règles ci-dessous.

Un mot de passe doit :

- Contenir au moins sept caractères ;

- Rencontrer trois des quatre conditions suivantes :

 - Contenir un ou des caractères numériques

 - Contenir une ou des lettres majuscules

 - Contenir une ou des lettres minuscules

 - Contenir un ou des symboles (exemple : +, !, #, *, etc...)

 - Contenir au plus deux caractères consécutifs identiques.

- Exclure l'identifiant de l'utilisateur en tant que partie du mot de passe.

- Être changé au minimum à tous les 90 jours.

Téléphones intelligents

UTILISATION DES TÉLÉPHONES INTELLIGENTS DANS LE CADRE DU TRAVAIL

Les personnes qui arrivent avec leur contrat et leur matériel (téléphone intelligent) pourront garder leur contrat ou intégrer l'entente corporative. L'entente corporative dont bénéficie le CEFRIO permet d'avoir un « pool » de minutes afin de diminuer les frais, d'avoir des rabais pour les interurbains, ainsi qu'un rabais majeur sur le coût de la ligne et le « data » (internet et courriels).

Objectif

L'objectif de cette mesure est d'accommoder les gens qui arrivent avec leur contrat personnel et qui désirent garder leur numéro afin de leur éviter des frais d'annulation. Par la suite, lorsque le contrat de la ligne individuelle sera terminé, l'employé devra rejoindre le forfait corporatif.

Directive

Le modèle du téléphone sera à la discrétion du CEFRIO après échange avec l'employé de ses besoins, en fonction des prix en vigueur et de la capacité à intégrer le téléphone dans le réseau mobile du CEFRIO. Pour les employés qui possèdent déjà une ligne appartenant au CEFRIO, l'appareil sera remplacé lorsque le « surclassement » sera possible. Le « surclassement » est lorsque le contrat a atteint une certaine durée, et permet de faire l'acquisition d'appareil au coût d'un forfait conventionnel, sans être pénalisé.

Cas de figure N° 1 : La personne qui garde son contrat

Le CEFRIO remboursera l'équivalent du coût de son forfait (entente corporative), soit soixante dollars (60 \$) par mois. Pour se faire rembourser ce montant, la personne devra signer la politique d'utilisation des téléphones intelligents au CEFRIO. Cette politique évoluera en fonction des enjeux de sécurité. La personne devra installer un profil de sécurité sur son terminal mobile, et respecter la désinstallation ou la non-installation d'applications jugées dangereuses ou ayant un enjeu de sécurité pour l'organisation. Comme le matériel appartient à la personne, elle sera responsable d'effectuer les réparations à ses frais. Les interurbains faits pour le bureau seront remboursés. L'employé devra fournir une copie du contrat afin que le CEFRIO puisse faire la gestion de cette mesure pour la durée de l'entente individuelle.

Cas de figure N° 2 : La personne qui intègre son contrat dans l'entente corporative

La personne qui désire intégrer son numéro de téléphone dans l'entente corporative devra transférer son numéro chez Bell et s'il y a lieu assumer les frais de transfert. Le téléphone intelligent sera à la charge du CEFRIO, la mensualité, ainsi que les réparations, puisque le matériel sera la propriété du CEFRIO. La personne devra également signer la politique d'utilisation des téléphones intelligents, et respecter les mêmes règles, soit d'installer un profil de sécurité sur son terminal mobile, et de respecter la désinstallation ou la non-installation d'applications jugées dangereuses ou ayant un enjeu de sécurité pour l'organisation.

SÉCURITÉ DES TÉLÉPHONES INTELLIGENTS**Téléphone intelligent autre que Blackberry**

Installation du profil de sécurité qui oblige un mot de passe à l'ouverture.

Verrouillage automatique avec mot de passe après inactivité de 15 minutes.

Décompte du nombre d'essais infructueux pour l'ouverture non autorisée du téléphone.

La vérification des applications installées afin de valider le risque de celles-ci (sécurité, etc.)

Téléphone intelligent Blackberry

Un mot de passe est exigé pour l'ouverture du téléphone intelligents est exigé de nouveau suite à une inactivité de l'appareil de 15 minutes.

Certains sites Web et fonctions seront désactivés afin de mieux protéger les informations contenues dans le BlackBerry.

L'installation d'applications tierces est désactivée.

Le « PIN-to-PIN » (BlackBerry à BlackBerry) est désactivé.

Système de filtrage de contenu

Pour limiter les usages illégaux d'Internet en entreprise ou encore éviter la propagation de virus en provenance de sites peu sécurisés, la mise en place de solutions de filtrage s'est imposée comme une protection de base du système d'information, au même titre que l'antivirus ou le pare-feu.

L'objectif de cette mesure est de protéger le réseau du CEFRIO des codes malicieux provenant de sites Web non conformes. Si un site Web auquel vous désirez accéder est refusé (une page Web vous indique la catégorie et la raison vous en informe), vous devez faire une demande auprès de la Direction des ressources informationnelles pour évaluer l'impact et autoriser l'accès à ce site Web. La mesure de sécurité du filtrage de contenu est basée sur des groupes prédéfinis auxquels l'accès à plusieurs sites Web est refusé. Nous allons donc nous ajuster en fonction des recherches et utilisations du Web au CEFRIO.

SÉCURITÉ DU TÉLÉTRAVAIL

La politique sur le télétravail permet aux employés, avec l'accord de leur supérieur hiérarchique, de travailler loin de leur lieu de travail officiel. La politique de télétravail ne diminue en rien la responsabilité de protéger les renseignements et les biens de nature délicate. L'utilisation du système de VPN (Virtual Private Network) doit être faite selon les règles en vigueur.

Les utilisateurs doivent emprunter une passerelle SSL (HTTPS) pour accéder aux ressources du réseau du CEFRIO via Internet. L'utilisation de SSL permet de protéger les accès au réseau par le Web. Par le biais d'un portail Web intégré, les utilisateurs pourront se connecter à des applications et à certaines ressources internes au CEFRIO (Exemple intranet, documents, courriels etc.).

Pour garantir que le poste de travail distant n'abrite aucun processus malveillant (enregistreur, clavier, virus ou cheval de Troie, le portail Web SSL déclenche une analyse du poste client via le navigateur de l'utilisateur distant et, s'il y a non-respect de la stratégie de sécurité (virus, cookie malveillant ou autre programme non autorisé), vous devez utiliser l'environnement virtuel *Integrity Secure Workspace* mis à votre disposition via le portail SSL.

Integrity Secure Workspace, une option qui garantit un environnement totalement sécurisé, et qui crypte tous les fichiers de session tels que pièces jointes, cookies, messages électroniques et mots de passe, au niveau du poste de travail distant. Ce



mécanisme empêche toute personne non autorisée de consulter voire de dérober des informations d'entreprise sensibles, une fois que l'utilisateur termine sa session et quitte l'ordinateur.

CODE DE CONDUITE

L'employé :

Doit respecter la confidentialité en tout temps et à travers toutes ses tâches ;

Ne doit pas utiliser un ordinateur sans autorisation préalable ;

Doit respecter le caractère confidentiel des renseignements nominatifs auxquels il a accès dans l'exercice de ses fonctions ;

Ne doit utiliser que les codes d'utilisateur ainsi que les mots de passe pour lesquels il a obtenu une autorisation d'usage ;

Doit utiliser les actifs informationnels selon les normes établies ;

Est responsable des activités résultant de l'usage de ses codes d'utilisateur ainsi que de ses mots de passe ;

Doit prendre des mesures raisonnables afin de protéger ses codes d'utilisateur, ses mots de passe ainsi que l'intégrité et la confidentialité des actifs informationnels utilisés ;

Doit s'abstenir d'utiliser les systèmes informatiques ou de télécommunications à des fins non autorisées, commerciales ou illégales ;

Doit respecter les droits d'auteur des logiciels, des informations et de la documentation utilisés ;

Doit s'assurer que tout document à caractère confidentiel soit hors d'atteinte en le rangeant en lieu sûr ;

Est imputable des manquements possibles à la présente politique ;

Doit informer l'administrateur réseau et système de tout usage non autorisé des codes d'utilisateur et des mots de passe.

FORMULAIRE

Un formulaire d'engagement à la confidentialité doit être signé par l'employé et remis à la directrice Administration et Finances pour dépôt au dossier de l'employé. Le formulaire se trouve à la fin du présent manuel.

ANNEXE 3 : CALENDRIER DES ACTIVITÉS RÉALISÉES PENDANT LE STAGE

Tableau A.1 : Calendrier des activités réalisées pendant notre stage au CEFRIO

Calendrier du stage	Description des tâches	Nom du projet
4 février 2013	Première rencontre avec le milieu de stage et notre directrice de maîtrise	Préparation du stage
9 avril 2013	Rencontre de démarrage du stage et négociation de l'entente de stage	Préparation du stage
29 avril 2013	Début du stage au CEFRIO Prise de connaissance des différents dossiers. <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'Unité mobile de formation (UNF) ➤ Les tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise ➤ Les femmes entrepreneures et les tablettes numériques (Femmessor) ➤ Construction et TIC (synthèse sur le BIM) 	Début du stage
6 mai 2013	Discussion de la synthèse portant sur le BIM et le milieu de la construction avec Guillaume Ducharme et Josée Beaudoin.	Synthèse sur le BIM
8 mai 2013	Comité coordination de l'UMF. Rédaction du compte-rendu de la rencontre. Rencontre autour du volet recherche avec Stéphane Daniau et Mélanie Fontaine.	UMF
13 mai 2013	Envoi de notre document de travail pour la synthèse sur le BIM. Suggestions de citations pour illustrer les résultats mis de l'avant par les chercheurs lors des trois expérimentations. Début de l'élaboration de l'écosystème du milieu de la construction pour valoriser la synthèse des résultats de recherche.	Synthèse sur le BIM
14 mai 2013	Rédaction d'un texte sur le lancement de l'UMF pour le blogue du CEFRIO. Rencontre avec Sabrina Boutin, membre de l'équipe du CEFRIO à Montréal, sur la question de la description des connaissances à transférer et l'identification des milieux intéressés par l'innovation	UMF Projet tablettes
15 mai 2013	Rédaction d'un texte sur le lancement de l'UMF pour le blogue du CEFRIO.	UMF
17 mai 2013	Rencontre avec Josée Beaudoin pour valider le plan d'élaboration de l'écosystème du milieu de la construction.	Synthèse sur le BIM
23 mai 2013	Envoi du document de travail à Guillaume Ducharme pour préparer la réunion du 24 mai présentant les décisions éditoriales à prendre pour la synthèse sur le BIM.	Synthèse sur le BIM
24 mai 2013	Rencontre avec Josée Beaudoin et Guillaume Ducharme sur la synthèse. Participation à la conférence sur le BIM organisée par le groupe BIM Québec à l'ETS.	Synthèse sur le BIM
27 mai 2013	Rencontre avec Lorraine Gosselin (adjointe administrative au CEFRIO) sur l'écosystème du milieu de la construction pour préparer la stratégie de prise de contact avec les acteurs identifiés. Envoi de la première version du texte pour le blogue du CEFRIO sur le projet Femmessor à Mélanie Fontaine. Rédaction d'une partie du devis de recherche pour le projet de l'UMF pour Mélanie Fontaine.	Synthèse sur le BIM Femmessor UMF
30 mai 2013	Rencontre avec Mélanie Fontaine sur le plan de valorisation du projet tablettes.	Projet tablettes
5 juin 2013	Réception des corrections de Mélanie Fontaine pour la Brève de Femmessor.	Femmessor

	Rédaction du compte-rendu de la rencontre du comité de coordination pour l'UMF.	UMF
6 juin 2013	Rencontre avec Josée Beaudoin sur la rédaction du plan de transfert : c'est quoi, ça sert à quoi et à qui, quelles sont les parties qui le composent, quelle forme il doit prendre ? Rencontre de 30 min avec Josée sur la synthèse du BIM afin de faire le point sur les décisions éditoriales à prendre.	Projet tablettes Synthèse sur le BIM
7 juin 2013	Envoi d'un tableau synthèse sur le BIM à Guillaume Ducharme pour sa traduction et sa validation.	Synthèse sur le BIM
11 juin 2013	Rencontre autour du projet tablettes avec Stéphane Daniau et Mélanie Fontaine au CEFRIO	Projet tablettes
12 juin 2013	Formation des formateurs pour l'utilisation de l'UMF.	UMF
14 juin 2013	Présentation de la première version des étapes du plan de transfert à Mélanie Fontaine.	Projet tablettes
17 juin 2013	Intégration des commentaires de Guillaume Ducharme à la synthèse sur le BIM.	Synthèse sur le BIM
20 juin 2013	Remise de la première version de la synthèse sur le BIM à Guillaume Ducharme. Discussion des points à changer avec Guillaume Ducharme. Petit topo de notre stage avant la dernière journée avec Josée et Mélanie.	Synthèse sur le BIM
21 juin 2013	Réception de la version corrigée de la synthèse du BIM de Guillaume Ducharme. Préparation de la deuxième version de la synthèse sur le BIM. Envoi du premier document « normes éditoriales » à Guillaume Ducharme et Josée Beaudoin.	Synthèse sur le BIM
26 juin 2013	Envoi de la version finale de la synthèse sur le BIM à Guillaume Ducharme et Josée Beaudoin. Envoi du document faisant le bilan des normes éditoriales adoptées et modifications effectuées. Rencontre avec le comité coordinateur du projet de l'UMF.	Synthèse sur le BIM UMF
27 juin 2013	Remise du plan de transfert à Mélanie	Projet tablettes
11 juillet 2013	Publication de la brève Femmessor que j'ai écrite avec les modifications de Mélanie Fontaine	Femmessor
25 juillet 2013	Présentation de mon plan de transfert (revu par Mélanie Fontaine) au chercheur et à la représentante de Parcours Formation	Projet tablettes
20 août 2013	Bilan officiel de notre stage avec Mélanie Fontaine et Josée Beaudoin. Discussion de nos activités de transfert ainsi que de nos apprentissages pendant notre stage.	Bilan de stage
21 août 2013	Rencontre avec Mélanie Fontaine, la représentante de Parcours Formation et Stéphane Daniau sur le volet recherche et notre plan de valorisation.	Projet tablettes
18 septembre 2013	Rencontre avec Mélanie Fontaine, la représentante de Parcours Formation et le chercheur (rencontre téléphonique) pour préparer la rencontre du 9 octobre 2013.	Projet tablettes
1 ^{er} au 8 octobre 2013	Révision du plan de transfert avec Mélanie Fontaine et préparation de notre activité de transfert devant les partenaires du projet (rencontre du 9 octobre 2013).	Projet tablettes
9 octobre 2013	Rencontre avec les partenaires du projet tablettes. Présentation de notre plan de transfert et de valorisation des résultats.	Activité de transfert – milieu de pratique
27 novembre 2013	Activité de transfert devant l'équipe du CEFRIO à Montréal.	Activité de transfert – milieu de pratique
14 octobre 2014	Activité de transfert dans le milieu scientifique (midi-conférence à l'INRS)	Activité de transfert – milieu scientifique

ANNEXE 4 : TEXTES PUBLIÉS SUR LE BLOGUE DU CEFRIO

Première expérimentation de l'Unité mobile de formation

Auteur : Éveline Favretti – Catégorie : Numérique et développement des compétences

Lors de la dernière semaine de mai, [l'Unité mobile de formation](#) était à St-Pie Hydraulique, en Montérégie, afin de donner sa première formation en symbolisation en soudage (lecture de plans de soudage). Aménagée dans une remorque et équipée de postes informatiques et de plusieurs outils technologiques, les premiers travailleurs ont pu expérimenter pendant leurs deux jours de formation à la fois le contenu offert par le formateur et le concept de classe mobile.

Fort de cette première expérimentation et des commentaires recueillis auprès des utilisateurs, [l'Unité mobile de formation](#) est prête à prendre d'assaut les routes du Québec.

L'objectif visé par le CEFRIO et ses partenaires : rejoindre 50 entreprises et offrir la formation en métrologie et symbolisation en soudage à environ 400 travailleurs d'ici septembre 2014.

Le pari à long terme : étendre cette pratique innovante à d'autres domaines d'activités et à la grandeur du Québec. Pour en savoir plus sur ce nouveau projet de recherche-action : <http://cefr.io/unitemobile>

Source :

<http://www.cefr.io.gc.ca/blogue/numerique-et-developpement-des-competences/premiere-experimentation-unite-mobile-formation/>

Les tablettes numériques : une solution innovante pour la formation de femmes entrepreneures

Auteur : Éveline Favretti – Catégorie : Numérique et développement des compétences

Les femmes entrepreneures prennent une part active à l'essor de l'économie québécoise. Afin de les soutenir dans leur projet de consolidation, d'expansion ou d'acquisition d'entreprise, le réseau Femmessor encourage ses membres à approfondir leurs connaissances en finance, en marketing et en droit afin d'assurer la stabilité et la pérennité de leur entreprise.

Compte tenu de la difficulté de rejoindre les femmes entrepreneures, le CEFRIO, en collaboration avec le Réseau des intervenants en formation (RIF) de la Commission scolaire des Chênes, propose d'offrir la formation « Gérer efficacement ma nouvelle entreprise » avec le support d'une tablette numérique.

Lancé le 23 avril dernier dans le cadre de la semaine de l'Industrie à Drummondville, ce projet novateur propose une solution adaptée à la réalité complexe des femmes entrepreneures.

En plus d'être simple à utiliser, la tablette numérique permet une grande souplesse et diversifie les façons de former et de rejoindre ces femmes très occupées.

Pour cette recherche-action, sept femmes entrepreneures du Centre-du-Québec et de la Montérégie ont reçu une tablette numérique comprenant la formation et une trousse d'applications mobiles de démarrage. Plus qu'un support pour la formation, la tablette numérique représentera un outil tout indiqué pour favoriser la gestion et la promotion quotidiennes d'une entreprise.

Source :

<http://www.cefrio.qc.ca/blogue/numerique-et-developpement-des-competences/tablettes-numeriques-solution-innovante-formation-femmes-entrepreneures/>

**ANNEXE 5 : PRÉSENTATION DU PLAN DE VALORISATION
PRÉSENTÉ AUX PARTENAIRES LE 9 OCTOBRE 2013**



**UTILISATION DES TABLETTES NUMÉRIQUES
POUR LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES EN
ENTREPRISES | INVENTAIRE - TRANSFERT, DIFFUSION, VALORISATION**



cefrio
L'EXPÉRIENCE DU NUMÉRIQUE

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	3
INTRODUCTION.....	4
OUTILS RÉPERTORIÉS SELON LES CIBLES DE VALORISATION	5
Cibles [1] Régionale.....	6
Cibles [2] Nationale (Québec).....	7
Cibles [3] Spécialisée.....	8
ANNEXES.....	9
Annexe A : Détail des activités répertoriées.....	9
Annexe B : Écosystème de valorisation des résultats.....	20

UTILISATION DES TABLETTES
NUMÉRIQUES POUR LE
TRANSFERT DES COMPÉTENCES
EN ENTREPRISES
INVENTAIRE – TRANSFERT, DIFFUSION,
VALORISATION

COLLABORATION

PARTENAIRES

Emploi-Québec Montérégie
CRÉ Montérégie Est
Parcours Formation, Commission scolaire
de Saint-Hyacinthe
Deux entreprises manufacturières de la
région de la Montérégie

CHERCHEUR UNIVERSITAIRE

Stéphane Daniau
Professeur associé et chercheur
Centre interdisciplinaire de recherche et de
développement sur l'éducation permanente
(CIRDEP), Université du Québec à Montréal
(UQAM)

ÉQUIPE DE PROJET CEFRIQ

Josée Beaudoin
Vice-présidente, Innovation et Transfert,

Karine Blondin
Directrice de projet

Mélanie Fontaine
Chargée de projet

Éveline Farnett
Stagiaire à l'innovation et au transfert

Crédit photo : iStock/ducher

INTRODUCTION

Le présent document vise à amorcer la réflexion sur le transfert des connaissances issues du projet des *Tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprises* pour les trois cibles retenues par les partenaires au projet et le CEFRIQ soit : la cible régionale (Montréal), la cible nationale (Québec) et la cible spécialisée et universitaire. Les idées et les étapes de réalisation qui y figurent se veulent une amorce de réflexion et présentent, sans aucune considération des coûts, du temps disponible ou autre, des possibilités de valorisation et de transfert de cette expérience vers d'autres acteurs à ces trois niveaux.

OUTILS RÉPERTORIÉS SELON LES CIBLES DE VALORISATION

TABLEAU PRÉSENTANT LES CIBLES DE VALORISATION RETENUES POUR LE PROJET DE TRANSFERT DES COMPÉTENCES
À L'AIDE DES TABLETTES ÉLECTRONIQUES

Cibles	Objectif de valorisation	Réseaux visés	Moyen
1] Régionale (Montréal)	<ul style="list-style-type: none"> Diffusion large, faire connaître l'expérience dans la région 	<ul style="list-style-type: none"> Réseau CRÉ Montréal Est, Emploi-Québec Montréal, Réseau de Parcours Formation Table Interordre Chambre de commerce et de l'industrie de St-Hyacinthe Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Diffusion directe dans les réseaux Article dans des bulletins régionaux, blogue Présentation lors d'activités ou de réunions des organisations Participation à des ateliers, formations Capsules vidéo
2] Nationale (Québec)	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître l'expérience dans les réseaux ciblés Inspirer d'autres acteurs à emboîter le pas, faire connaître les conditions de réussite 	<ul style="list-style-type: none"> Formation Québec en réseau (Consortium des services aux entreprises) Réseau d'Emploi-Québec Réseau TRÉAQ-PP Autres ministères MESRS, MFE, MESS, CPMT, Ordre des conseillers en ressources humaines CEFRIO CSMO CPMT Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Information par les partenaires lors de rencontres diverses Diffusion sur les médias sociaux via le CEFRIO Diffusion ou articles dans des bulletins internes des organisations Envoi ciblé du rapport à des personnes clés Etc.
3] Spécialisée	<ul style="list-style-type: none"> Avoir un article dans une revue spécialisée, scientifique ou professionnelle Avoir une parution dans un bulletin/infolettre spécialisé, scientifique ou professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Observatoire compétences-emplois Revue Internationale PME, Presses de l'Université du Québec Revue Industrie & Commerce Magazines Québec Entreprise Bulletin d'information de Service Québec Revue Gestion Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Publications Conférences scientifiques Diffusion dans les réseaux universitaires (chaire de recherche partenaire)

DOCUMENT – POUR DISCUSSION

CIBLES [1] RÉGIONALE

Outils de valorisation potentiels	Organisme responsable	Objectif de valorisation	Réseaux visés	Type de produit
La valise de l'innovation de l'Élu	Aucun	<ul style="list-style-type: none"> Permettre aux élus régionaux de mieux comprendre l'utilisation des tablettes numériques pour documenter les postes de travail en PME industrielle 	<ul style="list-style-type: none"> Milieu municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Trousse d'outil permettant à l'Élu, qui n'est pas nécessairement un spécialiste de la question, de mieux connaître la complexité du milieu [de l'innovation] et ainsi mieux comprendre la complexité de ses dossiers
Ateliers visite en entreprise	MFE du Québec	<ul style="list-style-type: none"> Les ateliers-visites en entreprise mettent en relations des entreprises avec d'autres qui ont implanté de bonnes pratiques d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Milieu de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Un atelier-visite animé par des employés de l'entreprise
Activité réseau RH de la chambre de commerce et de l'industrie	Chambre de commerce et de l'industrie de Saint-Hyacinthe	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les résultats de l'expérimentation au milieu des affaires de la région (Réseau RH) 	<ul style="list-style-type: none"> Milieu de l'entreprise (RH) 	<ul style="list-style-type: none"> Activités en lien avec les RH
Émission « Défi emploi »	Télévision communautaire de la Vallée-du-Richelieu et Emploi-Québec Montréal	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître cette innovation dans le domaine du transfert intergénérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Public général et spécialisé 	<ul style="list-style-type: none"> Émission visant à faire connaître le marché du travail et ce qui l'entoure
Outils pratiques et guides	Emploi-Québec Montréal	<ul style="list-style-type: none"> L'objectif, produire un outil sur l'utilisation de la tablette comme outil de transfert de connaissances et de référence pour les PME 	<ul style="list-style-type: none"> Milieu de l'entreprise (PME) 	<ul style="list-style-type: none"> Un guide
CRÉ@tualité	CRÉ Montréal-Est	<ul style="list-style-type: none"> Outils de communications visant à faire connaître les projets de la CRÉ Montréal-Est 	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires de la CRÉ Montréal-Est 	<ul style="list-style-type: none"> Article dans un bulletin en format PDF
Blogue de Parcours formation	Parcours-Formation (Commission scolaire de St-Hyacinthe)	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître les initiatives de Parcours-formation et celles de ses clients 	<ul style="list-style-type: none"> Milieu de l'entreprise et partenaires de Parcours-formation 	<ul style="list-style-type: none"> Article interactif

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

Outils de valorisation potentiels	Organisme responsable	Objectif de valorisation	Réseaux visés	Type de produit
Conférence au Comité de concertation régionale en formation professionnelle et technique	Table Interordre de la Montérégie (TEIOM)	Faire connaître l'initiative au sein du réseau régional	Milieu de la formation professionnelle et technique de la région de la Montérégie	Conférence
Présentation individualisée	CSMO métallurgie	Faire connaître l'initiative de manière individualisée à un acteur de la région	Représentant d'associations patronales, d'entreprises, de syndicats et d'associations de travailleurs	Présentation individuelle

CIBLES [2] NATIONALE (QUÉBEC)

Outils de valorisation potentiels	Organisme responsable	Objectif de valorisation	Réseaux visés	Type de produit
Blogue du CEFRIQ	CEFRIQ	Faire connaître les initiatives du CEFRIQ et de ses partenaires pour assurer une visibilité et un transfert vers d'autres acteurs de la formation en entreprise	Organismes de formation en entreprise, décideurs, gouvernement	Article interactif
Bulletin électronique ministériel	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	Ce bulletin produit de l'information sur les dossiers de l'heure, les événements et les dernières publications	Public général et milieu de l'entreprise	Article en format HTML
Bulletin d'information de Services Québec	Services Québec - Entreprises	Bulletin d'information de l'espace Entreprises du Portail gouvernemental	Milieu de l'entreprise	Article en format HTML
Colloque annuel de la TREAQFP	TREAQFP	Diffusion dans le réseau et visibilité nationale	Commissions scolaires du Québec	Animation d'un atelier
Bulletin Coup d'œil sur la formation de base	TREAQFP	Diffusion dans le réseau et visibilité nationale	Commissions scolaires du Québec	Article en format PDF

© 2013, CEFRIQ | Utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprises | Inventaire – transfert, diffusion, valorisation | 7

DOCUMENT – POUR DISCUSSION

Outils de valorisation potentiels	Organisme responsable	Objectif de valorisation	Réseaux visés	Type de produit
Semaine des ressources humaines (28 avril-2mai)	CRHA/ CRIA	Diffusion dans un réseau national (GRH)	Milieu de l'entreprise (GRH)	Proposer une activité mettant en valeur le projet
Présentation	CPMT	Faire connaître l'initiative de manière individualisée à un acteur national	Représentants de divers milieu agissant comme interface entre le gouvernement et le milieu du travail (entreprises et syndicats)	Présentation individuelle

CIBLES [3] SPÉCIALISÉE

Outils de valorisation potentiels	Organisme responsable	Objectif de valorisation	Réseaux visés	Type de produit
Bulletin de l'Observatoire compétences-emplois	Centre Interdisciplinaire de recherche/ développement sur l'éducation permanente (CIRDEP) de l'UQAM et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)	Faire connaître l'expérimentation auprès des acteurs du réseau universitaire (soutenir la réflexion, la prise de décision et l'action)	Partenaires des réseaux de la formation continue	Article / possibilité de proposer une conférence
Article dans la revue Industrie et Commerce	Revue Industrie et Commerce	Faire connaître l'expérimentation auprès des acteurs du réseau des entrepreneurs	Réseau des entrepreneurs	Article spécialisé
Article dans le magazine Québec Entreprise	Magazine Québec Entreprise	Faire connaître l'expérimentation auprès des décideurs et du milieu de l'entreprise	Décideurs, milieu de l'entreprise	Article dans une revue imprimée

ANNEXES

ANNEXE A : DÉTAIL DES ACTIVITÉS RÉPERTORIÉES

CIBLES [1] RÉGIONALE

LA VALISE DE L'INNOVATION DE L'ÉLU

Qui

À déterminer

Proposition

Objectif, permettre aux élus régionaux de mieux comprendre l'enjeu de l'utilisation des tablettes numériques pour documenter les postes de travail en PME Industrielle au Québec et de son impact sur le développement économique des entreprises et leur pérennité. Deux enjeux fondamentaux en ce moment, avec la concurrence mondiale et le contexte économique des dernières années ainsi qu'avec l'impact du vieillissement de la population et des départs massifs à la retraite qui vont aller en accélérant.

Le projet *La valise de l'innovation à l'aide des TIC de l'élu municipal* est basée sur la valise culturelle de l'élu développée par le réseau *Les Arts et la Ville*.

Description du contenu de la valise :

- > Un outil destiné aux Intervenants municipaux.
- > Avec son vocabulaire spécifique, ses nombreux acteurs et ses multiples types d'activités, cet outil permet à l'élu, qui n'est pas nécessairement un spécialiste de la question, de mieux connaître la complexité du milieu [de l'innovation] et ainsi mieux comprendre la complexité de ses dossiers.
- > La valise de *l'innovation à l'aide des TIC de l'élu municipal* vise à accompagner les élus responsables des dossiers [en innovation] dans l'exercice de leurs fonctions. Qui sont les principaux Intervenants sur la question? Quel est le rôle de la municipalité en matière d'innovation (sociale, économique, éducation, culturelle, etc.)? De quels outils de planification et de gestion dispose-t-il pour intervenir dans ce secteur? Quels sont les programmes de partenariat financier existants?

Tant l'élu que le fonctionnaire, qu'ils soient nouvellement en poste ou plus expérimentés, devraient être en mesure de trouver des réponses à leurs questions en consultant *La valise de l'innovation à l'aide des TIC de l'élu municipal*.

Suggestions de thèmes possibles

1. L'innovation à l'aide des TIC au Québec
 - 1.1 Qu'entend-on par innovation à l'aide des TIC?
 - 1.1.1 Définition
 - 1.1.2 Principaux domaines
 - 1.2 Les acteurs de l'innovation
 - 1.3 Le financement de l'innovation
 - 1.4 Le rôle des partenaires publics
 - 1.5 Les impacts sociaux de l'innovation à l'aide des TIC
 - 1.6 Les retombées économiques de l'innovation à l'aide des TIC
2. Le rôle des municipalités en matière d'innovation à l'aide des TIC
 - 2.1 Dans quels domaines de l'innovation interviennent les municipalités?
 - 2.2 Comment interviennent les municipalités?
 - 2.2.1 Les compétences et les pouvoirs
 - 2.2.2 Les outils de planification et d'orientation

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

- 2.2.3 Les types d'action
- 2.3 La place de l'innovation à l'aide des TIC au sein de l'organigramme municipal
 - 2.3.1 Structures d'orientation, de concertation
 - 2.3.2 Structures d'administration et de gestion
- 2.4 Les dépenses municipales en matière d'innovation à l'aide des TIC
- 2.5 Les municipalités et la démocratisation des TIC
- 3. Outils de planification
 - 3.1 Innover à l'aide des TIC chez vous! Par où commencer?
 - 3.2 La politique d'innovation municipale
 - 3.3 Le plan d'action
 - 3.4 La planification de l'innovation à l'aide des TIC au niveau municipal
- 4. Lois et réglementation
- 5. Les ententes de développement et d'innovation
- 6. Le vocabulaire
- 7. Acronymes
- 8. Outils d'évaluation de son indice d'innovation et du niveau d'utilisation des TIC dans les secteurs de sa municipalité

Clientèle visée

Les élus municipaux ainsi que les fonctionnaires responsables des dossiers ou des projets en innovation.

Avantages

Permettre aux élus municipaux et fonctionnaires de mieux comprendre la réalité complexe qui entoure la notion d'innovation (économique, sociale, culturelle, etc.) et ainsi être mieux outillés pour défendre et soutenir les dossiers en innovation. La valise est un guide de référence.

Référence

Réseau les Arts et la Ville
870 avenue de Salaberry, bureau 122
Québec (Québec) G1R 2T9
418 691 7480
info@arts-ville.org

ATELIERS-VISITES EN ENTREPRISES

Qui

Ministère des Finances et Économie du Québec

Proposition

Les ateliers-visites en entreprise vous mettent en contact avec des entreprises qui ont implanté de bonnes pratiques d'affaires et acceptent de partager leur expérience avec vous. Ils sont animés par des employés de l'entreprise hôte ou par un consultant qui connaît bien le domaine et qui utilise une approche facilitant l'application de connaissances dans votre entreprise. La visite est facilitée par l'utilisation d'émetteurs-récepteurs.

(Vérifier pour la participation des entreprises)

Clientèle visée

Dirigeant de PME ou personne occupant un poste stratégique au sein de l'entreprise.

Avantage

Ces ateliers permettraient aux entreprises en visites de constater concrètement l'utilisation des tablettes en entreprise.

Personne à contacter

André Roy (responsable au Ministère)
710, place D'Youville, 3^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Tél. : 418 691-5598, poste 4888
Télééc. : 418 644-7219

10 | © 2013, CÉFFSO | Utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprises | Inventaire – transfert, diffusion, valorisation

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

Référence

<http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/formation-et-perfectionnement/>

RÉSEAU RH DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE DE SAINT-HYACINTHE

Qui

Chambre de commerce et de l'industrie de Saint-Hyacinthe

Proposition

Proposer une activité dans le cadre du Réseau RH de la Chambre de commerce et de l'industrie de Saint-Hyacinthe, comme un déjeuner-causerie.

Cliantèle visée

Gestionnaires d'entreprise et responsables des ressources humaines

Avantages

Présenter les résultats de l'expérimentation du projet des *Tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprises* au milieu des affaires de la région, gestionnaires d'entreprise et responsables des ressources humaines.

Référence

780, avenue de l'Hôtel-de-Ville
Saint-Hyacinthe J2S 5B2
450-773-3474
chambre@chambrecommerce.ca

ÉMISSIONS DÉFI EMPLOI

Qui

L'émission « Défi emploi » réalisée par la Télévision communautaire de la Vallée-du-Richelieu (TVR-9) en collaboration avec Emploi-Québec Montérégie.

Vérifier si l'émission est toujours disponible pour 2014.

Proposition

L'émission vise à faire connaître le marché du travail et tout ce qui l'entoure : des métiers en demande, des trucs pour la recherche d'emploi, etc. Elle permet également de présenter certaines mesures et certains programmes d'Emploi-Québec.

Cliantèles visées

Responsables des ressources humaines, employeurs et gestionnaires d'industries et de PME, travailleurs et futurs travailleurs ainsi que le public en général.

Avantages

Accessibles au public en général et spécialisé.

Suggestion

À déterminer

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

Référence

<http://emploi.quebec.net/regions/monteregie/quoi-de-neuf.asp?idDoc=139415> (lien présentant l'émission ainsi que les sujets de la saison 2012)

RÉDACTION D'OUTILS PRATIQUES

Qui

Emploi-Québec Montérégie propose déjà des outils pratiques ainsi que des guides à l'attention des travailleurs et des employeurs.

Des outils pratiques, tels que : description de poste, grille d'évaluation de CV et d'entrevues, contrat de travail, planification d'un entraînement à la tâche, aide-mémoire pour l'accueil, grille d'évaluation de l'accueil, etc.,

Guide d'accueil des nouveaux employés et guides pour gérer les départs à la retraite.

Proposition

L'objectif, produire un outil sur l'utilisation de la tablette comme outil de transfert de connaissances et de référence pour les PME.

3 modèles possibles :

- > Rédaction d'un guide d'utilisation des tablettes pour la description des postes (stratégie de gestion des départs à la retraite, documentation de l'entreprise, pérennité)
- > Rédaction d'un guide d'utilisation des tablettes pour la formation des nouveaux employés (stratégie pour faciliter l'intégration et limiter les erreurs d'utilisation)
- > Rédaction d'un guide d'utilisation des tablettes comme outil de référence (stratégie pour assurer le contrôle qualité et le niveau des connaissances de base des employés)

Cibles visées

Responsables des ressources humaines, employeurs et gestionnaires d'industries et de PME, travailleurs, formateurs et public en général.

Outil disponible dans les points de services : Services aux entreprises, commissions scolaires, Emploi Québec

Avantages

- > Langage accessible pour tous les niveaux de lecture.
- > Fiche aide-mémoire et facile à consulter
- > Format facile à verser sur la tablette comme outil de consultation, à verser sur le web ou à imprimer.

Suggestion

Chaque guide pourrait prendre la forme d'une feuille recto-verso (ou d'une petite brochure) présentant les tablettes (potentiel et avantages) et la méthode pour intégrer les tablettes dans l'entreprise selon les besoins et les utilisateurs afin de favoriser les bonnes pratiques et le plein potentiel de cet outil.

Modèle à construire

Référence

Exemple de guides

<http://emploi.quebec.net/regions/monteregie/publications.asp?categorie=1022224>

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

CRÉ@CTUALITÉ

Qui

CRÉ Montérégie-Est

Proposition

Le CRÉ@CTUALITÉ est un bulletin d'information diffusé tous les trois mois. Il s'agit d'un outil de communication qui permet d'effectuer un suivi général des différents projets, dossiers, rencontres et événements organisés par la CRÉ.

Cliantèle visée

Il s'adresse aux partenaires de la CRÉ Montérégie-Est, aux organismes-promoteurs du territoire ainsi qu'à toutes personnes souhaitant mieux connaître la CRÉ, ses actions, projets de développement régional, activités et événements.

Avantages

Large diffusion régionale parmi le public cible.

Référence

http://www.monteregie-est.org/index.php?rub=5&sous_rub=343

BLOGUE DE PARCOURS FORMATION

Qui

Parcours Formation (Services aux entreprises, Commission scolaire de St-Hyacinthe)

Proposition

Infolettre de Parcours Formation. Elle est disponible sur abonnement seulement. Gratuit.

Cliantèle visée

Probablement une clientèle regroupant les clients de Parcours Formation. Principalement le milieu des PME, de grandes entreprises, du secteur privé et parapublic.

Avantages

Diffusion dans le réseau visé, soit celui de la formation des travailleurs dans les PME et grandes entreprises. Parcours Formation peut offrir un soutien à la diffusion du projet dans son réseau.

Référence

<http://www.parcoursformation.com/>

TABLE INTERORDRE DE LA MONTÉRÉGIE

Qui

La TEIOM est avant tout le lieu de concertation des principaux acteurs qui œuvrent en éducation sur le territoire. En juin 2006, le Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique lancé par le ministre mandate l'Instance Interordres de chaque région à jouer un rôle actif dans l'articulation d'un dispositif de formation répondant adéquatement aux besoins de main-d'œuvre de la région.

Le Comité de concertation régionale en formation professionnelle et technique a pour mandat de dégager une position régionale concertée entre les collèges, les commissions scolaires et Emploi-Québec concernant l'adéquation entre l'offre de formation et l'emploi (demandes d'autorisation de programmes, veille active du marché du travail...) ainsi qu'en ce qui concerne les campagnes régionales de promotion et de valorisation de la formation professionnelle et technique.

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

Proposition

Proposer une conférence au Comité de concertation régionale en formation professionnelle et technique.

Cible visée

Milieu de la formation professionnelle et technique de la région de la Montérégie.

Avantages

Faire connaître le projet au sein du réseau régional susceptible d'en faire la promotion auprès des futurs utilisateurs.

Suggestions

À déterminer

Personnes à contacter

Michel Laurendeau et Mélanie Bélisle

Secrétariat général

450-225-2788 poste 6401

michel.laurendeau@telom.org

Marie-Claude Beauregard

Responsable de la formation professionnelle et technique

Direction régionale MELS en Montérégie

450-928-7438 poste 4203

marie-claude.beauregard@mels.gouv.qc.ca

Référence

<http://www.telom.org/>

COMITÉ SECTORIEL DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LA FABRICATION MÉTALLIQUE INDUSTRIELLE

Qui

Soutenus par [Emploi-Québec](#), les comités sectoriels de main-d'œuvre ont pour principaux mandats :

- > de définir les besoins propres à leur secteur;
- > de proposer des mesures pour stabiliser l'emploi et réduire le chômage, et
- > de développer la formation continue.

Composés de représentants d'associations patronales, d'entreprises, de syndicats et d'associations de travailleurs provenant de chacun des secteurs d'activité économique visés, les comités sectoriels comptent aussi des représentants de ministères et d'organismes qui sont en lien avec les secteurs concernés.

Proposition

Proposer une conférence au CSMO dans la fabrication métallique industrielle de la région de la Montérégie.

Avantages

À déterminer

Suggestions

À déterminer

Référence

<http://www.comites-sectoriels.qc.ca/index.php>

<http://csmo@mi.com/>

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

CIBLES [2] NATIONALE (QUÉBEC)

BLOGUE DU CEFRIO

Qui

Le CEFRIO est le Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Proposition

Le blogue du CEFRIO permet aux gens de suivre un projet et de le commenter via le blogue lui-même et différents médias sociaux.

Cible visée

Public large et spécialisé

Avantages

Visibilité dans les réseaux professionnels et spécialisés

Suggestions

À déterminer

Référence

<http://www.cefrio.qc.ca/>

BULLETIN DU MINISTÈRE EMPLOI ET SOLIDARITÉ SOCIALE DU QUÉBEC (À COMPLÉTER)

Qui

Ministère Emploi et Solidarité sociale du Québec

Proposition

Bulletin électronique du ministère
Bulletin du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH)

Cible visée

Uniquement les abonnés aux bulletins.

Référence

<http://www.mess.gouv.qc.ca/bulletin/index.asp>

BULLETIN D'INFORMATION SERVICES QUÉBEC ENTREPRISES

Qui

Services Québec simplifie les démarches des citoyens et des entreprises auprès des ministères et organismes gouvernementaux.

Services Québec a pour mission d'offrir aux citoyens et aux entreprises, sur tout le territoire du Québec, un guichet unique multiservice afin de leur permettre un accès simplifié à des services publics.

Proposition

Bulletin d'information de l'espace Entreprises du Portail gouvernemental

Cible visée

Les abonnés au bulletin

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

Avantages

Visibilité à la grandeur du Québec

Référence

<http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/servicesquebec?lang=fr>

<http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/bulletin?lang=fr&x=bulletin>

CONFÉRENCES À LA TRÉAQFP

Qui

La Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec (TRÉAQFP) a peu modifié ses objectifs au fil des années, si ce n'est pour se modeler à la conjoncture même de l'éducation des adultes et pour ouvrir son membership à tous les cadres et hors cadres des services et des centres d'éducation des adultes, de formation professionnelle et de services aux entreprises.

Proposition

Conférence lors du colloque 2014

Cible visée

Commissions scolaires du Québec

Avantages

Diffusion dans le réseau de la formation professionnelle à la grandeur du Québec.

Suggestions

À déterminer

Référence

<http://www.treaqfp.qc.ca/menu.asp>

BULLETIN COUP D'ŒIL SUR LA FORMATION DE BASE (TRÉAQFP)

Qui

TREQAfp

Proposition

Possibilité de déposer le rapport de recherche sur le site dans *Études et recherches*

Le bulletin de liaison [MODE d'emploi](#). Le comité produit, à raison de trois fois par année, un bulletin sur les projets de formation de base et de formation continue des travailleurs. Pour vous abonner, faites-en la demande à info@treagfp.qc.ca.

Avantages

Diffusion dans le réseau de la formation professionnelle et visibilité nationale

Cible visée

Commissions scolaires du Québec

Références

<http://www.treaqfp.qc.ca/113/bulletins.asp>

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

PROPOSER UNE CONFÉRENCE POUR LA SEMAINE DES RESSOURCES HUMAINES (OCRH)

Qui

L'Ordre est un leader en matière de pratiques de gestion des employés. Avec une volonté constante d'innovation, il soutient le perfectionnement continu des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et des conseillers en relations industrielles agréés (CRIA) et participe ainsi au maintien de l'équilibre entre le bien-être des employés et la réussite des organisations. Il veille avec vigilance à ce que cette fonction aux multiples facettes demeure à la fine pointe des solutions propres à répondre aux grands enjeux qui touchent la main-d'œuvre.

Par ses interventions publiques, l'Ordre contribue à l'avancement et à la notoriété de la profession et exerce un rôle d'influence majeur dans le monde du travail au Québec.

Proposition

Le 29 avril 2013, l'OCRH a organisé la première *Semaine des ressources humaines*.

La *Semaine des ressources humaines* se veut un événement annuel dont l'objectif est de reconnaître la valeur de tous ceux et celles qui font la réussite des entreprises du Québec. « Nous voulons ainsi créer un mouvement rassembleur autour des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises », déclare Florent Francoeur, CRHA, président-directeur général de l'Ordre.

Cible visée

Responsables des ressources humaines

Avantages

Même si les PME n'ont pour ainsi dire jamais (ou très rarement) de responsables attirés aux ressources humaines, il peut être intéressant de sensibiliser l'OCRH au potentiel de la tablette comme solution pour répondre aux enjeux qui touchent la main-d'œuvre. De plus, il est possible de croire que les gestionnaires d'entreprises participent à des formations sur la thématique des ressources humaines.

Suggestion

À déterminer

Références

<http://www.portailrh.org/presse/fichecommuniqu.aspx?f=90013>

www.SemainedesRessourcesHumaines.ca (calendrier des activités 2013)

COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Qui

La Commission des partenaires du marché du travail est une instance nationale de concertation qui regroupe des représentants des employeurs, de la main-d'œuvre, du milieu de l'enseignement, des organismes communautaires et d'organismes gouvernementaux, tous préoccupés d'améliorer le fonctionnement du marché du travail.

Ces décideurs mettent en commun leur expertise et leurs idées novatrices pour accroître l'efficacité des services publics d'emplois et pour favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

La Commission assure l'interface entre l'État québécois et les organisations partenariales directement touchées par l'emploi et le développement de la main-d'œuvre.

Proposition

Proposer une conférence

Cible visée

État québécois, dirigeants d'entreprises et gens d'affaires.

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

Référence

<http://www.cpmt.gouv.qc.ca/>

CIBLES [3] SPÉCIALISÉE (UNIVERSITAIRE)

L'OBSERVATOIRE COMPÉTENCES-EMPLOIS (UQAM)

Qui

Lancé en mars 2010 par le Centre Interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente (CIRDEP) de l'UQAM et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) qui en assure le financement, l'Observatoire compétences-emplois est un service de veille internationale et de recherche dans le champ de la formation continue, du développement et de la reconnaissance des compétences; de même qu'un lieu d'échanges entre chercheurs, décideurs, gestionnaires, professionnels et praticiens de la formation. Notre objectif est de soutenir la réflexion, la prise de décision et l'action des partenaires des réseaux de la formation continue.

Proposition

Proposer un article pour le Bulletin.

Proposer une conférence pour le prochain colloque

Cible visée

Chercheurs, réseau universitaire

Avantages

Diffusion dans le réseau scientifique et de la recherche. Permet de valoriser les résultats de la recherche et peut-être encourager des actions similaires dans d'autres secteurs d'entreprises.

Références

<http://www.oce.uqam.ca/>

REVUE INDUSTRIE & COMMERCE

Qui

Depuis 1987, la Revue Industrie & Commerce s'emploie à informer les décideurs sur le développement des affaires et à promouvoir les valeurs et les méthodes des entreprises à travers la province.

C'est un partenaire important qui assure la visibilité des entreprises des domaines manufacturier, commercial, industriel, institutionnel et autres. Véhicule d'information efficace, la Revue Industrie & Commerce fait aussi état de la conception et de l'avancement des nombreux projets de construction et de modernisation au Québec.

De plus, chacun des numéros de la Revue Industrie & Commerce présente des dossiers spéciaux axés sur des secteurs d'activité et qui mettent en valeur les entreprises, les parcs industriels ainsi que les villes et régions.

La revue est distribuée 5 fois par année.

Cible visée

Elle s'adresse également aux municipalités et aux associations proactives dans le vaste monde des affaires, aux grands donneurs d'ouvrage ainsi qu'aux chefs d'entreprises.

Il faut vérifier l'accès à la revue.

Avantages

Diffusion dans le milieu spécialisé des entreprises et du développement des affaires pour l'ensemble du Québec.

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

Personnes à contacter

Gaston Bérubé (Éditeur)
850 boul. Pierre-Bertrand, bureau 405
Québec (Québec) G1M 3K8
Téléphone : 418 627-3668
industrie.mag@industriecommerce.com

Références

<http://www.industriecommerce.com/>

MAGAZINE QUÉBEC ENTREPRISE

Qui

Fondé en 1993 par monsieur Daniel Boisvert, président et éditeur actuel, le magazine *Québec Entreprise* est devenu depuis une référence incontournable en tant que magazine d'affaires couvrant les activités industrielles de toutes les régions du Québec. Publié à 25 000 exemplaires cinq fois l'an, on peut se procurer le magazine *Québec Entreprise* soit par abonnement ou en kiosque au Québec.

Chacun des numéros imprimés comporte une couverture rédactionnelle régionale sur les activités économiques des PME et grandes entreprises. Le magazine *Québec Entreprise* présente également des articles vedettes soulignant le cheminement de personnalités du monde des affaires qui se sont distinguées par leurs performances exceptionnelles.

Proposition

Le magazine *Québec Entreprise* informe les décideurs de l'évolution du monde des affaires et fait la promotion de la culture d'entreprise ainsi que des méthodes organisationnelles actuelles utilisées au sein de l'industrie québécoise. Il contribue au progrès des entreprises québécoises par la diffusion de reportages exhaustifs et exclusifs.

Depuis une dizaine d'années, *Québec Entreprise* vise à promouvoir le développement régional par des couvertures rédactionnelles sur des leaders d'affaires d'envergure exerçant leurs activités comme PME, mais aussi comme grandes entreprises.

Cliantèle visée

Dirigeants d'entreprises, décideurs régionaux et gens d'affaires.

Références

Le magazine Québec Entreprise
269, chemin de la Grande Côte Rosemère QC
J7A 1J2
450-420-8408
magazine@quebecentreprise.com
<http://www.quebecentreprise.ca/>

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

ANNEXE B : ÉCOSYSTÈME DE VALORISATION DES RÉSULTATS

Réseau	Qui	Intérêts	Coordonnées
Gouvernement du Québec	Ministère ESSQ	<ul style="list-style-type: none"> > Le ministère a publié en 2003 une stratégie d'intervention pour les travailleurs (es) de 45 ans et plus pour faire face aux départs massifs à la retraite. > Programmes d'apprentissage en milieu de travail 	http://www.mess.gouv.qc.ca/index.asp (À trouver)
Gouvernement du Québec	MESRST	<ul style="list-style-type: none"> > Dans la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2010-2013, un volet est accordé au soutien à l'intensification technologique dans les PME. 	1035, rue de La Chevrotière Québec (Québec) G1R 5A5 Téléphone : 418 266-3363 Télécopieur : 418 644-6755 Courriel : info-mesrst@mesrst.gouv.qc.ca http://www.mesrst.gouv.qc.ca/
Gouvernement du Québec	Emploi Québec (service du ministère ESSQ) (par les centres locaux d'emploi)	<ul style="list-style-type: none"> > Émission « Défi emploi » > Formation de la main-d'œuvre > Gestion des ressources humaines 	http://emploi.quebec.net/programmes-mesures/index.asp#dev http://www.compences-entreprises.net/ (référence, services aux entreprises)
Gouvernement du Québec	Ministère Finances et Économie	<ul style="list-style-type: none"> > Programme Ateliers-visites en entreprises > Formation en gestion des ressources humaines > Relever le défi des changements démographiques 	André Roy (responsable au Ministère) 710, place D'Youville, 3 ^e étage Québec (Québec) G1R 4Y4 Tél. : 418 691-5698, poste 4888 Direction du développement des entreprises 1 866 463-6642 https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer-le-d-et-innovation/
Gouvernement du Québec	Commission des partenaires du marché du travail (Investissement-Compétences)	<ul style="list-style-type: none"> > Formations en gestion des ressources humaines > Formation et développement de la main-d'œuvre > Programme d'apprentissage en milieu de travail. 	Tour de la Place-Victoria 800, rue du Square-Victoria, 28 ^e étage Case postale 100 Montréal (QC) H4Z 1B7 (514) 873-5252 i-compences@mess.gouv.qc.ca
Réseau national	TREACTp	<ul style="list-style-type: none"> > Formation continue de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec. 	125, rue des Commissaires Ouest, Bureau 210 Québec (QC) G1K 1M7 http://www.treactp.qc.ca/menu.asp
Réseau national	Comité sectoriel de main-d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle	<ul style="list-style-type: none"> > Le projet s'inscrit dans le plan d'action 2012-2013 	5245, boul. Cousineau, bureau 3300 Longueuil (Québec) J3Y 6J8 (450) 812-0300 www.comiteperform.ca info@comiteperform.ca
Réseau national	CRHA	<ul style="list-style-type: none"> > Bonnes pratiques en gestion des ressources humaines 	http://www.portailrh.org/presse/fichecommuniquet.asp?f=90013
Réseau régional	Chambre de commerce et de l'industrie de St-Hyacinthe	<ul style="list-style-type: none"> > Réseau RH > Développement économique de la région 	780, avenue de l'Hôtel-de-Ville Saint-Hyacinthe J2S 5B2 450-773-3474 chambre@chambrecommerce.ca
Réseau régional	Table Interordre	<ul style="list-style-type: none"> > Comité de concertation régionale en formation professionnelle et technique 	Michel Laurendeau et Mélanie Bélsie Secrétariat général 450-225-2788 poste 6401 michel.laurendeau@telom.org Marie-Claude Beauregard Responsable de la formation professionnelle et technique

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

Réseau	Qui	Intérêts	Coordonnées
			Direction régionale MELS en Montérégie 450-928-7438 poste 4203 marie-claude.beauregard@mels.gouv.qc.ca
Réseau régional	CRÉ Montérégie-Est	> Développement économique	255, boul. Laurier, Bureau 200 McMasterville (Québec) J3G 0B7 (450)466-6491 info@monteregie-est.org
Réseau régional	Parcours Formation (Commission scolaire Saint-Hyacinthe)	> Formations en gestion des ressources humaines	Immeuble Casavant I 600, boul. Casavant Est Saint-Hyacinthe J2S 7T2
Spécialisé	Revue Internationale PME, Presses de l'UQ	> Diffusion de recherches concernant l'économie et la gestion des petites et moyennes entreprises (PME).	Édifice Le Delta I 2875, boul. Laurier, bureau 450 Québec (QC) G1V 2M2 (418) 657-4399 http://www.uq.ca/catalogue/revues/famille-revue-internationale-2.html
Spécialisé	Revue Industrie & Commerce	> la Revue Industrie & Commerce s'emploie à informer les décideurs sur le développement des affaires et à promouvoir les valeurs et les méthodes des entreprises à travers la province.	Éditeur GASTON BÉRUBÉ 850 boul. Pierre-Bertrand, bureau 405 Québec (Québec) G1M 3K8 Téléphone : 418 627-3668 industrie.mag@industriecommerce.com http://www.quebecentreprise.ca/
Spécialisé	Magazine Québec Entreprise	> Promouvoir la culture d'entreprise ainsi que les méthodes organisationnelles actuelles utilisées au sein de l'industrie québécoise.	269, chemin de la Grande Côte Rosemère QC H7A 1J2 Tél. : 450-420-8408 Fax. : 450-970-2205 magazine@quebecentreprise.com
Spécialisé	Revue Internationale de gestion		Adresse postale : Revue Gestion 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine Montréal (Québec) H3T 2A7 Adresse civique : 5255, av. Decelles Local : 6.330 Téléphone : (514) 340-6677 Télécopieur : (514) 340-6975 Courriel : revue.gestion@hec.ca http://www.revuegestion.ca/catalogue/
Réseau universitaire	L'observatoire compétences-emplois (UQAM)	> L'Observatoire compétences-emplois est un service de veille internationale et de recherche dans le champ de la formation continue, du développement et de la reconnaissance des compétences;	Département Éducation et formation spécialisée Pavillon Paul Gérin-Lajoie, UQAM Local N-5920 1205, rue Saint-Denis Montréal (Québec) Canada H2X 3R9 Directeur Paul Bélanger 514.987.6691 belanger.paul@uqam.ca http://www.oce.uqam.ca/

© 2013, CÉFFRO | Utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise | Inventaire – transfert, diffusion, valorisation |

DOCUMENT DE TRAVAIL – POUR DISCUSSION

Réseau	Qui	Intérêts	Coordonnées
	Centre Interdisciplinaire de recherche et développement sur l'éducation permanente (CIRDEP)	> Recherche appliquée > Validation d'outils de monitoring > Publication d'outils de référence > Consultation au développement des organisations et à l'innovation dans les pratiques de formation > Liaison avec les autres centres de recherche similaires.	Département Éducation et formation spécialisées Pavillon Paul Gérin-Lajoie, UQAM Local N-5920 1205, rue Saint-Denis Montréal (Québec) Canada H2X 3R9 514.987.3000, poste 1085 514.987.6691
	Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICEA)	Éducation des adultes et formation continue	http://www.icea.qc.ca/site/

Le CEFRIO est le centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il regroupe près de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 80 chercheurs associés et invités. Sa mission : contribuer à faire du Québec une société numérique, grâce à l'usage des technologies comme levier de l'innovation sociale et organisationnelle. Le CEFRIO, en tant que centre de liaison et de transfert, réalise, en partenariat, des projets de recherche-expérimentation, d'enquêtes et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC à l'échelle québécoise et canadienne. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées à près de 72 % par ses propres projets et à 22 % par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST), son principal partenaire financier.



PRINCIPAL PARTENAIRE FINANCIER



**POUR TOUT RENSEIGNEMENT COMPLÉMENTAIRE,
VEUILLEZ COMMUNIQUER AVEC NOUS.**

info@cefrio.qc.ca
www.cefrio.qc.ca

BUREAU DE QUÉBEC

888, rue Saint-Jean
Bureau 575
Québec (Québec)
G1R 5H6

Tél. : 418 523-3746

BUREAU DE MONTRÉAL

550, rue Sherbrooke Ouest
Tour Ouest, bureau 1770
Montréal (Québec)
H3A 1B9

Tél. : 514 840-1245

LES PARTENAIRES DU PROJET :



ANNEXE 6 : PRÉSENTATION POWERPOINT DE L'ACTIVITÉ DE TRANSFERT DEVANT L'ÉQUIPE DU CEFRIO

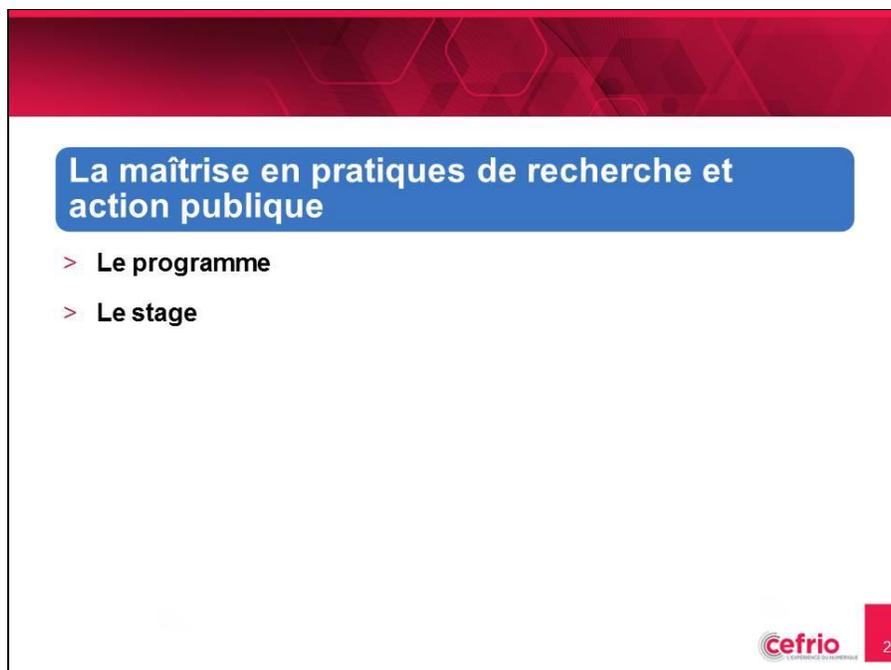


 **cefrio**
L'EXPERIENCE DU NUMERIQUE

L'UTILISATION DES TABLETTES NUMÉRIQUES POUR LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES EN ENTREPRISE

Présentation du plan de transfert
et de valorisation des connaissances

Bilan de stage en innovation et transfert
Eveline Favretti,
Mercredi, 27 novembre 2013



La maîtrise en pratiques de recherche et action publique

- > Le programme
- > Le stage

 **cefrio**
L'EXPERIENCE DU NUMERIQUE

2

L'utilisation des tablettes numériques pour le transfert des compétences en entreprise



Du transfert des connaissances au transfert de l'innovation

➔ Modèle du transfert en continu du CEFRIO

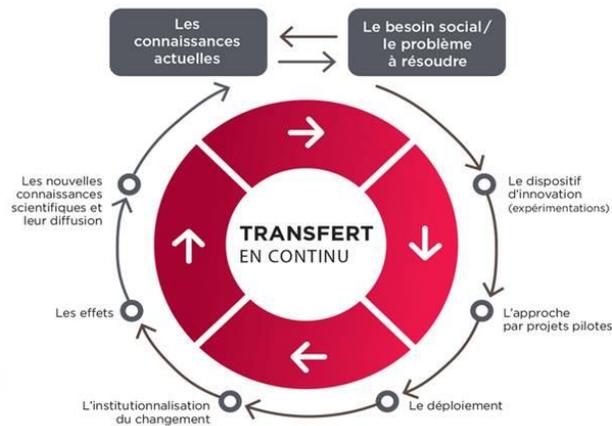
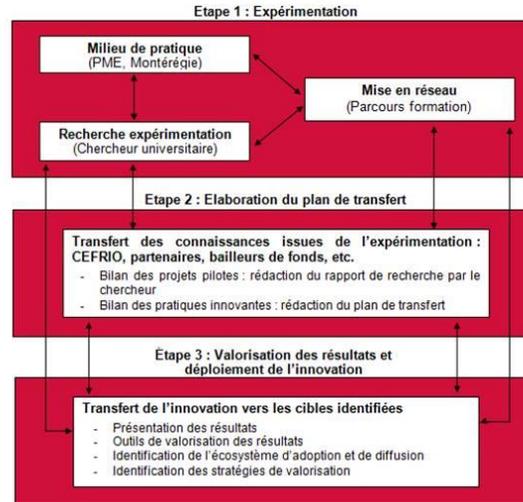
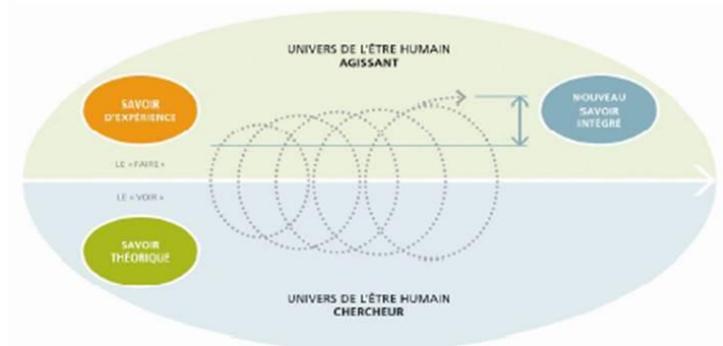


Schéma du transfert de connaissances dans le projet



Quelles connaissances transférées ?

➡ Approche interactive: mode de transfert en spirale



Source: *Animer un processus de transfert des connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation*, 2009, p. 14.
 Inspiré de Bouchard et Gélinas (1990) dans Roy M., J.-C. Guindon et coll. (1995). *Études de recherches*, IRSST, p. 31.

Qu'est-ce qu'un plan de transfert?

➤ Définition

Document énonçant à la fois les connaissances à transférer, les outils de valorisation des résultats et l'écosystème du projet (écosystème d'adoption et de diffusion)

➤ Objectif

Planifier la valorisation des connaissances issues de l'expérimentation dans le but de transférer une initiative innovante dans les milieux de pratiques et à terme l'institutionnaliser.

Méthodologie

- Partir des cibles identifiées au début du projet;
- Transfert de connaissances en continu;
- Recherche Internet des différents réseaux et programmes pouvant s'intéresser aux nouvelles connaissances à transférer;

Planifier le transfert des pratiques innovantes



Étape 1: Identifier et décrire les connaissances à transférer

Thématique principale:

- > Le transfert des compétences en entreprise

Thématiques secondaires:

- > Accueil et intégration des nouveaux employés;
- > Développement organisationnel de l'entreprise;
- > Planification et gestion de la relève;
- > Préparation à la retraite;
- > Formation des formateurs;
- > Gestion des ressources humaines;

Étape 2: Identifier les cibles de valorisation

Cibles [□]	Objectif de valorisation [□]	Réseaux visés [□]	Moyens [□]
1) Régionale (Montréal) [□]	<ul style="list-style-type: none"> → Diffusion large, faire connaître l'expérience dans la région[□] 	<ul style="list-style-type: none"> → Réseau CRE Montréal Est[¶] → Emploi-Québec Montréal[¶] → Réseau de Parcours Formation[¶] → Table Interordre[¶] → Chambre de commerce et de l'industrie de St-Hyacinthe[¶] → Etc.[□] 	<ul style="list-style-type: none"> → Diffusion directe dans les réseaux[¶] → Article dans des bulletins régionaux, blogue[¶] → Présentation lors d'activités ou de réunions des organisations[¶] → Participation à des ateliers, formations[¶] → Capsules vidéo[□]
2) Nationale (Québec) [□]	<ul style="list-style-type: none"> → Faire connaître l'expérience dans les réseaux ciblés[¶] → Inspirer d'autres acteurs à embolter le pas, faire connaître les conditions de réussite[□] 	<ul style="list-style-type: none"> → Formation Québec en réseau (Consortium des services aux entreprises)[¶] → Réseau d'Emploi-Québec[¶] → Réseau TREAQ-FP[¶] → Autres ministères MESRS, MFE, MESS, CPMT[¶] → Ordre des conseillers en ressources humaines[¶] → CEFRIO[¶] → CSMO[¶] → CPMT[¶] → Etc.[□] 	<ul style="list-style-type: none"> → Information par les partenaires lors de rencontres diverses[¶] → Diffusion sur les médias sociaux via le CEFRIO[¶] → Diffusion ou articles dans des bulletins internes des organisations[¶] → Envoi ciblé du rapport à des personnes clés[¶] → Etc.[□]
3) Spécialisée [□]	<ul style="list-style-type: none"> → Avoir un article dans une revue spécialisée, scientifique ou professionnelle[¶] → Avoir une parution dans un bulletin/infolettre spécialisé, scientifique ou professionnel[□] 	<ul style="list-style-type: none"> → Observatoire compétences-emplois[¶] → Revue internationale PME, Presses de l'Université du Québec[¶] → Revue Industrie & Commerce[¶] → Magazines Québec Entreprise[¶] → Bulletin d'information de Service Québec[¶] → Revue Gestion[¶] → Etc.[□] 	<ul style="list-style-type: none"> → Publications[¶] → Conférences scientifiques[¶] → Diffusion dans les réseaux universitaires (chaire de recherche partenaire)[□]

Étape 3: Identifier les raisons d'adoption

Les utilisateurs [□]	Raisons d'adopter l'innovation [□]
Dirigeants de PME [□]	<ul style="list-style-type: none"> > → Contrer l'impact des départs massifs à la retraite[¶] > → Conserver la mémoire et les compétences de leurs employés au sein de l'entreprise (sensibiliser à la gestion des ressources humaines)[¶] > → Améliorer la formation des nouveaux employés en le rendant plus autonome dans sa formation et le maintien de ses compétences de base[¶] > → Soutenir le compagnonnage[¶] > → Améliorer le rendement de l'entreprise[¶] > → Répondre à la problématique du vieillissement des travailleurs (remplacement de la main-d'œuvre)[¶] > → Attirer et retenir une jeune main-d'œuvre[□]
Formateurs des Services aux entreprises et les commissions scolaires [□]	<ul style="list-style-type: none"> > → Répondre à la mission de formation de base[¶] > → Augmenter la motivation et l'intérêt des formateurs et des conseillers pédagogiques[¶] > → Développer une expertise et des compétences liées à des outils à la fine pointe[□]
CRE régionale [□]	<ul style="list-style-type: none"> > → Favoriser le développement et le dynamisme économique de la région[¶] > → Prévenir l'effet des départs massifs à la retraite sur l'économie régionale[□]

Étape 4: Identifier les outils de valorisation

CONFÉRENCES À LA TRÉAQFP

Qui

La Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec (TRÉAQFP) a peu modifié ses objectifs au fil des années, si ce n'est pour se modeler à la conjoncture même de l'éducation des adultes et pour ouvrir son membership à tous les cadres et hors cadres des services et des centres d'éducation des adultes, de formation professionnelle et de services aux entreprises.

Proposition de transfert

Conférence lors du colloque 2014

Clientèle visée

Commissions scolaires du Québec

Avantages

Diffusion dans le réseau de la formation professionnelle à la grandeur du Québec.

Date

À déterminer

Référence

<http://www.treaqfp.qc.ca/menu.asp>

Étape 5: Identifier l'écosystème du projet

Réseau	Qui	Intérêts	Coordonnées du milieu	Coordonnées du répondant (Nom, fonction)
Réseau régional	CRE Montérégie-Est	Développement économique	255, boul. Laurier, Bureau 200 McMasterville (Québec) J3G 0B7 (450)466-6481 info@monteregie-est.org	
	Parcours Formation (Commission scolaire Saint-Hyacinthe)	Formations en gestion des ressources humaines	Immeuble Casavant I 600, boul. Casavant Est Saint-Hyacinthe J2S 7T2	
Revues	Revue internationale PME, Presses de l'UQ	Diffusion de recherches concernant l'économie et la gestion des petites et moyennes entreprises (PME).	Edifice Le Delta I 2875, boul. Laurier, bureau 450 Québec (QC) G1V 2M2 (418) 657-4399 http://www.uq.ca/cata/ogu/revues/famille-revue-internationale-2.html	

Étape 6: Élaborer le calendrier

Produits de transfert potentiels issus du rapport de recherche	Réseaux possibles pour la diffusion	Caractéristiques description	Responsables possibles de la production et diffusion du produit	Calendrier provisoire de diffusion
Revue scientifique et spécialisée	Revue internationale PME, Presses de l'Université du Québec	Sous la direction de Louis-Raymond, La Revue internationale PME vise à promouvoir la diffusion de recherches concernant l'économie et la gestion des petites et moyennes entreprises (PME).	☒	☒

En résumé

Le plan de transfert vise:

- > À déterminer les connaissances à transférer;
- > À identifier les outils de transfert possibles selon les cibles;
- > À planifier la valorisation des résultats à transférer en identifiant l'écosystème ;
- > À élaborer le calendrier de valorisation et le « porteur » de l'innovation pour chaque outil de transfert;
- > À accompagner le projet à chacune des étapes en devenant un outil de référence et de discussion.

En résumé

Le plan de transfert comporte:

- > Une description des connaissances à transférer;
- > Une identification des cibles de valorisation et la description des utilisateurs, des instigateurs et des décideurs;
- > Un inventaire des outils de valorisation possibles;
- > Un écosystème entourant l'innovation;
- > Un calendrier de valorisation et l'identification du « porteur » de l'innovation.

Questions?

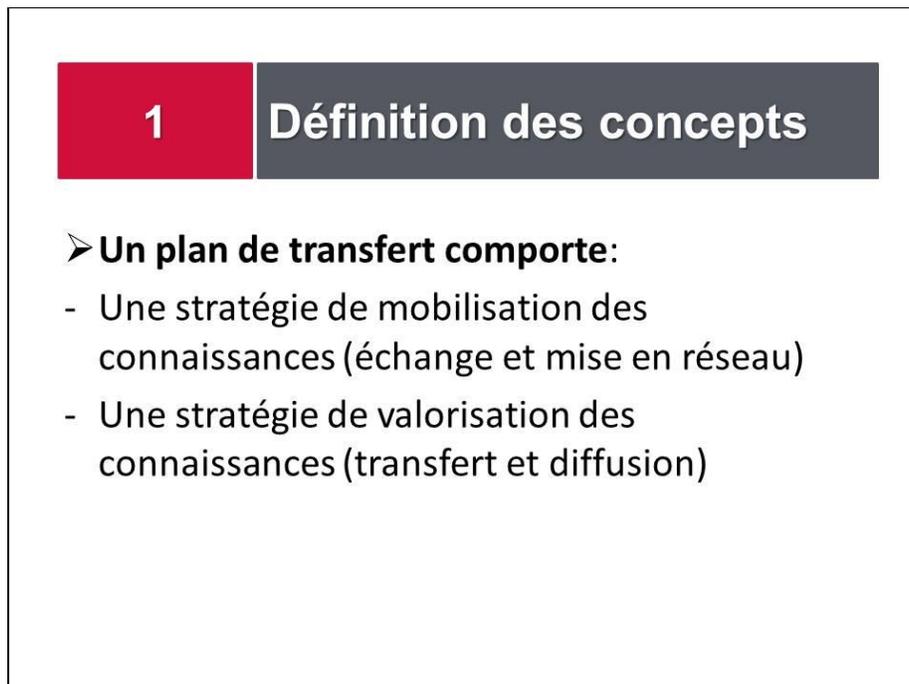
ANNEXE 7 : PRÉSENTATION POWERPOINT DE L'ACTIVITÉ DE TRANSFERT SCIENTIFIQUE



**Du transfert de connaissances
à l'innovation sociale**

**Pratiques et défis liés à l'appropriation
de pratiques innovantes**

Eveline Favretti
M.A. Pratiques de recherche
et action publique
INRS-UCS
14 octobre 2014



1 Définition des concepts

➤ **Un plan de transfert comporte:**

- Une stratégie de mobilisation des connaissances (échange et mise en réseau)
- Une stratégie de valorisation des connaissances (transfert et diffusion)

La mobilisation des connaissances

2

« C'est le moyen de transformer les connaissances en actions concrètes dans l'intérêt du plus grand nombre d'acteur possible »

Source: description du programme *Impact du savoir dans la société* du Conseil de recherche en sciences humaines, cité par Fitzpatrick, 2008; Brodeur et al., 2009)

La valorisation des connaissances

3

« Elle correspond aux moyens mis de l'avant pour rendre accessibles les connaissances pour différents utilisateurs (décideurs, intervenants, producteurs, gestionnaires) »

Source: Éliassalde, Jérôme et Lise Renaud. 2010. « Les démarches de circulation des connaissances : mobilisation et valorisation des connaissances » dans Lise Renaud (dir). *Les médias et la santé : de l'émergence à l'appropriation des normes sociales*, Coll. « santé et société », Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 409-429.

L'innovation sociale

4

« Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. »

Source: Klein, Juan-Luis, Jean-Marc Fontant, Denis Harrisson, Benoît Lévesque.
L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation, Les Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques, mai 2009, p. 1.

Identification des acteurs de l'écosystème d'adoption

5

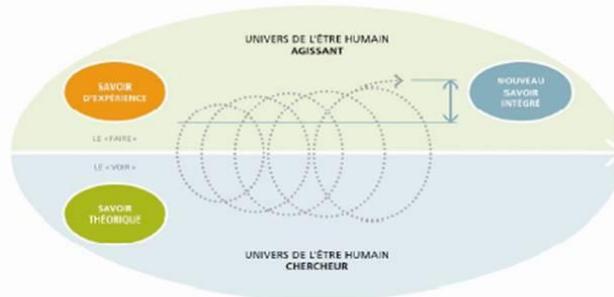
- Utilisateurs (bénéficiaires)
- Instigateurs / donateurs
- Décideurs

6

Comment créer de nouvelles connaissances?

➔ Approche interactive: mode de transfert en continue

Figure 2 Le mode de transfert en spirale



Inspiré de Bouchard et Gélinas (1990) dans Roy M., J.-C. Guindon, et coll. (1995). Études et recherches, IRSST, p. 31.

Source: *Animer un processus de transfert des connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation*, 2009, p. 14.
Inspiré de Bouchard et Gélinas (1990) dans Roy M., J.-C. Guindon et coll. (1995). Études de recherches, IRSST, p. 31.

7

Identification du milieu de stage

Le CEFRIO est le Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations à l'aide des TIC

Mission

Participer au virage numérique de la société québécoise grâce à l'usage des technologies comme levier de l'innovation sociale et organisationnelle.

Offre de services spécifiques

Projet de recherche-expérimentation, enquêtes et veille stratégique.

8

Les tablettes numériques

➤ Objectifs du projet

- Favoriser le transfert de compétences intergénérationnels à l'aide des TIC
- Documenter l'utilisation des tablettes numériques
- Valoriser cette initiative à la grandeur du Québec

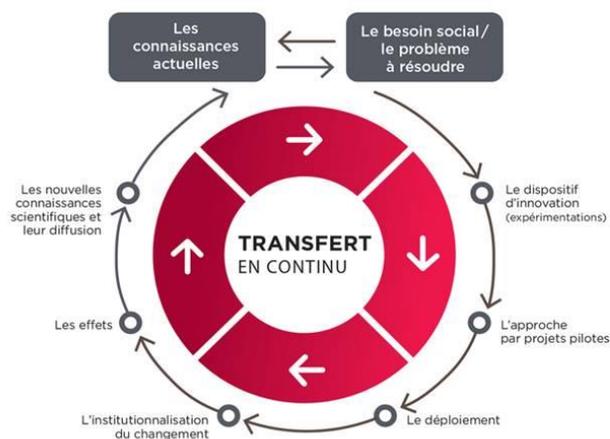
➤ État du projet

- Collecte de données et analyse
- Production du rapport de recherche
- Production des livrables et présentation aux partenaires

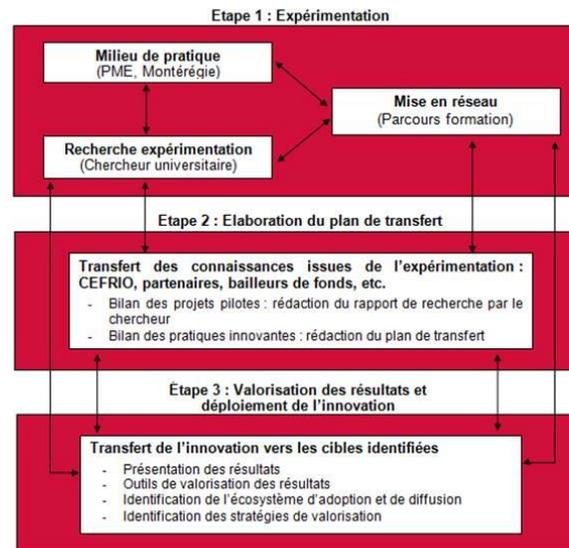
9

Du transfert des connaissances au transfert des pratiques innovantes

➤ Modèle du transfert en continu du CEFRIO



➤ Schéma du transfert de connaissances dans le projet 10



11

Qu'est-ce qu'un plan de transfert?

➤ Définition

Document énonçant à la fois les connaissances à transférer, les outils de valorisation des résultats et l'écosystème du projet (écosystème d'adoption et de diffusion)

➤ Objectif

Planifier la valorisation des connaissances issues de l'expérimentation dans le but de transférer une initiative innovante dans les milieux de pratiques et à terme l'institutionnaliser.

12

Méthodologie

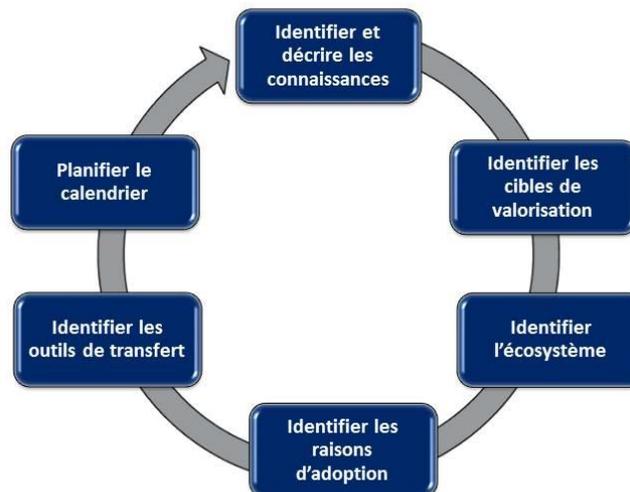
- **Partir des cibles identifiées au début du projet:**
 - ✓ Quelle est la problématique?
 - ✓ À qui s'adressent les nouvelles connaissances?

- **Déterminer le processus de transfert de connaissances afin de:**
 - ✓ Générer de nouvelles connaissances
 - ✓ Définir des pratiques innovantes

- **Établir l'écosystème dans lequel les pratiques innovantes seront à terme adoptées: identification des acteurs**
 - ✓ Utilisateurs (bénéficiaires)
 - ✓ Instigateurs (diffuseurs, porteurs des connaissances)
 - ✓ Décideurs

13

Planifier le transfert des pratiques innovantes



Étape 1: Identifier et décrire les connaissances

14

➔ Faire le portrait de l'environnement d'adoption des nouvelles connaissances

- Les avantages des nouvelles pratiques et les éléments facilitant leur implantation.
- Les désavantages et les obstacles à leur implantation
- Les opportunités (éléments favorisant l'implantation des pratiques innovantes.

➔ Décrire les nouvelles connaissances produites

- Thématiques principales et secondaires.
- Avantages et limites des nouvelles connaissances et pratiques

Étape 2: Identifier les cibles de valorisation

15

Cibles ^α	Objectif de valorisation ^α	Réseaux visés ^α	Moyens ^α
1 Régionale- (Montréal) ^α	→ Diffusion large, faire connaître l'expérience dans la région ^α	<ul style="list-style-type: none"> → Réseau CRE Montréal Est[¶] → Emploi-Québec Montréal[¶] → Réseau de Parcours Formation[¶] → Table Interordre[¶] → Chambre de commerce et de l'industrie de St-Hyacinthe[¶] → Etc.^α 	<ul style="list-style-type: none"> → Diffusion directe dans les réseaux[¶] → Article dans des bulletins régionaux, blogue[¶] → Présentation lors d'activités ou de réunions des organisations[¶] → Participation à des ateliers, formations[¶] → Capsules vidéo^α
2 Nationale- (Québec) ^α	<ul style="list-style-type: none"> → Faire connaître l'expérience dans les réseaux ciblés[¶] → Inspirer d'autres acteurs à emboîter le pas, faire connaître les conditions de réussite^α 	<ul style="list-style-type: none"> → Formation Québec en réseau (Consortium des services aux entreprises)[¶] → Réseau d'Emploi-Québec[¶] → Réseau TREAQ-FF[¶] → Autres ministères MESRS, MFE, MESS, CPMT[¶] → Ordre des conseillers en ressources humaines[¶] → CEFRIQ[¶] → CSMC[¶] → CPM[¶] → Etc.^α 	<ul style="list-style-type: none"> → Information par les partenaires lors de rencontres diverses[¶] → Diffusion sur les médias sociaux via le CEFRIQ[¶] → Diffusion ou articles dans des bulletins internes des organisations[¶] → Envoi ciblé du rapport à des personnes clés[¶] → Etc.^α
3 Spécialisée ^α	<ul style="list-style-type: none"> → Avoir un article dans une revue spécialisée, scientifique ou professionnelle[¶] → Avoir une parution dans un bulletin/infolettre spécialisé, scientifique ou professionnel^α 	<ul style="list-style-type: none"> → Observatoire compétences-emplois[¶] → Revue internationale PME, Presses de l'Université du Québec[¶] → Revue Industrie & Commerce[¶] → Magazines Québec Entreprise[¶] → Bulletin d'information de Service Québec[¶] → Revue Gestion[¶] → Etc.^α 	<ul style="list-style-type: none"> → Publications[¶] → Conférences scientifiques[¶] → Diffusion dans les réseaux universitaires (chaire de recherche partenaire)^α

Étape 3: Identifier l'écosystème du projet

16

Réseau	Qui	Intérêts	Coordonnées du milieu	Coordonnées du répondant (Nom, fonction)
Réseau régional	CRE Montérégie-Est	Développement économique	255, boul. Laurier, Bureau 200 McMasterville (Québec) J3G 0B7 (450)466-6491 info@monteregie-est.org	
	Parcours Formation (Commission scolaire Saint-Hyacinthe)	Formations en gestion des ressources humaines	Immeuble Casavant I 600, boul. Casavant Est Saint-Hyacinthe J2S 7T2	
Revue	Revue internationale PME, Presses de l'UQ	Diffusion de recherches concernant l'économie et la gestion des petites et moyennes entreprises (PME).	Edifice Le Delta I 2875, boul. Laurier, bureau 450 Québec (QC) G1V 2M2 (418) 657-4399 http://www.pug.ca/catalogue/revues/famille-revue-internationale-2.html	

Étape 4: Identifier les raisons d'adoption

17

Les utilisateurs ^a	Raisons d'adopter l'innovation ^a
Dirigeants de PME ^a	<ul style="list-style-type: none"> >→ Contrer l'impact des départs massifs à la retraite[¶] >→ Conserver la mémoire et les compétences de leurs employés au sein de l'entreprise (sensibiliser à la gestion des ressources humaines)[¶] >→ Améliorer la formation des nouveaux employés en le rendant plus autonome dans sa formation et le maintien de ses compétences de base[¶] >→ Soutenir le compagnonnage[¶] >→ Améliorer le rendement de l'entreprise[¶] >→ Répondre à la problématique du vieillissement des travailleurs (remplacement de la main-d'œuvre)[¶] >→ Attirer et retenir une jeune main-d'œuvre^a
Les instigateurs ^a	Raisons pour encourager l'adoption de l'innovation ^a
Formateurs des Services aux entreprises et les commissions scolaires ^a	<ul style="list-style-type: none"> >→ Répondre à la mission de formation de base[¶] >→ Augmenter la motivation et l'intérêt des formateurs et des conseillers pédagogiques[¶] >→ Développer une expertise et des compétences liées à des outils à la fine-pointe^a
CRE régionale ^a	<ul style="list-style-type: none"> >→ Favoriser le développement et le dynamisme économique de la région[¶] >→ Prévenir l'effet des départs massifs à la retraite sur l'économie régionale^a

Étape 5: Identifier les outils de transfert

18

CONFÉRENCES À LA TRÉAQFP

Qui

La Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec (TRÉAQFP) a peu modifié ses objectifs au fil des années, si ce n'est pour se modeler à la conjoncture même de l'éducation des adultes et pour ouvrir son membership à tous les cadres et hors cadres des services et des centres d'éducation des adultes, de formation professionnelle et de services aux entreprises.

Proposition de transfert

Conférence lors du colloque 2014

Clientèle visée

Commissions scolaires du Québec

Avantages

Diffusion dans le réseau de la formation professionnelle à la grandeur du Québec.

Date

À déterminer

Référence

<http://www.treaqfp.qc.ca/menu.asp>

Étape 6: Élaborer le calendrier et identifier le porteur de l'innovation

19

Produits de transfert potentiels issus du rapport de recherche	Réseaux possibles pour la diffusion	Caractéristiques description	Responsables possibles de la production et diffusion du produit	Calendrier provisoire de diffusion
Revue scientifique et spécialisée	Revue internationale PME, Presses de l'Université du Québec	Sous la direction de Louis Raymond, La Revue internationale PME vise à promouvoir la diffusion de recherches concernant l'économie et la gestion des petites et moyennes entreprises (PME).	✘	✘

➤ Le plan de transfert vise:

- À déterminer les connaissances à transférer;
- À identifier les outils de transfert possibles selon les cibles;
- À identifier l'écosystème de valorisation;
- À élaborer le calendrier de valorisation;
- À identifier le « porteur » de l'innovation pour chaque outil de transfert;
- À accompagner le projet à chacune des étapes.

➤ Le plan de transfert comporte:

- Une description des connaissances à transférer;
- Une identification des cibles de valorisation et la description des utilisateurs, des instigateurs et des décideurs;
- Un inventaire des outils de valorisation possibles;
- Un écosystème entourant l'innovation;
- Un calendrier de valorisation et l'identification du « porteur » de l'innovation.

22

L'adoption des pratiques innovantes

➤ **Pour réussir, le dispositif d'innovation doit comprendre les éléments suivants:**

1. Une réponse à des besoins sociaux réels.
2. Un mode d'intervention adéquat (recherche-action).
3. Une équipe travaillant en mobilisation des connaissances.
4. La transformation du rôle des acteurs (utilisateurs, instigateurs et décideurs) face à l'innovation.
5. Mise en place d'un plan de transfert et de valorisation des connaissances et des pratiques innovantes.

23

L'adoption des pratiques innovantes

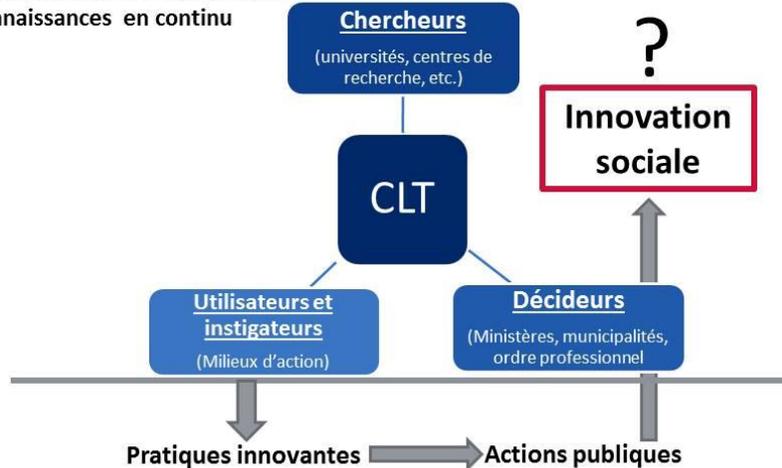
➤ **Conditions gagnantes pour réussir une valorisation des connaissances:**

- la planification;
- l'identification des publics à rejoindre (à qui devons-nous en parler?);
- l'identification des objectifs poursuivis (pourquoi devons-nous leur en parler?);
- le choix de stratégies et de moyens adéquats (comment devrait-on en parler?);
- l'identification des ressources humaines et financières requises et montage financier (Faisabilité du projet de valorisation);
- le bilan des efforts de valorisation.

24

De la mobilisation des connaissances à l'innovation sociale

Processus de mobilisation des connaissances en continu



25

Conclusion

Comment institutionnaliser des pratiques innovantes afin d'en faire une innovation sociale et à terme répondre à une problématique sociale?

- Quel est le rôle des chercheurs?
- Quel est le rôle des milieux d'action (utilisateurs et instigateurs)?
- Quel est le rôle des CLT et des OLTIS?
- Quel est le rôle des décideurs (gouvernement, bailleurs de fonds, institutions et organismes gouvernementaux)?