

**CAHIER SYNTHÈSE
DES ACTES DU COLLOQUE**

LA GESTION DU SAVOIR



Les 18 et 19 novembre 2003

cefrio
votre lien avec l'avenir

Le CEFRIO tient à remercier

LES PARTENAIRES DU COLLOQUE



Développement
économique Canada

Canada Economic
Development



HEC MONTRÉAL

CAHIER SYNTHÈSE DES ACTES DU COLLOQUE

La gestion du savoir

Pour tout renseignement additionnel,
communiquez avec le CEFRIO.

Bureau à Québec

900, boul. René-Lévesque Est, bureau 717
Québec (Québec) G1R 2B5
Téléphone : (418) 523-3746
Télécopieur : (418) 523-2329

Bureau à Montréal

550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 350
Tour Ouest, Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : (514) 840-1245
Télécopieur : (514) 840-1275

Courriel : info@cefrio.qc.ca

Site Internet : www.cefrio.qc.ca

Dépôt légal : 4^e trimestre 2003
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-921181-93-2

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	5
ÉQUIPE DE RECHERCHE UNIVERSITAIRE	6
ALLOCUTION D'OUVERTURE	7
CONFÉRENCE PRINCIPALE La gestion des connaissances : Évolution et perspectives	13
CONFÉRENCE PRINCIPALE Les différentes facettes du métier de gestionnaire du savoir	17
CONFÉRENCE PRINCIPALE Communautés de pratique : Tendances émergentes et prospectives	21
CONFÉRENCE PRINCIPALE Gestion du savoir : Comment en mesurer l'impact?	25
TABLE RONDE EN CONTEXTE CANADIEN ET EUROPÉEN Gestion des connaissances et stratégie d'entreprise	29
TABLE RONDE INTERNATIONALE Des experts internationaux à votre disposition	33
ATELIER 1 Tous managers du savoir	37
ATELIER 2 Gestion des connaissances et gestion des ressources humaines : Un tandem incontournable	41
ATELIER 3 S'outiller pour e-collaborer	45
ATELIER 4 Les communautés de pratique comme réseau d'apprentissage	49
ATELIER 5 La communauté de pratique en soutien au déploiement du guichet unique	53
ATELIER 6 La communauté de pratique en soutien à l'organisation de services décentralisée	57
ATELIER 7 La communauté de pratique en soutien à de nouveaux modèles organisationnels	61
ATELIER 8 Mise en place d'une communauté de pratique : mode d'emploi pour maximiser votre investissement	65
MOT DE LA FIN	69
LE COMITÉ ORGANISATEUR	71

AVANT-PROPOS

Fait indéniable, la gestion des connaissances constitue l'un des principaux défis qu'auront à relever les dirigeants au cours des prochaines années. Les départs massifs à la retraite, les vagues de fusions et d'acquisitions ne font qu'accroître ce besoin devenu criant d'adopter de nouvelles façons de faire pour conserver au sein des organisations leur principale richesse : le savoir. C'est d'ailleurs pour offrir aux organisations québécoises la possibilité de mieux s'outiller afin d'affronter ces réalités que le CEFRIO a tenu en novembre 2003 le colloque international *La gestion du savoir*.

Au cours de cet événement, les participants ont pu identifier les tendances émergentes et discuter des meilleures pratiques de gestion des connaissances mises de l'avant par des organisations provenant tant des secteurs privé que public. Ils ont découvert les raisons qui amènent les individus à partager leur savoir et les organisations à en faire un enjeu stratégique; ils ont appris à créer des communautés de pratique pour explorer de nouvelles pistes d'innovation et ils ont eu un aperçu des différentes technologies capables de soutenir leur mise en place.

Ce colloque visait également à présenter, en primeur, certains résultats d'un vaste projet de recherche-action portant sur les communautés de pratique virtuelles. Sous l'égide de Réal Jacob, directeur scientifique au CEFRIO et directeur, Service de l'enseignement du management à HEC Montréal, ce projet a étudié la mise sur pied et l'évolution de 18 communautés de pratique virtuelles selon trois grandes perspectives : humaine, organisationnelle et technologique. Il cherchait également à identifier les conditions de succès de ce nouveau mode de travail et à permettre son essaimage auprès des organisations qui souhaitent améliorer leur performance.

Évidemment, un événement d'une telle envergure ne se réalise pas seul. Nous aimerions d'abord remercier le comité organisateur du colloque (voir page 67), les conférenciers internationaux ainsi que l'équipe de chercheurs qui a présenté dans le cadre du colloque des exemples concrets d'application ainsi que ses réflexions quant aux nouveaux modes de travail à l'ère d'Internet.

Enfin, un dernier mot pour témoigner notre profonde reconnaissance aux différents partenaires, issus tant des milieux public que privé. Sans leur appui financier, ce colloque n'aurait pu voir le jour. D'abord nos commanditaires principaux, Bell Canada, Développement économique Canada, Hydro-Québec et le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. Puis nos autres commanditaires, DMR Conseil, HEC Montréal, IBM et la firme KM Technologies.

La présente publication synthétise sous forme de comptes rendus, les conférences, ateliers et tables rondes du colloque. Évidemment, ce résumé ne comporte pas toute la richesse et la pertinence des débats du colloque. Toutefois, nous souhaitons que sa lecture vous en livrera le meilleur aperçu possible. Pour en savoir plus sur la gestion des connaissances, vous êtes également invité à consulter le site Web du CEFRIO (www.cefrio.qc.ca) pour obtenir les présentations PowerPoint des conférences. Les publications issues du projet de recherche y sont également disponibles.

Bonne lecture!

Marcel Gilbert

Directeur développement de projet

Paul-André Robitaille

Directeur service aux membres et administration

ÉQUIPE DE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

La constitution d'équipes multidisciplinaires est l'une des caractéristiques structurantes des projets de recherche réalisés sous l'égide du CEFRIO. Dans le cadre du projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*, l'équipe de chercheurs (res) provient de quatre milieux universitaires différents et représente six domaines disciplinaires (gestion des ressources humaines, organisation du travail, gestion du changement, gestion des technologies, communication, éducation). L'équipe est présentée en fonction des quatre rapports de recherche qui seront produits en 2004.

Volet organisationnel – gestion des ressources humaines

Anne Bourhis, professeure agrégée, Groupe de recherche en gestion des ressources humaines, HEC Montréal

anne.bourhis@hec.ca , www.hec.ca/gr2h

Diane-Gabrielle Tremblay, professeure titulaire, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université

dgtroubl@teluq.quebec.ca>dgtroubl@teluq.quebec.ca

www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdt

Volet individu – changement

Céline Bareil, professeure agrégée, Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal

celine.bareil@hec.ca , www.hec.ca/ceto

Volet technologique

Line Dubé, professeure agrégée, Groupe de recherche en systèmes d'information, HEC Montréal

line.dube@hec.ca , <http://gresi.hec.ca/>

Volet apprentissage

Milton Campos, professeur adjoint, Inter@ctiva - Laboratoire de recherche sur la communication en réseau, Université de Montréal

milton.campos@UMontreal.CA

www.fas.umontreal.ca/COM/Interactiva/Francais/Interactiva/pagesF/ResearchFSetF.htm

Thérèse Laferrière, professeure titulaire, TéléApprentissage communautaire et transformatif (TACT), Université Laval

tlaf@fse.ulaval.ca , www.tact.fse.ulaval.ca

Jean Benoit, chargé de recherche et conseiller au développement de la formation, Université Laval

jbenoigt@globetrotter.net

Chercheur intégrateur

Réal Jacob, professeur titulaire et directeur du Service de l'enseignement du management à HEC Montréal, membre du Centre d'études en transformation des organisations et directeur scientifique au CEFRIO.

real.jacob@hec.ca , www.hec.ca/ceto

ALLOCUTION D'OUVERTURE

Conférencier :

- **Jean-Marie Toulouse**, président du Comité organisateur du colloque, et directeur, HEC Montréal, Canada.

Distingués invités,
Mesdames,
Messieurs,

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté la présidence du Comité organisateur de ce colloque. Je tiens à remercier le CEFRIO, sa présidente-directrice générale, madame Monique Charbonneau, et à féliciter tous ceux qui l'ont rendu possible. Finalement, je vous remercie d'avoir accepté l'invitation d'y participer.

J'aimerais profiter de l'occasion qui m'a été offerte aujourd'hui, pour partager avec vous quelques réflexions sur le contexte de l'économie du savoir et aborder certaines de ses problématiques.

Tous, que vous soyez, dirigeant d'entreprise, spécialiste des technologies de l'information, chercheur universitaire, ou encore, gestionnaire ou professionnel du secteur public vous êtes conscients des pressions exercées par la mondialisation des marchés.

Dans un monde où les frontières s'estompent, dans une période où la société industrielle cède peu à peu le pas à une société de l'information et à l'économie du savoir on voit se développer un environnement fondé sur la connaissance tant à l'échelle des personnes, qu'à celle des entreprises et des nations.

Au cours des dernières décennies, la révolution des technologies de l'information et des communications a entraîné des transformations profondes. De partout à travers le monde, nous avons accès à la connaissance, en toute liberté, et à une vitesse qui frôle l'instantané. Cette rapidité des flux d'information, et la liberté qui en résulte ont mené à des développements extraordinaires. N'oublions pas non plus, que les flux d'information ont aussi mis en évidence les phénomènes de réseau, qu'il s'agisse de la nature des réseaux, la qualité des réseaux, le rôle des réseaux, le contrôle des réseaux et la valeur commerciale des réseaux.

Dans ce nouveau contexte, le développement, l'acquisition et l'application du savoir sont devenus des facteurs majeurs de développement économique. Le savoir est un avantage comparatif clé et un facteur essentiel à la prospérité.

Pour les entreprises, le savoir, est également un facteur fondamental de réussite. Pour faire face à la concurrence, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes de création d'idées favorisant l'innovation et l'acquisition de connaissances. Elle doit adopter des stratégies qui encouragent le développement de nouveaux produits, la pénétration des marchés et la productivité. Au même moment, elle doit encourager la formation continue et la communi-

Le savoir est un avantage comparatif clé et un facteur essentiel à la prospérité.

cation entre les départements, se doter d'outils tels que les technologies de l'information, développer les partenariats en gestion et apprendre à maîtriser les réseaux de distribution.

Une façon simple et commode de résumer ce qui émerge dans l'économie du savoir consiste à identifier les pôles moteurs d'une telle économie, et à décrire leur rôle, leur contribution à la nouvelle dynamique sociale.

À notre avis, il y existe trois pôles moteurs dans l'économie du savoir : la production de connaissance, le processus de production de biens et services, et le pôle des compétences des personnes.

Le premier pôle moteur est constitué par le phénomène de la production de connaissance, c'est-à-dire : la production des connaissances, la diffusion des connaissances produites.

Depuis 25 ans, les pôles de production de connaissances ont donné lieu à des partenariats multiples et fort complexes.

Il faut reconnaître que toute personne est susceptible de produire des connaissances, et que toutes les entreprises développent des savoirs et du savoir-faire; mais pour parler de production de connaissances, il faut se référer aux institutions qui produisent des connaissances documentées, validées, testées, partagées et discutées par une vaste communauté d'experts d'un domaine. La production de connaissance nous renvoie donc nécessairement aux organismes de recherche, aux centres de recherche, aux laboratoires et aux universités. Dans nos sociétés, ce sont ces organismes qui ont développé l'expertise nécessaire à la production systématique de connaissances. Dans plusieurs pays, les organismes qui participent le plus sont les universités – et ce, tant en matière de fonds de recherche, que de diversité, de profondeur et d'ampleur.

Depuis 25 ans, les pôles de production de connaissances ont donné lieu à des partenariats multiples et fort complexes. Par exemple, des entreprises d'un même secteur ont participé à la mise en place de centres de recherche spécifique à ce secteur; alors que d'autres ont décidé de s'associer à une ou plusieurs universités. Certaines universités ont créé des centres conjoints tels que le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations – le CIRANO –, le Centre de recherche sur les transports, et le Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions – le GERAD. D'autres universités, quant à elles, ont décidé de participer à des partenariats, tels le CEFRIO, en s'associant aux gouvernements, aux entreprises et aux groupes de recherche. Bref, nous le voyons bien, on retrouve une pépinière de partenariats. Pourquoi? Parce que le pôle de production de recherche est vaste, et parce que les divers acteurs ont des intérêts convergents qui les poussent à s'associer.

Ce n'est pas la forme, ni l'ampleur des partenariats qui importe, ce sont plutôt les questions majeures qui en découlent et qu'il faut résoudre: quel est le rôle de chacun des partenaires considérant ce qu'il apporte au partenariat? Pour certains, ce qu'ils apportent c'est de l'argent. Pour d'autres, c'est du talent. Enfin pour d'autres, ce sont des infrastructures. Une question majeure, c'est l'orientation des activités de production de connaissances et le partage des fruits de la connaissance.

Le second moteur de l'économie du savoir, c'est celui représenté par le processus de production de biens et de services. Ce pôle, c'est le royaume de l'entreprise souvent privée, parfois coopérative et dans certains secteurs,

publique. Ce n'est pas la forme de propriété qui importe mais bien la capacité d'offrir de façon concurrentielle, efficace et continue, des produits et des services de haute qualité et ce, dans un environnement économique ouvert. Ceci nous renvoie à l'adéquation besoins – produits/services, à produits/services anciens – produits/services nouveaux, à la tension nouveaux produits/nouveaux services avec anciens marchés. C'est ici qu'apparaît pour les entreprises, le cœur des questions stratégiques associées à la tension innovation – continuité. Il est clair qu'une économie du savoir rend plus aiguë cette tension, car elle introduit continuellement du nouveau.

Dans une telle économie, les entreprises sont continuellement poussées à produire et à distribuer leurs biens et services aussi bien, voire, mieux que les autres. Ce qui importe alors, c'est la capacité à inventer des nouveaux « comment », à trouver des nouveaux savoir-faire, donc à produire des connaissances. Ce qui importe c'est la capacité à produire et à distribuer efficacement – donc, un intérêt pour les coûts, la rentabilité, la productivité. Apparaissent alors les concepts de valeur, la description et l'analyse de la chaîne de valeurs et les concepts de l'étalement le « *benchmarking* ».

Le troisième et dernier pôle moteur est celui des compétences, principalement les compétences des personnes. Pensons d'abord aux connaissances de base. Dans une économie du savoir, le niveau des connaissances de base doit être plus élevé : il y a de moins en moins d'emplois disponibles pour ceux et celles qui n'ont pas une scolarité de niveau secondaire; plus d'emplois nécessitent un diplôme de secondaire avec spécialisation – pensons ici aux métiers dans le secteur de la construction ou de la mécanique automobile; le nombre d'emplois qui nécessite un diplôme technique – niveau Cégep technique – est en forte croissance. Quant à la demande pour un diplôme universitaire, elle est en croissance, car plus la connaissance se développe, plus la préparation à l'emploi est exigeante.

Ce qui importe c'est la capacité à inventer des nouveaux « comment », à trouver des nouveaux savoir-faire, donc à produire des connaissances.

Pensons maintenant aux connaissances spécifiques à un secteur industriel, et dans certains cas, spécifiques à une entreprise. Le raisonnement est le même : dans une économie de savoir, les firmes doivent accorder une place centrale à la compétence de leur personnel. Refuser ou négliger de le faire, c'est mettre en danger la capacité à produire et à livrer des produits et des services. C'est pourquoi plusieurs firmes développent leurs propres programmes de formation ou suggèrent avec plus ou moins d'insistance à leur personnel des programmes de formation continue.

Pensons finalement aux connaissances très spécialisées, donc au recrutement de personnes qui apportent des compétences rares, pointues ou de haute gamme. Nous entrons alors dans le marché de la main-d'œuvre spécialisée. Il s'agit d'un marché ouvert, habituellement international, et qui fonctionne selon ses propres règles. D'une part le nombre de personnes ayant les compétences recherchées est petit, et, d'autre part, la demande est grande. On s'imagine souvent que les grandes entreprises, les gouvernements ou les universités sont les seules entreprises confrontées à ce phénomène. Tel n'est pas le cas; pour s'en convaincre, pensons aux analystes spécialisés en informatique; aux techniciens spécialisés dans l'usage de petits robots de production; aux experts dans la réparation et la mise au point des ordinateurs en usage dans les automobiles; aux spécialistes de réseaux informatique; aux professeurs d'université; aux médecins spécialistes, ou encore, aux infirmières

L'économie du savoir place donc toutes les nations devant d'immenses risques, mais également devant d'immenses possibilités.

de salles d'opération. Dans tous ces cas, l'enjeu est double : la disponibilité de personnes ayant les compétences recherchées et la valeur réelle des compétences de la personne.

L'économie du savoir est aussi le berceau par excellence de compétences de réseau, c'est-à-dire les compétences pour réunir, associer, énergiser des individus, des groupes. Dans ce cas, il s'agit d'une compétence de deuxième niveau. Cette compétence pourrait être décrite comme la capacité de mettre en relation d'affaires des partenaires sociaux différents ou la capacité de créer des structures nouvelles, innovatrices capables de gérer des regroupements complexes.

L'économie du savoir offre aussi un terrain fertile d'une autre compétence de deuxième niveau la compétence de gérer, diriger des entreprises, des organisations qui reposent sur l'utilisation du talent, du savoir plutôt que sur le flux des objets, des outils, des produits.

L'économie du savoir place donc toutes les nations devant d'immenses risques, mais également devant d'immenses possibilités. La révolution des technologies de l'information et des communications peut contribuer à combler le fossé du développement entre les pays riches et les pays pauvres. Elle peut accélérer la mise en place de moyens dans la lutte contre la pauvreté, la faim, la maladie, etc.

Depuis quelques années déjà, la Banque mondiale adopte des mesures pour encourager l'intégration d'un plus grand nombre de nations à l'économie du savoir. Elle propose :

- 1) D'améliorer le niveau d'éducation et de formation : une population éduquée est une population qui peut créer, transférer et utiliser la connaissance;
- 2) De mettre en place une infrastructure d'information dynamique pour assurer une communication efficace, ainsi que le traitement et le transfert de l'information;
- 3) De favoriser la libre circulation de la connaissance en supportant les investissements en technologies de l'information et des communications, et en encourageant l'entrepreneursip;
- 4) Finalement, de mettre en place un système d'innovation, i.e. un réseau de centres de recherche, d'universités, de *think tank*, d'entreprises privées et de groupes qui accumulent l'information, l'assimilent, l'adaptent aux besoins locaux et créent de nouvelles connaissances.

En conclusion, on peut affirmer que tous, les P.M.E., les entreprises transnationales, les pays en émergence, les pays prospères travaillent vers un même objectif : celui de faire partie de l'économie du savoir.

Dans un tel contexte, maintenir et / ou améliorer sa position devient impératif, devient la distinction entre le succès et l'échec. Et pour y arriver, il faut entrer de plain-pied dans l'économie du savoir, y explorer les éléments de fonds, développer les compétences de base, mettre à contribution les compétences de deuxième niveau.

Il ne fait aucun doute que les dirigeants doivent doubler les efforts pour relever les défis associés à l'économie du savoir. Ils ont une responsabilité de développer, d'utiliser, de perfectionner les nouvelles compétences, et par dessus tout, de diriger avec intelligence et clairvoyance, car ce sont eux qui agiront pour mettre en place des entreprises de l'économie du savoir.

En ce sens, je crois profondément en la valeur d'une organisation comme le CEFRIO et d'un colloque comme celui-ci. Pourquoi? Parce que la recherche en technologie de l'information et en gestion de la connaissance est essentielle; parce que le mandat du CEFRIO c'est aussi d'observer des expériences de travail, des expériences d'entreprises et d'y découvrir de nouvelles connaissances. En somme, c'est de produire des connaissances, c'est de reconnaître les connaissances qui émergent dans les pratiques, c'est de démontrer que les compétences de type réseau sont un élément essentiel dans la nouvelle économie, c'est aussi d'enseigner comment développer ce type de connaissances.

Je vous remercie de votre attention.

JEAN-MARIE TOULOUSE
DIRECTEUR
HEC MONTRÉAL

Les dirigeants ont une responsabilité de développer, d'utiliser, de perfectionner les nouvelles compétences, et par dessus tout, de diriger avec intelligence et clairvoyance, car ce sont eux qui agiront pour mettre en place des entreprises de l'économie du savoir.

CONFÉRENCE PRINCIPALE

LA GESTION DES CONNAISSANCES : ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES

Conférencier :

- **Thomas Davenport**, directeur et associé, Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge, professeur invité, Tuck School of Business du Dartmouth College, Hanover, États-Unis

Thomas Davenport, directeur du Accenture Institute for Strategic Change, professeur invité à la Tuck School of Business du Dartmouth College et l'un des 10 « maîtres de la nouvelle économie » selon le réputé magazine américain *CIO*, a ouvert le colloque du CEFRIO en examinant le chemin accompli par la notion de gestion des connaissances au cours des trente dernières années.

Selon Davenport, la dernière décennie a donné raison à Peter Drucker, *l'inventeur du management*, qui dès 1967, déclarait : « Rendre les travailleurs du savoir productifs sera le principal défi des cent prochaines années, comme rendre les travailleurs manuels productifs fut celui des cent dernières. »

Comment une organisation peut-elle atteindre cet objectif? Selon Davenport, deux choses sont claires. Premièrement, la gestion des connaissances est désormais une chose trop importante pour que la direction la laisse aux spécialistes de l'information. Le dirigeant contemporain doit savoir gérer le savoir, puisqu'il représente aujourd'hui la principale source d'innovation.

« *Le dirigeant contemporain doit savoir gérer le savoir, puisqu'il représente aujourd'hui la principale source d'innovation.* »

Thomas Davenport

Deuxièmement, gérer les connaissances n'est pas en premier lieu une affaire de technologie. En effet, comme la plupart des connaissances scientifiques, techniques, *de gestion* ou autres résident dans le cerveau des travailleurs — « seule une faible partie s'en échappe pour se retrouver dans des documents écrits ou des bases de données » —, il faut d'abord et avant tout se préoccuper du facteur humain.

Ainsi, il ne servira à rien de parler de l'importance d'acquérir de nouvelles connaissances ou de les faire circuler entre employés ou les divisions si la culture organisationnelle n'est pas favorable à ce type de comportements. Pour déterminer si elle l'est, rien ne vaut le test suivant, avance Davenport, en blaguant à moitié : « Asseyez-vous à votre bureau deux petites journées et ne faites rien d'autre que lire un livre. Si vous avez toujours un boulot au bout de 48 heures, vous travaillez selon toute vraisemblance pour une organisation pour laquelle le *knowledge management* a réellement de l'importance ».

De même, vous ne pourrez pas transformer votre organisation en *organisation apprenante* sans aligner vos pratiques avec votre discours. Par exemple, il ne vous servira à rien de créer une communauté de pratique (CdP) si vos employés ne sont pas récompensés pour y participer ou, pire, si leur participation les pénalise. « Offrir une tasse ou un *t-shirt* aux participants en échange de leur apport pourra donner des résultats à court terme, mais à long terme, seul l'argent (ou, pour reprendre la stratégie de la compagnie Siemens, le tirage d'une Porsche!) pourra mener à un réel changement des comportements. »

**Candidats peu curieux
s'abstenir**

Comment votre organisation pourra-t-elle s'assurer de continuellement enrichir son bagage de connaissances? D'abord, en embauchant des employés curieux. « Le passé est généralement garant de l'avenir, avance Davenport. Si un candidat n'a pas consulté le site Web de votre organisation avant de se présenter à l'entrevue d'embauche, il ne sera probablement pas enclin à acquérir de nouvelles connaissances une fois recruté. Tenez-vous en loin! »

Dans la même veine, il est difficile de bien gérer le savoir quand les gens se connaissent mal. Par exemple, on ne peut créer une communauté de pratique qui fonctionne lorsque les participants ont peu de liens entre eux ou que leurs relations sont purement électroniques. « Les *tech clubs* mis sur pied par DaimlerChrysler n'ont jamais fonctionné parce que les ingénieurs de Stuttgart étaient de véritables inconnus pour ceux de Détroit. Démarrez votre CdP comme si vous fondiez un club social, recommande Davenport. Pour que les gens se parlent, il faut que de temps en temps, il se réunissent autour d'un bon verre ».

Ce qui ne signifie toutefois pas que les technologies de l'information soient sans importance. En effet, ces dernières pourront jouer un rôle majeur au moment d'intégrer le savoir aux pratiques de l'organisation, à ses procédés de travail, particulièrement quand ce savoir est *explicite* plutôt que *tacite*¹.

Par exemple, la quantité de connaissances augmente à une vitesse folle dans le secteur médical : plus de 60 000 nouveaux articles scientifiques s'ajoutent chaque année à l'inventaire déjà existant. Aucun médecin n'est en mesure de se familiariser avec plus d'une fraction de ceux-ci. Par conséquent, l'enjeu ne consiste pas à rendre tout le savoir médical disponible. Il consiste plutôt à permettre aux praticiens d'accéder rapidement à l'information dont ils ont besoin.

C'est ce qu'ont fait les hôpitaux universitaires du réseau bostonnais Partners Health Care. Ce réseau a facilité à ses médecins l'accès au savoir scientifique en l'incorporant carrément dans leurs outils informatiques de saisie de rapports. Ainsi, au moment d'entrer son diagnostic, le médecin peut se voir informé que tel médicament entrera en conflit avec tel autre, qu'un produit donné sera aussi efficace, quoique moins coûteux qu'un autre et ainsi de suite.

Tenir compte de ce que gérer le savoir, très souvent, ne peut être une activité en soi — une activité qui requiert un temps que les travailleurs n'ont pas — a permis à Partners de réduire sensiblement le risque que ses médecins ne prescrivent le mauvais médicament. Cette stratégie a aussi mené à une baisse du coût des soins offerts aux patients.

Une question cruciale demeure : quelles sont les connaissances qu'il convient de gérer? Pour Davenport, la réponse est claire : les savoirs les plus critiques.

1 L'expression *connaissances explicites* est souvent utilisée pour désigner les savoirs facilement accessibles et communicables. Par exemple, les connaissances contenues dans un manuel de procédures, une convention collective, un ouvrage pédagogique ou une note de service sont de nature explicite. De leur côté, les *connaissances tacites* sont celles que l'on renonce souvent à décrire et à consigner par écrit ou à énoncer verbalement, parce qu'il est difficile de le faire. En effet, elles englobent autant les savoir-faire que les intuitions, les trucs du métier ou l'expérience des relations humaines. Si le concept de connaissance tacite vous pose problème, souligne Réal Jacob, professeur à HEC Montréal, pensez à ce qui passerait si quelqu'un vous demandait d'expliquer en détails comment vous vous y prenez pour nager ou pour faire de la bicyclette. Cela ne serait pas facile, n'est-ce pas? En effet, ces deux savoir-faire sont constitués d'une infinité d'éléments solidement imbriqués, en apparence simples et pourtant d'une complexité inouïe (www.pmequebeclic.com).

La gestion des connaissances peut donc rapporter gros. Mais une question cruciale demeure : quelles sont celles qu'il convient de gérer? Comme aucune ressource n'est plus rare que l'attention des travailleurs, la réponse est claire : les savoirs les plus critiques! « Concentrez vos efforts sur une question clé pour l'organisation — par exemple, mieux servir le client ou augmenter le taux d'innovation —, imbriquez des connaissances dans les procédés permettant l'atteinte de ces objectifs, gérez le changement sur le plan humain et mesurez votre niveau de succès. Si l'opération réussit, recommencez vite dans un autre domaine! »

Juste-à-temps

« Par le passé, les entreprises cherchaient à remplir leurs entrepôts de produits, de manière à être certaines de pouvoir remplir les commandes des clients. De nos jours, elles cherchent plutôt à maintenir leur inventaire à un niveau qui leur permettra de répondre en quelques jours à la demande. Il faudra aussi apprendre à fonctionner en mode juste-à-temps quand il s'agit d'information, avance Tom Davenport. L'enjeu n'est plus de rendre toute l'information accessible — chaque année, on produit assez de nouvelles connaissances dans le monde pour remplir 500 millions de bibliothèques de la taille de la Library of Congress —, mais bien d'assurer que le bon renseignement soit disponible au bon moment.

CONFÉRENCE PRINCIPALE

LES DIFFÉRENTES FACETTES DU MÉTIER DE GESTIONNAIRE DU SAVOIR

Conférencier :

- **Hubert St-Onge**, président-directeur général, Konverge and Know, ancien vice-président directeur, Strategic Capabilities, Clarica, Toronto, Canada

« Des milliards de dollars sont dépensés dans les pays développés au nom de la formation, une façon traditionnelle de faire les choses qui est dépassée depuis presque une décennie. Ce qu'il faut, c'est prélever des fonds qui sont mal dépensés dans la formation et les réinjecter dans la construction de plates-formes de connaissances qui confèrent une réelle valeur ajoutée aux entreprises, affirme Hubert St-Onge, président-directeur général de Konverge and Know et ancien vice-président directeur, *Strategic Capabilities*, chez l'organisation apprenante Clarica. »

Cette déclaration choc, lancée candidement au cours de la conférence sur les différentes facettes du métier de gestionnaire du savoir, a de quoi faire frémir plus d'un spécialiste de la formation en entreprise. Surtout quand l'homme qui la fait n'est nul autre qu'Hubert St-Onge, un spécialiste de renom et l'un des premiers dirigeants au monde à avoir occupé le poste de *Chief Knowledge Officer*.

Hubert St-Onge est entre autres reconnu pour avoir contribué dans une large mesure à la croissance phénoménale de Clarica, une société canadienne d'assurances individuelles et de placements personnels, en la transformant en une organisation apprenante. En moins de six ans, la valeur de cette entreprise est passée de 1,75 milliard de dollars à 6,9 milliards, somme pour laquelle elle a été vendue à la Sun Life en mai 2002.

Ce praticien chevronné est également coauteur d'un récent ouvrage sur les communautés de pratique, *Building Communities of Practice in your Organization*, dans lequel il relate son expérience à la barre du service des capacités stratégiques et du développement du savoir chez Clarica.

Apprendre ou disparaître

Si Hubert St-Onge estime que la formation, telle qu'on la pratique encore aujourd'hui, n'est plus la voie royale vers le savoir, c'est en bonne partie parce qu'il a la conviction que la survie des entreprises modernes passe par leur capacité à répertorier leurs connaissances de manière dynamique et à les rendre accessibles à l'ensemble de leur personnel, les plates-formes technologiques étant les outils tout désignés pour y parvenir.

« L'accès au savoir, l'échange de savoirs et les espaces virtuels de travail donnent le meilleur système d'apprentissage au monde, estime-t-il. »

« L'accès au savoir,
l'échange de savoirs et les
espaces virtuels de travail
nous donnent le meilleur
système d'apprentissage
au monde. »

Hubert St-Onge

Et recourir à ce qu'il y a de mieux au monde devient un *must* lorsque vient le temps de satisfaire les nouveaux diktats du marché de la consommation. « Les clients sont rois. Ils exigent des solutions intégrées, que nous ne pouvons satisfaire à travers nos silos fonctionnels traditionnels. Ils veulent un service personnalisé, ils souhaitent qu'on les reconnaisse. Dans un tel contexte, les idées deviennent le moteur de la compétitivité. »

Pour croître, les entreprises n'ont donc d'autre choix que de répertorier ces idées, dépasser leurs limites, constamment augmenter leurs compétences et redéfinir les frontières de leur domaine d'expertise. Il leur faut créer des environnements de travail où l'apprentissage est la norme, où l'information est aisément accessible. Elles doivent franchir le Rubicon, « passer d'une société qui produit et vend à une organisation qui pressent et réagit constamment aux nouveaux courants ».

À défaut d'opérer cette transformation, les organisations risquent de sombrer dans ce que le spécialiste appelle le « chaos paralysant », un mal fort répandu si l'on se fie aux déclarations de bon nombre de gestionnaires qui consultent Hubert St-Onge.

Le chaos paralysant survient lorsque le taux d'apprentissage d'une entreprise est à ce point réduit qu'il ne lui permet plus de répondre aux changements croissants du marché. Incapable de s'adapter et se reconnaissant en déclin, la direction adopte une stratégie de gestion par la peur et les menaces, son personnel perd confiance et, dans les pires cas, on assiste à la disparition d'entreprises autrefois prospères.

« Le chaos paralysant survient lorsque le taux d'apprentissage d'une entreprise est à ce point réduit qu'il ne lui permet plus de répondre aux changements croissants du marché. »

Hubert St-Onge

Transformer pour gérer les biens intangibles

À l'autre extrémité du spectre, les organisations apprenantes emmagasinent, génèrent et diffusent des connaissances qui vont au-delà des attentes du marché et leur permettent d'anticiper ses exigences. « En exploitant le plein potentiel de leurs infrastructures technologiques, lesquelles sont habituellement utilisées dans une très petite proportion, ces organisations rehaussent considérablement leurs capacités. Elles sont les premières à prendre le pas dans leur marché. Et elles envahissent la concurrence d'en haut », affirme avec humour Hubert St-Onge.

Pourtant, à ce jour, peu d'entreprises ont saisi que parallèlement à leurs biens tangibles (produits, biens meubles et immeubles), elles possèdent un important bagage de biens intangibles et que ce sont ces derniers qui constituent leur principale source de valeur ajoutée et de compétitivité.

Les biens intangibles se répartissent en trois catégories :

- le capital humain, ou les connaissances de chacun des individus de l'organisation ;
- le capital structurel, soit les connaissances de l'organisation ;
- le capital clients-fournisseurs, qui se bâtit à partir des deux premiers capitaux.

Or, estime l'expert, ce qui permet de faire croître ces trois capitaux, de leur donner une valeur ajoutée, c'est la circulation de toutes ces connaissances à l'intérieur de l'entreprise. Aussi, on ne gère pas les biens intangibles comme

on le ferait pour les tangibles, c'est-à-dire à travers les compartiments et la hiérarchie traditionnelle que sont la commercialisation, les ressources humaines, le service d'information technologique, etc.

Des pistes de solutions

Hubert St-Onge l'avoue, gérer l'intangible représente un immense défi. « Mais on n'adopte pas une stratégie du savoir pour réaliser de petites choses, soutient-il. Le principe fondamental à la base d'une stratégie du savoir est la transformation complète de l'organisation en une entité capable de mieux fonctionner dans son milieu d'affaires. »

Dans nos entreprises, qui, selon le spécialiste, sont structurées en fonction de l'ère industrielle, il nous faut trouver la structure qui permettra de gérer adéquatement ces biens intangibles. Se fondant sur l'expérience qu'il a acquise lorsqu'il était à la tête du service des capacités stratégiques de Clarica, il suggère certaines pistes de solutions.

À son avis, il importe d'abord de mettre sur pied des centres du savoir centralisés, organisés, mais non hiérarchiques, capables de cohabiter harmonieusement avec la structure traditionnelle de l'organisation. Il est de plus essentiel que ces centres soient accessibles à l'ensemble des employés. « Les petits projets ne donnent pas de bons résultats. Quant aux intranets bâtis autour des unités d'affaires — comme les ressources humaines, la commercialisation, la planification stratégique, etc.—, c'est de la foutaise, lance-t-il. La connaissance doit être accessible à tous en fonction, bien sûr, des impératifs de sécurité. »

« Le principe fondamental à la base d'une stratégie du savoir est la transformation complète de l'organisation en une entité capable de mieux fonctionner dans son milieu d'affaires. »

Hubert St-Onge

Les centres du savoir, tels que décrits par Hubert St-Onge, sont d'immenses bases de données, où sont mises en commun toutes les connaissances de l'entreprise de même que celles des gens qui la composent. Leur contenu n'est pas statique mais en constante évolution. Ces centres sont continuellement enrichis de nouvelles connaissances générées, entre autres, par les communautés de pratique, un autre pilier important d'une bonne stratégie du savoir.

Au sujet des communautés de pratique, Hubert St-Onge considère qu'elles doivent être composées de personnes provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise, qui partagent des intérêts communs et se heurtent à des problèmes similaires. Ces communautés doivent être structurées, se doter de règles et avoir le soutien de la direction, mais elles doivent absolument s'autogérer. « Il faut que les membres de la communauté se sentent à l'aise de poser des questions embarrassantes. » La présence d'un questionnaire a généralement un effet d'autocensure sur les participants.

Les échanges entre les réseaux d'experts, les communautés de pratique et les centres du savoir créent des milieux dynamiques, où chaque employé, quel que soit le poste qu'il occupe, a la capacité d'agir de façon efficace lorsque la situation le requiert. Mieux, il peut à tout moment contribuer à enrichir les connaissances de son entreprise.

En conclusion, les sociétés qui ont opté pour la création de centres du savoir récupèrent des sources d'information de premier plan qui auraient autrement été perdues. Elles réduisent les risques de répétition des mêmes erreurs, de dépendance à quelques individus clés, de duplication du travail et d'élaboration tardive de solutions attribuables au manque de partage des idées.

CONFÉRENCE PRINCIPALE

COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE : TENDANCES ÉMERGENTES ET PROSPECTIVES

Conférencier :

- **Richard McDermott**, président, McDermott Consulting, Longmont, États-Unis

Consultant émérite, Richard McDermott est l'un des principaux spécialistes des communautés de pratique (CdP) sur la planète. Depuis près de 20 ans, il guide des entreprises telles British Petroleum, Shell, Hewlett-Packard, Pfizer, la Banque mondiale, Ben & Jerry's, General Electric et General Motors dans leurs efforts de création de CdP. Il agit aussi comme expert-conseil dans le projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* du CEFRIO.

Selon McDermott, les CdP pourront jouer un rôle clé dans l'augmentation de la productivité des travailleurs du savoir.

Il s'agit là d'un enjeu majeur : comme l'a souligné le gourou austro-américain Peter Drucker, « la productivité des *travailleurs du savoir* se situe à peu près aujourd'hui au niveau de celle des travailleurs manuels en 1900 ». « On gère encore les connaissances comme on fabriquait autrefois des souliers : de manière artisanale », renchérit McDermott.

Cela ne veut pas dire que les choses n'ont pas changé depuis un quart de siècle. En effet, 76 % des gains de productivité enregistrés aux États-Unis entre 1995 et 1999 sont imputables à l'utilisation massive des technologies de l'information (TI) dans six secteurs employant une très forte proportion de *cols blancs* : la vente de détail, le courtage, la vente de gros, les télécommunications, la fabrication d'ordinateurs et de semi-conducteurs.

« On gère encore les connaissances comme on fabriquait autrefois des souliers : de manière artisanale. »

Richard McDermott

Cela dit, « la vraie révolution est encore à venir, avance Richard McDermott, une révolution qui frappera de plein fouet le secteur tertiaire ». Cette transformation reposera sur trois grands piliers :

- 1) L'utilisation croissante des TI pour automatiser des processus routiniers ou quasi routiniers (« Je viens de m'acheter une maison, raconte McDermott. Pour magasiner le meilleur taux hypothécaire possible, j'ai fait affaire avec un courtier en hypothèque. Ce dernier s'est abondamment servi de son ordinateur. Quand je lui ai demandé ce que l'informatique lui apportait, il m'a répondu : "Maintenant, je passe moins de temps à faire des calculs répétitifs et plus à tenir compte des attentes distinctes de chaque client"»);
- 2) L'utilisation de plus en plus intensive d'information par les clients (« L'acheteur de voiture contemporain n'est pas celui d'hier, note McDermott; quand il rentre chez le concessionnaire avec ses guides automobiles et les directives de *Consumer Reports*, il modifie singulièrement le rapport de force en sa faveur »);

- 3) La création de communautés de pratique pour identifier et diffuser les pratiques développées par les meilleurs employés d'une entreprise ou d'un domaine, pour favoriser la résolution collective de problèmes difficiles ou pour susciter des idées nouvelles.

Conditions de succès

Les CdP sont constituées de pairs possédant de l'expertise sur une question donnée ou montrant un fort intérêt pour celle-ci. Les membres d'une CdP ne travaillent pas nécessairement ensemble au quotidien, mais ils approfondissent leurs connaissances d'un sujet en échangeant les uns avec les autres sur une base continue, que ce soit lors de réunions formelles, d'activités sociales ou par l'entremise d'Internet.

« Chrysler permet à ses spécialistes techniques de consacrer aux communautés de pratique (CdP) une partie de leurs heures normales de travail. L'évaluation d'un employé est aussi fonction de la qualité de ses interventions dans les CdP. »

Richard McDermott

« Il existe différents types de CdP, selon le niveau auquel elle concentre les connaissances », affirme McDermott. Certaines communautés sont *informelles*. Ces CdP regroupent généralement des volontaires et des meneurs non officiels. D'autres sont *stratégiques*. Ces CdP ont des buts bien définis et des leaders désignés; elles doivent aussi respecter les échéances fixées par leurs commanditaires. On retrouve en outre des *centres d'expertise*, lesquels, par exemple, peuvent être chargés de l'élaboration de pratiques exemplaires en matière de négociations ou d'élaboration de contrats et de leur dissémination vers le reste des membres de l'organisation.

Il existe différents facteurs de succès d'une CdP. Au moment du démarrage, les CdP ont besoin de structure et de soutien. Entre autres choses, souligne McDermott, ses promoteurs — qu'il s'agisse de dirigeants ou, dans le cas d'une initiative issue de la base, de simples employés — doivent veiller à ce que le thème traité ait de l'importance pour les membres et l'organisation. Il faut également faire la démonstration — en se servant d'anecdotes, de données quantitatives ou autres — que la communauté aura un *impact* sensible. Autre condition : il faut veiller à ce que la CdP ait toute la légitimité requise, en assurant notamment que des joueurs clés y participent.

Une fois la communauté bien démarrée, il faut la soutenir. À ce stade, les organisations font souvent des erreurs qui condamnent la CdP à l'échec à plus ou moins long terme. Par exemple, certaines organisations pêchent en tentant de contrôler la CdP. D'autres oublient de former les animateurs de la CdP convenablement ou de leur donner le soutien logistique dont ils ont besoin. D'autres bureaucratissent la CdP en l'écrasant sous la paperasse.

Au contraire, les organisations doivent maintenir leur appui à la CdP en l'intégrant à leurs activités courantes ou encore en faisant les alignements nécessaires. Par exemple, Chrysler permet à ses spécialistes techniques de consacrer aux communautés une partie de leurs heures *normales* de travail. L'évaluation d'un employé est aussi fonction de la qualité de ses interventions dans les CdP.

Fait à noter, si l'organisation pourra modeler les CdP, ces dernières pourront aussi modeler l'organisation. Ainsi, certaines communautés de pratique sectorielles (ex. : une CdP réunissant l'expert interne d'une question pointue et les autres personnes qui, par le monde, peuvent en discuter avec lui) amènent les entreprises à collaborer avec des entités situées à l'extérieur de leurs frontières. Ce genre de comportement peut ensuite se généraliser.

En conclusion souligne Richard McDermott : « L'intelligence humaine dépend de connexions neuronales. L'intelligence organisationnelle, quant à elle, dépend de connexions interpersonnelles. Les communautés de pratique permettent de construire ce genre de connexions ».

« L'intelligence organisationnelle, quant à elle, dépend de connexions interpersonnelles. Les communautés de pratique permettent de construire ce genre de connexions. »

Richard McDermott

CONFÉRENCE PRINCIPALE

GESTION DU SAVOIR : COMMENT EN MESURER L'IMPACT?

Conférencier :

- **Michael Fontaine**, consultant directeur, IBM Knowledge and Organizational Performance Forum, IBM Institute for Business Value, Cambridge, États-Unis

Autre siècle, autres mœurs. En 1999, le budget des programmes de gestion de la connaissance et des communautés de pratique de la Banque mondiale s'élevait à 57 millions de dollars. Un an plus tard, il n'était plus que de 5,5 millions, une réduction de 95 %! L'organisme aurait choisi d'investir davantage dans la formation.

Selon Michael Fontaine, consultant directeur chez IBM, cette coupure, pour le moins draconienne, est loin d'être un cas d'exception. Partout dans le monde industrialisé, on observe une forte tendance à la baisse dans l'allocation de budgets liés aux projets de gestion du savoir.

Aux États-Unis, les réductions sembleraient même plus marquées qu'ailleurs. « Dans le contexte économique actuel, de grandes organisations, comme Nortel et les organismes gouvernementaux américains, réduisent de manière radicale leurs investissements dans les programmes de gestion du savoir. Plus que jamais, les responsables de programmes doivent s'équiper pour démontrer la valeur de leurs activités et maximiser le rendement des budgets réduits qui leur sont désormais impartis. »

« Un projet de gestion du savoir type mettra entre 12 à 18 mois à démontrer sa valeur. On est loin des trois à six mois normalement exigés par les financiers! »

Michael Fontaine

Michael Fontaine a pour rôle d'assister les organismes gouvernementaux et les entreprises dans la mise en place de communautés de pratique virtuelles. Fort d'une expérience acquise dans la réalisation d'une cinquantaine de projets qu'il a pilotés à l'interne ou pour le compte de clients externes, il a mis au point des outils créatifs qui permettent de capturer une partie de la valeur ajoutée que la gestion du savoir apporte à l'entreprise. Les résultats obtenus ont été suffisamment convaincants pour inciter plus d'un comité de direction réticent à investir dans le savoir.

Cela dit, les chefs des services financiers devront tout de même s'armer d'un peu de patience. Un projet de gestion du savoir type mettra entre 12 à 18 mois à démontrer sa valeur. « On est loin des trois à six mois normalement exigés par les financiers! »

Bien évaluer ses coûts de fonctionnement...

Les données recueillies auprès de quelque 25 entreprises et organismes avec lesquels Michael Fontaine a travaillé révèlent que la majorité des projets de gestion du savoir et de création de communautés de pratique requiert des investissements dans quatre grandes sphères :

- Les fonctions (ou rôles) des participants
- Les activités liées au programme

- Les contenus et leur diffusion
- Les besoins technologiques

Les rôles constituent habituellement le plus important investissement. Dans le calcul de ces coûts, il faut tenir compte du temps investi par chacun des participants dans la communauté, des expertises nécessaires à son bon fonctionnement, de la formation, voire des primes d'encouragement. *Facilitateurs*, mentors, spécialistes techniques, cybérothécaires (le pendant du bibliothécaire dans l'univers cybernétique), coordonnateurs, la liste des experts nécessaires au bon fonctionnement d'une communauté de pratique peut facilement atteindre la dizaine et faire grimper la facture.

« La vaste majorité des bénéfiques que procurent les programmes de gestion du savoir et les communautés de pratique sont de nature intangible et, partant, difficilement chiffrables. Ce qui ne veut pas dire qu'ils sont impossibles à identifier et à quantifier. »

Michael Fontaine

Les activités regroupent les frais de transport et de tenue des rencontres en face-à-face ainsi que ceux des vidéoconférences et des émissions sur Web. Elles représentent normalement le deuxième plus important investissement. Viennent au troisième rang les coûts des supports technologiques nécessaires au fonctionnement de la communauté : portails d'entreprise, intranets, courriels, messagerie instantanée, dépôts de données ou référentiels, espaces de travail virtuels, etc.

Les contenus, incluant la gestion de la documentation et sa diffusion, comptent le moins dans la balance des investissements : un phénomène surprenant pour lequel Michael Fontaine n'a pas d'explication. « Ironiquement, alors que les usagers s'accordent pour dire que les contenus arrivent au second rang des composantes les plus utiles dans une communauté de pratique, juste après l'accès à un bassin d'experts, c'est dans cette dernière sphère qu'on investit le moins. »

Et les bénéfiques qu'ils génèrent...

Michael Fontaine admet que la vaste majorité des bénéfiques que procurent les programmes de gestion du savoir et les communautés de pratique sont de nature intangible et, partant, difficilement chiffrables. Ce qui ne veut pas dire qu'ils sont impossibles à identifier et, dans une certaine mesure, à quantifier. Quelques-unes de ces données présentent un potentiel suffisamment élevé pour captiver l'attention des chefs de services financiers!

En ajoutant 14 questions au sondage de 2002 sur la satisfaction des employés d'IBM, Michael Fontaine et son équipe sont parvenus à découvrir plus d'une trentaine de bénéfiques attribuables dans une certaine proportion à un programme de gestion du savoir ou une communauté de pratique.

Ils ont ensuite classé ces bénéfiques en fonction du groupe auquel ils profitaient : les participants, la communauté de pratique et l'entreprise.

Il ressort de ce sondage que la présence de communautés de pratique profite à l'entreprise en contribuant entre autres à l'amélioration de la satisfaction de la clientèle, à la croissance des ventes et à la réduction des coûts d'exploitation. Mieux encore, les répondants ont indiqué dans une proportion de 67 % que les communautés ont un effet positif sur l'efficacité opérationnelle.

Au nombre des bénéfiques identifiés par les participants, on rapporte une augmentation du taux de satisfaction au travail, des économies de temps et une amélioration du savoir-faire. Quant aux communautés elles-mêmes, elles favorisent le partage des connaissances, la résolution de problèmes, l'atteinte de consensus et la qualité du jugement!

Des anecdotes à rendement élevé

Poussant plus avant leur recherche, les membres de l'équipe de Michael Fontaine ont demandé aux répondants de raconter une brève anecdote relative à une communauté de pratique ayant permis des économies de temps, un meilleur partage de la connaissance ou eu un impact positif sur les finances de l'entreprise.

L'équipe a extrait 65 anecdotes, triées sur le volet et provenant de partout dans le monde. « Plusieurs employés nous ont rapporté avoir réalisé des économies de temps variant d'une semaine à un mois. Un autre a indiqué avoir décroché un contrat de 4 millions de dollars. Dans chacun des cas, nous avons pris le temps de rencontrer l'auteur de l'anecdote et de revoir les faits avec lui. »

En accordant une valeur aux données recueillies, Michael Fontaine et son équipe ont pu évaluer l'impact des programmes de gestion du savoir sur le rendement du capital investi. Les chiffres auxquels ils sont arrivés sont impressionnants : des revenus excédant 2 milliards de dollars auraient été générés et les économies réalisées s'élèveraient à près de 2 millions.

« On ne peut prétendre que seuls les programmes de gestion du savoir ont pesé dans la balance des décisions ou des économies rapportées par ces anecdotes. Mais, même si ceux-ci n'auraient compté que pour 20 % des sommes générées, le rendement demeurerait tout de même significatif, conclut l'expert. »

Michael Fontaine et son équipe ont pu évaluer l'impact des programmes de gestion du savoir sur le rendement du capital investi. Les chiffres auxquels ils sont arrivés sont impressionnants : des revenus excédant 2 milliards de dollars auraient été générés et les économies réalisées s'élèveraient à près de 2 millions.

TABLE RONDE INTERNATIONALE EN CONTEXTE CANADIEN ET EUROPÉEN

GESTION DES CONNAISSANCES ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Animateur :

- **Réal Jacob**, directeur scientifique au CEFRIO, professeur titulaire et directeur du Service de l'enseignement du Management, HEC Montréal, Canada

Conférenciers :

- **Jean-François Ballay**, consultant, management des hommes et des organisations, EDF-GDF, Paris, France
- **Jean-Louis Ermine**, professeur et directeur, Département Systèmes d'information, Institut National des Télécommunications, président du Club de la gestion des connaissances, France
- **Jocelyn Jacques**, sous-ministre adjoint, Politiques, Planification et Information, Développement économique Canada, Montréal
- **Jacques Lafrance**, secrétaire associé, Marchés publics, Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, Québec, Canada
- **Marcel Messier**, vice-président, solutions et technologies de l'information, Bell Canada, Montréal

Qu'est-ce qui décide une organisation à amorcer un virage gestion des connaissances?

Bell Canada l'a fait pour trois raisons : rendre disponible juste-à-temps une énorme masse d'informations, soutenir son personnel - de plus en plus réduit donc de plus en plus sollicité -, contrer la fuite des savoirs entraînés par les départs à la retraite des seniors. « Autrement dit, nous n'avions pas le choix, considère le vice-président Marcel Messier. Il en allait de la productivité de l'entreprise. »

De son côté, Développement économique Canada (DEC) a pris cette décision afin de servir encore mieux chaque PME dans un monde en perpétuelle mutation. Locales, globales, *managériales*, les PME se diversifient de plus en plus, rappelle le sous-ministre adjoint Jocelyn Jacques. « Pour le moment, nous gérons plus ou moins tous les dossiers de manière semblable. Ce n'est pas l'idéal. Notre défi est d'offrir un service *sur mesure*. Il faut donc raffiner notre connaissance des PME en échangeant davantage avec elles. D'où l'intérêt de la gestion des connaissances. »

Comme plusieurs organismes, le Conseil du trésor fait face à un problème de relève, explique le secrétaire associé Jacques Lafrance. « Nous consacrons actuellement quelque 800 millions de dollars par année en achat de services professionnels. »

Assurer de la cohérence de pratiques à la grandeur du Québec : tel était l'objectif du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT). Comme plusieurs organismes, le Conseil fait face à un problème de relève, explique le secrétaire associé Jacques Lafrance. « Nous consacrons actuellement quelque 800 millions de dollars par année en achat de services professionnels. Cent vingt secrétaires de comités de sélection, répartis sur l'ensemble du territoire,

« Pour convaincre les hauts dirigeants il faut leur parler la langue des affaires. La connaissance se décline en compétences. Il s'agit d'évaluer quelles compétences sont requises en fonction du plan stratégique de l'entreprise. »

Marcel Messier

« Une entreprise qui sait gérer ses connaissances voit généralement la valeur de ses actions sur le marché grimper. Le lien entre gestion des connaissances et productivité est direct : les entreprises les plus productives sont aussi celles qui investissent le plus dans la gestion de leurs connaissances. »

Jean-Louis Ermine

« La connaissance, c'est le pouvoir. Partager avec des collègues un savoir acquis parfois au prix de beaucoup d'efforts ne va pas forcément de soi! »

Jean-Louis Ermine

gèrent l'attribution de ces contrats. Plusieurs ont commencé à quitter pour la retraite. Or, l'expertise des marchés publics repose largement sur des connaissances tacites. Cette science ne s'enseigne malheureusement nulle part. Dès lors, comment s'assurer d'une continuité et d'une uniformité dans l'attribution des contrats? Le CEFRIO nous a suggéré de mettre en place une communauté de pratique pour assurer la transmission des connaissances. Nous avons suivi le conseil. »

Le vieillissement des troupes a aussi été à l'origine de la création du Club de la gestion des connaissances en France, explique son président Jean-Louis Ermine. « Il fallait d'urgence préserver les patrimoines de connaissances. Les études sont de plus en plus nombreuses à le démontrer, c'est un bien extrêmement précieux qui recèle une grande valeur économique. Une entreprise qui sait gérer ses connaissances voit généralement la valeur de ses actions sur le marché grimper. » Les résultats d'une récente étude de l'OCDE sont formels rappelle le président : « Le lien entre gestion des connaissances et productivité est direct : les entreprises les plus productives sont aussi celles qui investissent le plus dans la gestion de leurs connaissances.»

Comment convaincre les hauts dirigeants de passer à l'action?

Il n'y a pas trente-six recettes, estime Marcel Messier, de Bell Canada : il faut leur parler la langue des affaires. « La connaissance se décline en compétences. Il s'agit d'évaluer quelles compétences sont requises en fonction du plan stratégique de l'entreprise. Tout bon dirigeant sera sensible à cela... ». Ensuite, il faut implanter des outils (ex : sondage avant/après) pour mesurer les gains de productivité. Le temps économisé pour une recherche d'information par exemple. « En misant sur des arguments tangibles, le gestionnaire se sentira en confiance. Il saura que son investissement est

balisé. »

Privilégiez l'approche *bottom up*, conseille vivement Jocelyn Jacques. « Tablez au départ sur de petits groupes d'échange existants pour démontrer l'utilité des communautés de pratique. » Reste néanmoins à surmonter la difficulté ultime : mesurer avec précision la rentabilité de la gestion des connaissances. « Si on applique les instruments de mesure classique, on court à l'échec. On ne réussit qu'à démontrer que c'est un long processus qui, finalement, crée pas mal d'insécurité! La gestion des connaissances est évidemment tout autre chose. Mais comment parvenir à déposer rapidement des résultats probants sur le bureau du ministre pour obtenir son aval? Là réside le défi. »

... et comment motiver les employés à participer?

« Certainement pas sur commande!, tranche Jean-Louis Ermine. Pas plus d'ailleurs qu'en leur offrant des récompenses ou en brandissant la menace de sanctions. La seule façon de susciter l'adhésion est de changer les mentalités. Ne l'oublions pas, on demande ici aux gens quelque chose d'antinature. La connaissance, c'est le pouvoir. Partager avec des collègues un savoir acquis parfois au prix de beaucoup d'efforts ne va pas forcément de soi! » Alors? Il faut miser sur une stratégie gagnant-gagnant. « Faire en sorte que les gens sentent qu'ils sont

plus forts en mettant leurs savoirs en commun qu'en le gardant pour eux seuls. Cela dit, il n'existe pas de recette infallible. Il faut expérimenter. »

La seule façon d'arriver au but est de convaincre chacun du bien-fondé de la proposition, argue Jacques Lafrance. Aussi bien le gestionnaire que les employés. « Au Secrétariat du Conseil du trésor, nous n'avions aucune autorité sur les 120 secrétaires de comités. Mais nous avons réussi à trouver les arguments pour les rallier autour de notre projet de communauté. »

Les gens ne sont pas, en soi, motivés ou non à partager leur savoir, nuance pour sa part Jean-François Ballay, consultant pour EDF-GDF de France. Tout dépend du contexte. « J'ai vu des employés être très peu collaborateurs au sein d'une communauté de pratique devenir très participatifs dans une autre. Pourquoi? Parce que dans cette dernière, ils y voyaient leur intérêt. C'est le secret. »

Quels sont les pièges stratégiques à éviter?

Le piège le plus dangereux est sans contredit de vouloir gérer tout son patrimoine de connaissances, considère Jean-Louis Ermine. « Il faut au contraire cibler des connaissances stratégiques dans un objectif d'affaires. Autrement, on risque de se noyer! »

À éviter aussi : la tentation de bâtir un plan-béton pour cinq ans. Ça ne fonctionnera pas, certifie le président du Club. La gestion des connaissances ne se prête pas à un plan stratégique classique. Il suggère plutôt d'appliquer la *stratégie du nénuphar*. « Le nénuphar double sa surface chaque jour et pousse partout sur le lac. Sa croissance est exponentielle. Les communautés de pratique croissent de la même façon dans une entreprise. Certaines fonctionnent, d'autres meurent. C'est normal. Si vous souhaitez qu'elles se développent de façon harmonieuse, acceptez de laisser aller les choses. Laissez place à la liberté, au temps, aux gens. »

La gestion des connaissances ne doit pas être une solution qui crée un nouveau problème!, avertit Marcel Messier, de Bell Canada. « Gardez le cap sur l'objectif poursuivi. Sinon vous vous perdrez ou vous tournerez en rond. » Le plaisir d'utiliser un nouveau gadget technologique ne doit pas non plus prendre le pas sur la raison d'être première de la communauté.

Les embûches? Elles sont de toute nature, estime Jacques Lafrance : la résistance des uns à fournir des réponses à des questions de peur de se tromper, celle des autres qui craignent d'être jugés incompetents par leurs pairs s'ils font part de leurs problèmes ou de leurs doutes. On surestime aussi beaucoup la capacité de changement des gens et on sous-estime le temps nécessaire pour embarquer tout le monde. À ne pas perdre de vue non plus : les employés les plus âgés sont parfois réfractaires à l'utilisation des technologies, ce qui peut évidemment entraver le bon fonctionnement d'une communauté!

Pour sa part, Jocelyn Jacques met les participants en garde contre la pensée magique! « Ce n'est pas parce qu'une communauté de pratique a eu du succès dans l'entreprise voisine que vos gens auront pour autant le goût de s'investir dans la vôtre! On ne le dira jamais assez : le changement n'est pas naturel chez l'humain. Il faut l'organiser, l'encadrer et l'encourager. »

Le piège le plus dangereux est sans contredit de vouloir gérer tout son patrimoine de connaissances, considère Jean-Louis Ermine. « Il faut au contraire cibler des connaissances stratégiques dans un objectif d'affaires. Autrement, on risque de se noyer! »

« On surestime aussi beaucoup la capacité de changement des gens et on sous-estime le temps nécessaire pour embarquer tout le monde. »

Jacques Lafrance

« On ne le dira jamais assez : le changement n'est pas naturel chez l'humain. Il faut l'organiser, l'encadrer et l'encourager. »

Jocelyn Jacques

Autre écueil à l'horizon : confondre connaissance et vérité, signale Jean-Francois Ballay. « La connaissance se situe dans l'articulation entre passé et futur, entre connu et inconnu, entre individu et collectivité. Y chercher une vérité immuable dans le temps serait peine perdue. »

Et quelles sont les conditions gagnantes?

Tous les participants s'entendent : l'accompagnement des participants est capital. En matière de gestion des connaissances, les entreprises font souvent l'erreur d'investir trop de temps dans la planification et pas suffisamment dans la mise en œuvre et l'accompagnement sur le terrain. D'où un taux d'échec assez élevé.

Pour Jean-Francois Ballay, l'implantation réussie d'une communauté de pratique repose sur six personnes clés : l'animateur de gestion des connaissances; le gestionnaire, dont le défi consiste à laisser une part de créativité aux employés concernés tout en impliquant la collectivité au projet; le documentaliste et le formateur, rôles «classiquement» reliés au monde des connaissances et qui agissent comme facilitateurs; enfin, le haut dirigeant du capital-savoir. « Il est essentiel que ces six rôles soient bien remplis si l'on veut que la connaissance se rende au cœur de l'économie de l'entreprise et valorise les compétences des individus qui la composent. »

En matière de gestion des connaissances, les entreprises font souvent l'erreur d'investir trop de temps dans la planification et pas suffisamment dans la mise en œuvre et l'accompagnement sur le terrain.

Il importe enfin de ne jamais oublier que, dans toute cette histoire, la seule valeur qui compte est la valeur humaine, conclut Jean-Louis Ermine. « La connaissance est produite par des humains. La technologie n'est là qu'en appui. » La gestion du savoir ne doit au grand jamais devenir un concept désincarné, vide de sens...

TABLE RONDE INTERNATIONALE DES EXPERTS INTERNATIONAUX À VOTRE DISPOSITION

Animateur :

- **Réal Jacob**, directeur scientifique au CEFRIO, professeur titulaire et directeur du Service de l'enseignement du Management, HEC Montréal, Canada

Conférenciers :

- **Michael Fontaine**, consultant directeur, IBM Knowledge and Organizational Performance Forum, IBM Institute for Business Value, Cambridge, États-Unis
- **Bernard Galambaud**, professeur, ESCP-EAP, directeur scientifique, Entreprise et Personnel, Paris, France
- **Richard McDermott**, président, McDermott Consulting, Longmont, États-Unis
- **Diane-Gabrielle Tremblay**, titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, professeure et directrice de la recherche, Télé-université, chercheure associée au CEFRIO, Montréal, Canada
- **Etienne Wenger**, expert-conseil indépendant, professeur, Knowledge Ecology University, Cambridge, États-Unis

Les experts se sont prononcés sur une série de questions que les participants au colloque avaient au préalable formulées.

Le savoir, c'est le pouvoir... vraiment?

Qui donc a le pouvoir dans l'entreprise d'aujourd'hui? Bernard Galambaud ouvre le bal avec une boutade : « Je ne crois pas à la formule : le savoir c'est le pouvoir. Je connais des gens qui savent et qui ne peuvent pas; et en contrepartie, je connais aussi des gens qui peuvent mais qui hélas! ne savent pas. » Plus sérieusement, le professeur rappelle qu'il s'agit là d'une vieille question que l'on traîne depuis bientôt 30 ans. « Quel est donc le problème?

Dans l'entreprise traditionnelle, le système d'organisation reposait essentiellement sur la juxtaposition de compétences et la hiérarchie. Pourtant, on a toujours été un peu gêné que l'entreprise ne soit pas une structure démocratique. On aimerait que ce soit comme dans la société. Hélas! pour des raisons pratiques, cela a toujours été impossible. Mais voilà que maintenant de nouvelles formes d'organisation apparaissent, qui fonctionnent très largement selon une logique de communauté de pairs. Ce mode de fonctionnement rapproche la vie dans l'entreprise de la vie dans la société. Et je crois que nous sommes encore qu'au début du phénomène. »

« Je ne crois pas à la formule : le savoir c'est le pouvoir. Je connais des gens qui savent et qui ne peuvent pas; et en contrepartie, je connais aussi des gens qui peuvent mais qui hélas! ne savent pas. »

Bernard Galambaud

Pour sa part, Richard McDermott a voulu remettre les pendules à l'heure : « Si vous pensez que le pouvoir appartient à ceux qui détiennent le savoir, vous ne vivez pas dans le monde actuel. Le savoir change si rapidement que si vous tentez de le retenir, vous n'obtiendrez rien. Pour gagner du pouvoir, il est beaucoup plus rentable, de partager le savoir et de développer ainsi une *plate-forme de réputation*. Si l'on juge que vous détenez le savoir stratégique essentiel, vous aurez du pouvoir au sein de l'organisation. »

« Pour gagner du pouvoir, il est beaucoup plus rentable, de partager le savoir et de développer ainsi une *plate-forme de réputation*. Si l'on juge que vous détenez le savoir stratégique essentiel, vous aurez du pouvoir au sein de l'organisation. »

Richard McDermott

Etienne Wenger pense lui aussi que le fait d'appartenir à une communauté reconnue confère du pouvoir : « non pas un pouvoir de position mais un pouvoir d'influence; ce sera par exemple vous que l'on viendra chercher pour les projets importants ».

Michael Fontaine est d'avis que la question du pouvoir préoccupe davantage la génération du *baby-boom* que la précédente et les deux suivantes, soit les générations X et Y. L'expert indique que l'on retrouve actuellement ces quatre groupes sur le marché du travail. Or, selon lui, les jeunes de la génération Y ont intégré l'esprit des communautés de pratique, tout naturellement. « Cette génération

pourrait soutenir une fantastique explosion des communautés de pratique au sein des organisations. »

Diane-Gabrielle Tremblay, pour sa part, ne veut pas stigmatiser l'ensemble des *baby-boomers*. « Cette génération comprend plusieurs cohortes et toutes n'ont pas eu la même chance, n'ont pas vécu dans le même contexte économique. » Elle confirme par ailleurs que les jeunes adhèrent plus facilement à la gestion du savoir. « Nos premiers résultats de recherche sur les communautés de pratique indiquent bien toutefois que, de façon générale, les 50 ans et plus ont moins apprécié l'expérience de la communauté de pratique. Les jeunes sont effectivement beaucoup plus à l'aise; les valeurs véhiculées par les communautés de pratique correspondent à celles des générations montantes. »

Les communautés de pratique sont-elles là pour rester?

L'animateur Réal Jacob a soumis aux invités la question suivante : peut-on s'assurer de la pérennité des communautés de pratique alors que le contexte change continuellement, avec les réorganisations, modernisations et autres réingénieries?

Pour Diane-Gabrielle Tremblay, il ne faudrait pas que les communautés de pratique soient perçues comme un autre truc à la mode. Pour ce faire, il est important d'intégrer la gestion du savoir dans les objectifs et le fonctionnement même de l'entreprise. Si on y parvient, peut-être que le mot disparaîtra, mais la chose restera, et c'est ce qui importe.

Richard McDermott et Michael Fontaine partagent ce point de vue. Par ailleurs, selon eux, plusieurs dirigeants réalisent maintenant que l'univers du savoir est probablement l'élément le plus stable au sein de leur entreprise. Ainsi, les communautés de pratique n'ont aucune difficulté à survivre aux réorganisations. Elles représentent même un facteur de stabilité, de continuité.

Bernard Galambaud nuance ce point de vue. « Il faut bien distinguer l'essentiel de l'accessoire. Si les communautés de pratique sont perçues comme devant traiter de questions accessoires, elles disparaîtront puis réapparaîtront sous d'autres formes. Si on les campe plutôt sur l'essentiel, sur le stratégique, la confiance s'installe, la pertinence est reconnue et la pérennité de ces groupes est alors assurée. »

Le choc des cultures

Est-ce qu'il est possible, et rentable, de former des communautés de pratique avec des personnes dont la culture et les valeurs sont très différentes?

Richard McDermott a été confronté à cette question chez Shell ainsi qu'à la Communauté européenne. Il l'a résolue en formant des cellules locales, dans un premier temps, puis en demandant à chacune d'entre elles de désigner un représentant, et un seul, pour la communauté de pratique internationale. Le professeur croit toutefois qu'au fur et à mesure de l'évolution, « il sera de moins en moins difficile de dépasser les différences culturelles ».

Pour Etienne Wenger, il ne faut pas croire que les cultures sont seulement faites de traits nationaux. « Une pratique, c'est aussi une culture. Les communautés de pratique sont elles-mêmes des noyaux de culture. Cela dit, il ne faut pas sous-estimer les difficultés de communication mais leur accorder toute l'attention qu'elles méritent. »

Diane-Gabrielle Tremblay juge pour sa part que l'identité est une construction multiple. « Elle est faite de traits nationaux, professionnels, de caractéristiques de genre, etc. Oui, on peut favoriser une plus grande homogénéité des groupes, pour plus d'efficacité. Mais si l'on est tous apparentés, il faut savoir que l'on sacrifie la richesse de la diversité, les possibilités d'innovation. L'important, c'est de rechercher l'équilibre. »

L'implication des directions des ressources humaines

Pourquoi semble-t-il si difficile pour les directions des ressources humaines d'assumer un leadership fort dans la gestion du savoir et des communautés de pratique?

Selon Bernard Galambaud, nos pratiques de gestion se sont largement inspirées de la culture du monde industriel, donc marquées des exigences d'hier. Il faut revoir les règles. « Par exemple, si l'on veut mettre l'accent sur le savoir, la compétence, il faut que le système de rémunération soutienne mieux cet objectif. »

« Si l'on veut mettre l'accent sur le savoir, la compétence, il faut que le système de rémunération soutienne mieux cet objectif. »

Bernard Galambaud

Etienne Wenger invoque lui aussi la tradition. « La gestion des ressources humaines, tout comme d'ailleurs l'informatique, ne sont pas toujours vues comme des partenaires stratégiques, mais bien comme des unités d'opération. Or la gestion des connaissances appartient à la stratégie. Occuper ce champ représente une chance pour la DRH de s'engager dans un rôle stratégique. »

Michael Fontaine croit quant à lui que des progrès importants ont tout de même été réalisés. « Il y a cinq ans, lors d'un colloque similaire, 80 % des participants appartenaient au monde des technologies. Aujourd'hui, je note que les secteurs stratégiques des organisations sont bien représentés; en fait, la proportion de technologues est d'environ 30 %. »

L'éthique : une question ouverte, un enjeu majeur

Les participants ont eu très peu de temps pour aborder cette question cruciale. Ils ont signifié que l'on connaît encore très peu de choses sur les enjeux éthiques que posent les communautés de pratique et, plus largement, le partage du savoir. Ils ont souhaité que la recherche soit soutenue et que le droit évolue rapidement. Actuellement, ont-ils conclu, on a souvent tendance à penser que tout ce que l'on retrouve sur le Web est du domaine public et peut être partagé. Or il faut, encore et toujours, protéger l'individu et respecter ce qui lui appartient.

ATELIER 1

TOUS MANAGERS DU SAVOIR

Leader-animateur :

- **Réal Jacob**, directeur scientifique au CEFRIO, professeur titulaire et directeur du Service de l'enseignement du Management, HEC Montréal, Canada

Conférenciers :

- **Jean-François Ballay**, consultant, management des hommes et des organisations, EDF-GDF, Paris, France
- **Jean-Luc Chabot**, directeur, Relève et Développement, Hydro-Québec, Montréal, Canada
- **Louis Langelier**, président, KLMNOP inc., Montréal, Canada

L'atelier *Tous managers du savoir* a mis l'accent sur le fait que la gestion du savoir ne peut être désincarnée. Pour donner de bons résultats, cette stratégie doit être mise au service des objectifs les plus stratégiques de l'organisation.

Jean-Luc Chabot, directeur *Relève et Développement* chez Hydro-Québec, a bien expliqué comment, au sein de la société d'État, la gestion des connaissances vise à assurer la pérennité de l'expertise professionnelle et son développement. À l'heure actuelle, une forte proportion de ses employés sont âgés entre 38 et 52 ans. Cela signifie que d'ici à peine une décennie, la société d'État devra pallier le départ à la retraite de 8 000 à 10 000 employés expérimentés. Si rien n'est fait, cette perte d'expertise pourrait avoir des effets hautement négatifs sur la qualité du service offert par Hydro-Québec, sur sa capacité à créer de la valeur et sur ses résultats financiers.

Pour résoudre ce problème, Hydro-Québec a adopté un plan de soutien à la relève en six points. Ce dernier prévoyait d'abord l'identification des zones où la société d'État est particulièrement vulnérable. Cet examen a révélé que dans les années à venir, l'entreprise ne devrait pas avoir de problème à remplacer certains types d'employés quittant pour la retraite, par exemple, les réceptionnistes. Le recrutement de cadres et d'ingénieurs civils pourrait toutefois présenter un défi plus important, particulièrement si Hydro-Québec entreprend la construction de nouvelles installations. Enfin, la situation devrait être critique en ce qui concerne le remplacement de certains types de spécialistes, tels les experts en gestion du réseau.

Le plan de soutien à la relève prévoit ensuite que la société d'État gère les compétences disponibles, qu'elle assure le maintien et le transfert des connaissances existantes, qu'elle renouvelle son style de *management*, qu'elle améliore le processus de dotation (notamment en faisant de la compétence un critère d'avancement) et qu'elle revoie ses stratégies de recrutement, de manière à attirer des travailleurs de qualité.

« D'ici à peine une décennie, Hydro-Québec devra pallier le départ à la retraite de 8 000 à 10 000 employés expérimentés. Si rien n'est fait, cette perte d'expertise pourrait avoir des effets hautement négatifs sur sa qualité du service offert, sur sa capacité à créer de la valeur et sur ses résultats financiers. »

Jean-Luc Chabot

Certaines organisations, comme Hewlett Packard, ne cherchent pas seulement à favoriser le transfert de connaissances entre travailleurs expérimentés et employés novices; elles tentent carrément de garder un lien étroit avec leur personnel retraité.

Pour assurer le transfert des savoirs entre la génération actuelle d'employés et la prochaine, Hydro-Québec entend recourir à des stratégies comme le jumelage, le compagnonnage, le mentorat et les communautés de pratique. Elle entend aussi modéliser certains types de connaissances pour les incorporer à des systèmes experts.

Les employés sur le point de partir se livreront-ils de bonne grâce à cet exercice? L'expérience indique que certains partageront leur savoir avec plaisir, d'autres non. Dans une veine similaire, « certains

travailleurs sont meilleurs que d'autres quand vient le temps de transmettre leurs connaissances », souligne Jean-Luc Chabot. Pour encourager les *bons élèves* comme les *moins bons* à faire de leur mieux, Hydro-Québec entend reconnaître publiquement leur contribution à ses efforts de *knowledge management*.

Modèle européen

Selon Ballay, les stratégies de *knowledge management* à adopter varient selon les types de savoirs à transmettre et à partager. « Comme on ne pêche pas tous les poissons avec les mêmes techniques, on ne se sert pas non plus des mêmes outils pour traiter toutes les sortes de connaissances ».

Pour Jean-François Ballay, consultant en *management* des hommes et des organisations chez EDF-GDF (Électricité de France – Gaz de France), les raisons expliquant la nécessité pour Hydro-Québec de recourir à la gestion des connaissances sont sensiblement les mêmes que celles évoquées par le géant français de l'électricité.

EDF-GDF représente une société de 45 000 employés. De ce nombre, 50 % partiront à la retraite d'ici 2013. Cela soulève deux enjeux majeurs : 1) EDF-GDF devra transmettre la connaissance; 2) elle devra également assurer son partage.

Comment y parvenir? Selon Ballay, les stratégies de *knowledge management* à adopter varient selon les types de savoirs à transmettre et à partager. « Comme on ne pêche pas tous les poissons avec les mêmes techniques, on ne se sert pas non plus des mêmes outils pour traiter toutes les sortes de connaissances ».

Aux yeux de Ballay, il existe ainsi quatre sortes de savoirs. Les premiers sont les « qualifications métiers », c'est-à-dire les savoirs reliés à un emploi donné (ex. : « À quoi sert cette machine? », « Comment fonctionne-t-elle? »). Pour gérer ce type de connaissances, il faut recourir à la formation continue, à des simulateurs, des programmes de tutorat, etc.

Vient ensuite les « connaissances techniques » (« Quel est notre plan d'action en cas d'incendie? », « Voici comment se fait l'ouverture d'une cuve », etc.). Elles peuvent être formalisées dans des recueils de procédures, codifiées sous forme de normes et ainsi de suite.

Ballay relève ensuite l'existence de savoir-faire, c'est-à-dire de pratiques et de savoirs propres à une équipe, une entreprise, etc. Par exemple, toutes les centrales nucléaires de France ne sont pas gérées de la même manière; différents responsables peuvent utiliser différentes stratégies de gestion. Pour communiquer ces dernières ou d'autres types de savoir-faire, les communautés de pratique, les foires aux questions ou les jumelages de personnel peuvent s'avérer des solutions intéressantes.

Enfin, certains savoirs ont une forme tacite, autrement dit, ils sont difficiles à communiquer sous forme écrite ou verbale. Par exemple, tout comme il est difficile d'expliquer à un novice comment il faut se tenir sur une bicyclette, il est pas évident de décrire à un employé comment descendre dans une cuve de centrale nucléaire. Lorsque l'on désire assurer le partage d'expériences, rien ne vaut le recours à des récits, des vidéos ou des annuaires d'experts, avance Ballay.

Cependant, peu importe la méthode utilisée, plusieurs écueils peuvent entraver la circulation d'un savoir clé. Une idée a beau être bonne, avance Ballay, elle pourra être mal reçue : si celui à qui on la communique croit qu'on veut en fait la lui imposer (filtre du pouvoir); s'il croit qu'elle est trop compliquée pour lui (filtre du savoir); s'il redoute ce qui est inventé ailleurs (filtre du vouloir); ou s'il pense que le contexte dans lequel il œuvre est différent (filtre du contexte).

« N'y a-t-il pas des effets pervers à favoriser le partage intergénérationnel de connaissances? Comme l'innovation est le nerf de la guerre, n'est-il pas dangereux de vouloir que les manières de faire des anciens continuent de prévaloir? »
(Question d'un participant au colloque)

Avant-gardisme de Nortel

Chez Nortel, la gestion des connaissances est aussi très importante, mais pour des raisons différentes, explique Louis Langelier, président de KLMNOP et ex-employé du fabricant canadien. Dans les années 90, l'entreprise a créé trois communautés de pratique (CdP).

La première CdP, la CA Guild, est apparue dès 1993. Comme cela arrive souvent, cette communauté avait des origines informelles : elle n'avait pas été créée par la direction; elle était plutôt née du désir d'une cinquantaine de volontaires de développer leurs aptitudes en matière de veille et de réduire les délais d'obtention de renseignements importants.

À la fin des années 90, la CA Guild bénéficiait de l'appui officiel de la direction. Plus de 300 personnes provenant de différents pays et de plusieurs unités d'affaires cherchaient à se partager des renseignements menant à l'action (*actionable intelligence*) ou à discuter de techniques favorisant leur repérage.

La deuxième CdP, Madness (pour Merger, Acquisitions and Divestitures, A Network of Expertise, Skills and Support) fut mise sur pied pour développer rapidement l'expertise nécessaire à la réalisation fructueuse d'acquisitions ou de fusions. Cette question présentait un intérêt stratégique de taille pour la direction de Nortel, dans un contexte caractérisé par une forte progression de la demande mondiale de matériel de télécommunication.

« La deuxième communauté de pratique de Nortel fut mise sur pied pour développer rapidement l'expertise nécessaire à la réalisation fructueuse d'acquisitions ou de fusions. Cette question présentait un intérêt stratégique de taille pour sa direction. »

Louis Langelier

La bonne gestion d'une fusion ou d'une acquisition requiert des habiletés énormes, que ce soit au moment des négociations, de la vérification de la performance de l'entité ciblée (*due diligence*) ou autre. Madness visait à permettre à ses membres de faire mieux lors de la deuxième fusion les impliquant que lors de la première.

Finalement, la CdP TTM obtint le mandat de disséminer rapidement l'expertise des divisions de Nortel en matière de mise en marché accélérée.

« *La gestion des connaissances n'est pas une théorie; c'est une pratique.* »

Jean-François Ballay

Dans les années 90, le président de l'entreprise avait développé le concept d'année Web, une année deux fois plus courte que l'année normale. Ainsi, l'objectif pour chaque division était de travailler toujours plus vite à la commercialisation de ses produits. Ce but s'avéra rapidement difficile à atteindre. En effet, les connaissances permettant à une division de fonctionner à la vitesse Web circulaient difficilement vers d'autres unités, les départements ne parlaient pas le même langage, etc. La CdP vint corriger le problème. Elle permit à chaque participant volontaire de réutiliser « sans honte » les recettes ayant fait le succès de ses collègues.

Selon Langelier, l'expérience de Nortel en matière de communautés de pratique révèle que la raison d'être d'une CdP doit être reliée à un enjeu stratégique. Pour que les CdP rencontrent le succès, elles doivent aussi cadrer avec les valeurs et les façons de faire de l'entreprise, tout comme elles doivent rapporter à l'organisation et aux participants. Finalement, les CdP peuvent fonctionner un temps sans soutien organisationnel, mais ultimement, celui-ci est important.

En conclusion, il vaut la peine de se rappeler le mot de Jean-François Ballay : « la gestion des connaissances n'est pas une théorie; c'est une pratique ». Passez à l'action. Devenez manager du savoir!

ATELIER 2

GESTION DES CONNAISSANCES ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN TANDEM INCONTOURNABLE

Leader-animatrice :

- **Anne Bourhis**, professeure agrégée, Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal, chercheure associée, CEFRIO, Canada

Conférenciers :

- **Jean Benoit**, chargé de recherche et conseiller en développement de la formation, Université Laval, Québec, Canada
- **Yves Cantin**, conseiller, Gestion des compétences techniques, Desjardins Sécurité financière, Lévis, Canada

Pour qu'il y ait gestion du savoir, il faut au départ qu'il y ait partage de connaissances entre collègues. Par conséquent, toute entreprise devrait d'abord chercher à savoir si ses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) favorisent les échanges d'information ou, au contraire, les découragent.

En effet, souligne Anne Bourhis, professeure agrégée au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal, le principal enjeu, en matière de gestion des connaissances (GDC), n'est pas technologique : il est humain. « Quand on parle de GDC, on parle de personnes. On parle de personnes qui doivent être prêtes à partager leurs savoirs et à en produire de nouveaux. »

Et, dans ce contexte, les directions des ressources humaines (DRH) ont un rôle majeur à jouer. Elles doivent en effet travailler à la création d'un environnement propice au partage et à la production de connaissances. « Entre autres, affirme Anne Bourhis, les DRH doivent faire accepter l'idée que le rendement sur investissement des projets de gestion des connaissances peut tarder à se manifester. Ils ne rapporteront pas à court terme ».

Outil de formation

Présenté par Yves Cantin, conseiller en gestion des compétences techniques, le cas de Desjardins Sécurité financière, une filiale du Mouvement Desjardins, illustre bien le rôle crucial joué par les DRH lorsqu'il s'agit de recourir à la gestion des connaissances pour résoudre un problème d'entreprise crucial.

Desjardins Sécurité financière est une entreprise spécialisée dans l'offre de services financiers. Cinquième assureur de personnes au Canada et premier assureur au Québec, la compagnie compte 3 500 employés au Canada. Pour faire leur travail, ceux-ci doivent posséder des connaissances diverses.

« Le principal enjeu, en matière de gestion des connaissances, n'est pas technologique : il est humain. »

Anne Bourhis

« Les directions des ressources humaines doivent travailler à la création d'un environnement propice au partage et à la production de connaissances. »

Anne Bourhis

Desjardins Sécurité financière a décidé de recourir à la gestion des connaissances pour résoudre un problème très important : servir la clientèle coûtait trop cher à l'entreprise et ne rapportait pas les résultats escomptés, en bonne partie parce que la formation des nouveaux employés était déficiente. « De manière typique, raconte Yves Cantin, on embauchait une recrue en lui disant : "Va avec cet expert, il va te montrer comment faire le boulot". Quand l'expert était absent, on disait simplement à la recrue : "Observe plutôt cet autre employé." »

« En bout de ligne, les gens étaient mal formés », déclare Yves Cantin. Ils prenaient trop de temps à exécuter leurs tâches et faisaient trop d'erreurs.

« Le recours à la gestion des connaissances cadrait avec la philosophie globale de l'entreprise », affirme Yves Cantin. En effet, Desjardins Sécurité financière a pour principe de miser sur la compétence de ses employés et de leur fournir la formation et les moyens dont ils ont besoin pour se développer.

Pour soutenir ses employés dans leurs tâches, l'entreprise a décidé de recourir à plusieurs outils différents de gestion des connaissances. Entre autres, elle s'est dotée d'une base de données Lotus Notes et d'un intranet corporatif. Ces outils de stockage de l'information contiennent notamment des descriptions de produits, des guides d'utilisation, des formulaires, des procédures de travail et des articles de loi.

« L'information qu'on y retrouve doit aider les employés dans leurs tâches, affirme Yves Cantin. Par conséquent, elle a été rédigée, structurée et classée en pensant à la personne qui cherche à faire son travail, plutôt qu'en fonction des perceptions du producteur de la base ou de l'intranet ». Il ne s'agit pas d'emmagasiner des connaissances pour le plaisir de la chose.

L'information codifiée dans la base et dans l'intranet est aussi mise à la disposition des recrues lors de leur période de formation. Mais l'accent est mis sur son utilisation dans l'action plutôt que sur sa simple transmission. « Le formateur n'est pas installé devant un élève passif », souligne Yves Cantin. Il est là pour lui faire faire des exercices de recherche d'information, pour l'aider à répondre à une question client en se servant des répertoires électroniques, pour discuter.

Environ 70 % du temps de formation s'écoule de cette manière; la transmission de connaissances selon le modèle pédagogique classique occupe seulement 10 % du temps du formateur; le 20 % du temps qui reste est consacré à la fourniture de *feedback* à la recrue.

Cependant, comme il n'est pas possible de codifier par écrit l'ensemble des connaissances d'une organisation, Desjardins Sécurité financière a aussi décidé d'employer la stratégie des communautés de pratique. Quatre communautés thématiques ont été créées avec le soutien de la direction.

Bilan et conditions de succès

Quel bilan l'entreprise fait-elle, à ce stade, de ses efforts en GDC. Selon Yves Cantin, plusieurs points ressortent.

D'abord, il est indéniable que les initiatives de l'entreprise dans le domaine devront se poursuivre. « Il y a des gens dont nous sommes totalement dépendants à l'heure actuelle, des gens qui partiront progressivement à la retraite. Si rien n'est fait, nous serons mal pris à leur départ, soutient Yves Cantin. Il faudra de plus en plus utiliser la GDC pour garantir la transmission de connaissances aux nouvelles générations de travailleurs ».

Pour assurer que la GDC fonctionne, il faudra ensuite apporter différents changements sur le plan de la GRH. Par exemple, comme l'a souligné Tom Davenport au début du colloque, on ne fait pas de bonne GDC avec des gens satisfaits des connaissances qu'ils possèdent. Par conséquent, « il faudra recruter des employés qui savent faire de la recherche d'information et qui sont curieux », soutient Yves Cantin.

De même, il faudra créer un environnement où les gens se sentent à l'aise de transmettre leurs connaissances ou motivés à le faire. Ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, « certaines personnes ont avoué ne pas beaucoup participer aux activités des communautés de pratique virtuelles parce qu'elles étaient gênées d'écrire », note Yves Cantin. On a aussi noté que les vieux employés de Desjardins Sécurité financière consultent moins les bases de connaissances que les nouveaux venus. Dans un cas comme dans l'autre, il faudra trouver des façons de sécuriser les contributeurs potentiels ou, encore, les faire participer autrement.

Finalement, une question importante soulevée lors d'autres ateliers devra être résolue : comment concilier le désir d'innovation de l'entreprise et son souci de constance? « Est-ce qu'on ne fige pas les connaissances quand on les met dans une base? », questionne Yves Cantin.

Jean Benoit, chargé de recherche et conseiller en développement de la formation à l'Université Laval, est aussi venu expliquer aux participants de l'atelier que la GDC est davantage une question de personnes que de technologies.

En 2002, la Direction interrégionale du financement forestier (DIFF) de la Financière agricole du Québec décidait en effet de créer une communauté d'une douzaine de spécialistes en financement forestier dans le but d'élaborer une politique de financement forestier. Ces experts désignés — aucun n'était volontaire — étaient dispersés à Québec, Lévis, Trois-Rivières, la Beauce, etc.

Au bout du compte, l'opération de la DIFF a rencontré le succès escompté — après l'envoi de 250 messages par 90 % des membres de la communauté de pratique, une politique a été bel et bien proposée par les membres de la communauté de pratique, amendée collectivement, validée par la vice-présidence de l'entreprise et déposée dans l'intranet organisationnel — mais son déroulement s'est avéré relativement cahoteux.

« Il y a des gens dont nous sommes totalement dépendants à l'heure actuelle, des gens qui partiront progressivement à la retraite. Si rien n'est fait, nous serons mal pris à leur départ, soutient Yves Cantin. Il faudra de plus en plus utiliser la gestion du savoir pour garantir la transmission de connaissances aux nouvelles générations de travailleurs ».

Yves Cantin

« En matière de gestion du savoir, je ne crois pas aux programmes de grande envergure. Il faut plutôt que les organisations adoptent la stratégie du *nénuphar*, c'est-à-dire qu'elles avancent à petits pas, en commençant par un petit projet pilote qui sera suivi de quelques corrections, puis, éventuellement, d'une autre expérience. »

Anne Bourhis

« En effet, juge Jean Benoît, l'organisation avait une bonne expérience en technologies de l'information, mais sur le plan sociotechnologique, elle présentait des carences ». Par exemple, le chargé de projet n'avait pas la légitimité requise pour faire fonctionner une opération comme celle-ci. De plus, son départ, celui du directeur du projet et celui de son parrain ont fait de l'initiative un « perpétuel recommencement ».

En outre, souligne Jean Benoît, le maillage n'a pas toujours été évident sur le plan de la communication à distance. La réponse à des questions comme « Que soumet-on comme problème à la communauté? » ou « Qui doit répondre à qui, et comment? » n'était pas claire.

Comme ces exemples le montrent, la GDC en général et les communautés de pratique en particulier peuvent déboucher sur des résultats intéressants pour les entreprises. Faut-il pour autant se lancer tête baissée dans l'aventure? « Je crois qu'il faut être prudent, souligne la professeure Anne Bourhis. En matière de GDC, je ne crois pas aux programmes de grande envergure. Il faut plutôt que les organisations adoptent la stratégie du *nénuphar*, c'est-à-dire qu'elles avancent à petits pas, en commençant par un petit projet pilote qui sera suivi de quelques corrections, puis, éventuellement, d'une autre expérience ».

ATELIER 3

S'OUTILLER POUR E-COLLABORER

Leader-animatrice :

- **Line Dubé**, professeure agrégée, Service de l'enseignement des TI, HEC Montréal, chercheure associée, CEFRIO, Canada

Conférenciers :

- **Rossana Pettinati**, coordonnatrice de la formation, Interquisa Canada, Montréal
- **Stéphane Pronovost**, journaliste économique et chargé du projet de portail, Observatoire de Développement économique Canada, Montréal

Depuis quelques années, les entreprises réalisent que l'information qu'elles génèrent et leur savoir-faire interne représentent des atouts précieux. Elles sont aussi de plus en plus nombreuses à découvrir que l'information joue un rôle crucial dans les processus de prises de décision. Assurer une saine et efficace gestion des processus décisionnels est désormais un objectif stratégique important et, de toute évidence, la création, la diffusion et le partage d'information y jouent un rôle clé. Tel est le mandat confié aux outils de e-collaboration – ou collaboration virtuelle – qui permettent d'intégrer le partage de l'information dans les processus de gestion des entreprises.

C'est entre autres dans le but de mieux étudier l'apport des outils de e-collaboration que le CEFRIO a mis sur pied le projet de recherche-action *Mode de travail et collaboration à l'ère d'Internet*. Ce projet, qui a favorisé la mise sur pied de 18 communautés de pratique au sein de 14 organisations, a permis de mieux cerner les conditions et facteurs qui influencent le choix et le déploiement des outils de collaboration.

Comme le signalait à juste titre la chercheure Line Dubé, professeure à HEC Montréal et animatrice de l'atelier, il existe une panoplie d'outils technologiques pour e-collaborer : « plusieurs facteurs doivent donc être pris en considération pour choisir celui qui convient le mieux à son organisation. Il faut d'abord se questionner sur les impératifs organisationnels, les besoins des groupes et des individus, de même que les technologies déjà en place, a-t-elle souligné. »

Pour les participants, cet atelier a été l'occasion de découvrir les rouages décisionnels internes de deux organisations qui ont déployé des environnements de e-collaboration, mais dans des contextes différents. Alors que pour Développement économique Canada l'institutionnalisation de l'outil représentait un des principaux objectifs, la petite équipe d'Interquisa Canada devait, pour sa part, composer avec des impératifs économiques bien précis.

« Il existe une panoplie d'outils technologiques pour e-collaborer : plusieurs facteurs doivent donc être pris en considération pour choisir celui qui convient le mieux à son organisation. Il faut d'abord se questionner sur les impératifs organisationnels, les besoins des groupes et des individus, de même que les technologies déjà en place. »

Line Dubé

Le choix du « sur mesure »

« Nous devons trouver des solutions à l'infobésité et à la fragmentation des informations », précise Stéphane Pronovost, chargé du projet de portail collaboratif à Développement économique Canada (DEC), une organisation qui, au Québec seulement, regroupe plus de 400 employés répartis dans plusieurs bureaux géographiquement distants. « Suite aux résultats mitigés de quelques projets lourds et coûteux, nous nous sentions dans l'obligation d'innover – quitte à aborder une voie expérimentale – afin de pleinement profiter des nouvelles possibilités offertes par Internet, plus particulièrement avec les outils de collaboration à distance », ajoute-t-il.

« Cette aventure nous a permis de constater que l'expérimentation pouvait non seulement s'avérer une forme d'apprentissage mais devenir une voie porteuse. »

Stéphane Pronovost

Au sein de DEC, le choix des outils de collaboration doit nécessairement respecter plusieurs impératifs d'ordre institutionnel. En l'occurrence, ces derniers doivent s'intégrer aux infrastructures TI déjà en place, assurer une pleine compatibilité et respecter un jeu de normes précises, notamment en ce qui a trait à la confidentialité et à la sécurité des données.

C'est en travaillant de concert avec le CEFRIO que DEC a décidé de mettre sur pied des communautés de pratique, plus précisément sous la forme d'un portail d'information proposant plusieurs outils (nouvelles, liens, courrier, espaces privés et publics, etc.), dont un lieu de discussion public. DEC a donc choisi de s'éloigner des sentiers battus et de se doter d'un outil sur mesure. « Dans cette optique, il était crucial pour nous de compter sur le dynamisme et l'implication de nos employés, tout en s'assurant de la flexibilité des partenaires externes oeuvrant au projet », a souligné monsieur Pronovost. Pour DEC, le choix de l'outil de collaboration et son déploiement se sont donc faits dans un processus *ouvert* où toute modification pouvait survenir à tout moment.

Cette caractéristique d'un processus ouvert est particulièrement bien illustrée par la création d'un forum d'échange ayant pour fonction de stimuler la créativité. Ce genre de discussion donne libre cours à plusieurs types d'intervention, dont celles des participants plus prudents ou désireux de discuter des règles mêmes de la discussion. Même si elles sont faites en toute bonne foi, ces interventions peuvent souvent freiner la créativité. C'est d'ailleurs pour recueillir ces commentaires tout en favorisant les interventions de nature plus créative qu'a été créée la méthode De Bono. Cette dernière consiste à diviser les types d'intervention sous diverses catégories (créativité, prudence, procédure, etc.). En plein processus de création et de déploiement du forum, DEC décide donc d'adopter cette approche. Ce qui a été fait en un rien de temps grâce à l'ouverture des participants, tant à l'interne qu'à l'externe. Voilà ce qui s'appelle profiter de toutes les occasions...

De son expérience, DEC tire plusieurs leçons. D'une part, que l'utilisation conjointe de plusieurs outils de collaboration (comme le jumelage simultané du téléphone et d'un forum d'échange) peut s'avérer avantageuse, notamment en assurant un suivi aux processus décisionnels. D'autre part, s'éloigner des sentiers battus s'est avéré un beau risque pour l'organisation : « Cette aventure nous a permis de constater que l'expérimentation pouvait non seulement s'avérer une forme d'apprentissage mais devenir une voie porteuse, » conclut monsieur Pronovost.

Small is beautiful

Malgré l'ampleur de ses infrastructures qui ont nécessité des investissements de 850 millions de dollars, l'usine pétrochimique Interquisa Canada compte sur une petite équipe de 140 employés spécialisés. « Nous misons sur une culture organisationnelle de type apprenante, précise Rossana Pettinati, coordinatrice de la formation chez Interquisa. De par la nature de nos opérations, nous devons mettre en place des processus continus de formation et de partage d'information ».

Concrètement, cette façon de faire se traduit par la nécessité de produire de nouvelles connaissances, de mettre à jour les connaissances sur les opérations de l'usine, d'assurer la formation entre collègues et de mettre en place des processus de dépannage et de résolution de problèmes. De plus, tous ces objectifs doivent refléter des impératifs organisationnels, tels que le défi posé par la communication entre quarts de travail différents.

Interquisa a donc opté pour le déploiement d'un forum de discussion public. Le choix et la mise en place de ce forum se sont effectués en fonction de plusieurs impératifs décisionnels. « La solution retenue devait avoir un impact minimal sur les ressources du service informatique déjà fortement mises à contribution par la gestion complexe des opérations sophistiquées de l'usine », souligne Rossana Pettinati. La solution idéale devait donc permettre une certaine *autonomie*, en d'autres mots exiger un minimum d'entretien et être facile à gérer.

« Même s'il s'agit d'une application simple et peu coûteuse, il ne faut jamais présumer de rien et assurer les processus de formation dès le départ du projet. »

Rossana Pettinati

Après avoir retenu les services d'une firme externe pour l'aider à évaluer les différentes solutions de forums publics, Interquisa a fixé son choix sur l'application PHPBB issue du mouvement Open Source. Pour l'entreprise, PHPBB représentait à plusieurs égards la solution idéale : « Les frais d'acquisition et d'utilisation des applications Open Source sont minimaux. De plus, la possibilité de modifier le code source confère toute la souplesse voulue pour les adapter à notre guise selon nos besoins », précise madame Pettinati. Autres considérations non négligeables : PHPBB est simple à utiliser et à administrer, et avait reçu l'aval du service informatique d'Interquisa.

En outre, PHPBB offre plusieurs fonctions de collecte et de gestion des communications qui seront appréciées par Interquisa, notamment les outils quantitatifs de recherche de l'information plein texte et les outils qualitatifs de catégorisation des données sur la participation des membres (fréquence, temps, etc.).

La sélection et le déploiement d'une application d'e-collaboration ont donc été une expérience des plus positives pour Interquisa. Ainsi, les solutions de collaboration n'ont pas nécessairement à être des plus sophistiquées sur le plan technologique pour combler les besoins d'une organisation. Toutefois si madame Pettinati pouvait refaire les choses différemment, elle ne sous-estimerait pas l'importance de la formation : « Même s'il s'agit d'une application simple et peu coûteuse, il ne faut jamais présumer de rien et assurer les processus de formation dès le départ du projet ».

Deux organisations, deux visions différentes de la façon dont les outils de e-collaboration peuvent soutenir les efforts de création, de diffusion et de partage de l'information. Au-delà des divergences, ces deux témoignages illustrent à leur façon la reconnaissance tacite que ce type d'outils a bel et bien sa place dans les entreprises soucieuses d'optimiser leurs processus internes. Plus qu'une simple vague, les outils d'e-collaboration sont donc là pour rester.

ATELIER 4

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE COMME RÉSEAU D'APPRENTISSAGE

Leader-animatrice :

- **Thérèse Laferrière**, professeure, Faculté des sciences de l'éducation, responsable du programme de recherche sur la formation des professionnels de l'éducation, Université Laval, chercheure associée, CEFRIO, Québec, Canada

Conférenciers :

- **Louise Cantin**, directrice et secrétaire générale adjointe, Direction du développement et du soutien professionnel, Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ), Montréal, Canada
- **Etienne Wenger**, expert-conseil indépendant, professeur, Knowledge Ecology University, Cambridge, États-Unis

Le savoir, c'est le pouvoir. Cette vieille maxime a repris du galon avec l'avènement de la société de l'information. Mais de quel savoir parle-t-on au juste? Les dirigeants et les gestionnaires d'entreprise ont encore une idée restrictive du savoir organisationnel, qu'ils cantonnent souvent à des bibliothèques statiques, des répertoires de documents écrits. Pourtant, selon l'expert Etienne Wenger, « ce sont plutôt les savoirs dynamiques qui font la différence pour une organisation ».

Etienne Wenger est à l'origine du concept de communauté de pratique, connu maintenant depuis une quinzaine d'années. L'idée a, depuis, fait l'objet de multiples applications dans de grandes entreprises.

Pour mieux comprendre la thèse de Wenger, il faut revenir aux deux conceptions du savoir, complètement opposées : la verticale et l'horizontale. La première suppose la transmission d'information par un producteur de connaissances vers un consommateur. La seconde repose plutôt sur l'échange réciproque et la négociation permanente.

Selon Wenger, au sein de toute organisation des acteurs échangent leurs savoirs - sans même que l'entreprise en soit consciente - au sein de communautés de pratique. Le chercheur soutient que ces communautés sont le foyer de « la connaissance la plus dynamique et la plus versatile de l'entreprise, une ressource qui constitue le socle de sa capacité à apprendre ».

Les communautés de pratique ne sont pas une nouveauté, Wenger est le premier à le rappeler. Les groupes humains qui se rassemblent pour partager et développer leurs connaissances existent certainement depuis l'âge des cavernes. Leur nouveauté tient aujourd'hui au fait que les TIC décuplent les possibilités d'échanges entre les membres. Ce faisant, les communautés de pratique ont acquis une nouvelle vie et elles offrent un potentiel hier insoupçonné.

« Au sein de toute organisation des acteurs échangent leurs savoirs au sein de communautés de pratique. Ces communautés sont le foyer de la connaissance la plus dynamique et la plus versatile de l'entreprise, une ressource qui constitue le socle de sa capacité à apprendre. »

Etienne Wenger

« Mais il ne s'agit toutefois pas de définir les communautés de pratique par les TIC, tempère Wenger. Si les technologies sont des obstacles au départ, oublions-les. On n'a jamais eu de communautés de téléphone, de télécopieur... alors pourquoi aurait-on une communauté Internet? Jusqu'à récemment, les communautés de pratique n'ont pas eu besoin du Web pour fonctionner, ni du courriel, ni de la vidéoconférence. Simplement les nouvelles technologies offrent un potentiel de communication extraordinaire qu'on ne peut ignorer.

Pour tirer le meilleur parti possible des communautés de pratique, deux conditions doivent être remplies : il faut reconnaître leur importance au sein de l'organisation et savoir exactement comment une communauté fonctionne.

« Reconnaître les communautés de pratique, c'est accepter que le savoir appartient aux praticiens et aux employés. Il faut donc les interconnecter. Ce sont eux qui sont dans la meilleure position pour gérer le savoir. »

Etienne Wenger

Reconnaître l'importance des communautés de pratique, c'est accepter que le partage des connaissances est un processus de négociation permanente, qui repose sur la participation, l'engagement de tous les membres. Cette reconnaissance implique une transformation fondamentale de nos organisations. Wenger explique : « Le taylorisme reposait sur l'idée que le savoir appartient aux managers et la mise en œuvre aux employés. Or, reconnaître les communautés de pratique, c'est accepter que le savoir appartient aux praticiens et aux employés. Il faut donc les interconnecter. Ce sont eux qui sont dans la meilleure position pour gérer le savoir ».

Et comment donc fonctionne une communauté de pratique? Pour Etienne Wenger, apprendre c'est entrer dans une communauté, participer et intégrer le savoir et les compétences de cette communauté. « Or, toute communauté a besoin d'interaction, de tension. Sinon, nous sommes en face d'une communauté stagnante qui reproduit toujours le même savoir. Mais, en général, chaque communauté est le foyer d'une négociation permanente entre ses membres. »

Cette négociation requiert deux processus : la participation et la réification. La participation permet d'alimenter la communauté, de confronter l'expérience des membres. Quant à la réification, c'est l'objectivation de nouveaux concepts, de nouveaux savoirs qui viennent ainsi enrichir le fonds. Encore une fois, la tension entre les deux – compétences et expériences – constitue le cœur battant de la communauté de pratique.

Par ailleurs, chaque communauté de pratique a une identité propre. Par effet miroir, elle forme également une partie de l'identité de chacun de ses membres.

La communauté comporte trois aspects, selon Wenger : le domaine du savoir, qui forme son noyau dur; les relations entre les membres (aspects sociaux, relations informelles) ainsi que les trucs et astuces liés à la pratique. L'importance de chaque aspect diffère selon chacun des membres.

En conclusion, Etienne Wenger a voulu illustrer par une anecdote toute la richesse du concept de communauté de pratique. « Apprendre, c'est entrer dans un monde; et si vous n'êtes pas participant, ce monde n'existe pas pour vous. J'ai un ami qui habite un univers qui m'est complètement étranger : celui du vin, de l'œnologie. Un jour, alors qu'il prenait un grand cru, il me dit comme ça : "ce vin a du violet dans le nez". Pour moi, ça ne voulait absolument rien dire. Je comprenais tous les mots oui, mais le sens de la phrase

m'échappait complètement. Dans sa communauté pourtant, tout le monde aurait saisi tout de suite; le concept est réifié depuis longtemps. Si un jour, mon ami découvre un nouveau vin, une nouvelle saveur, il pourra peut-être dire que ce vin a de l'électricité dans le lobe frontal. Moi je ne ferai pas la différence. Mais sa communauté si. Elle devra alors reconnaître le nouveau savoir comme pertinent et l'intégrer. Voilà la manière d'avancer dans le monde du savoir. »

Premier facteur de succès : l'animation

Pour sa part, Louise Cantin a exposé l'expérience terrain d'une communauté de pratique en santé du cœur. La communauté regroupait 33 infirmières du Québec, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick, appartenant à autant d'organisations différentes. Ces professionnelles ont plus de 20 ans d'expérience en moyenne. Toutes se sont portées volontaires pour l'expérience et elles y participent bénévolement.

Le but du projet : développer des connaissances en soins infirmiers pour des fins de promotion de la santé, de prévention et de traitement des clientèles en santé du cœur. Les contenus élaborés dans le cadre de l'expérience serviraient notamment à alimenter le site Web grand public de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ). À noter qu'il s'agit d'un site très important dans le secteur de la santé, avec plus de 30 000 visites par mois.

D'entrée de jeu, Louise Cantin rappelle que l'on est toujours tributaire des outils que l'on utilise. Or, les choix de départ des maîtres d'œuvre du projet se sont révélés judicieux. Le logiciel Knowledge Forum, développé par l'Université de Toronto, offrait une architecture de communication et des applications bien adaptées aux besoins : salles d'échanges, travail en mode asynchrone (en différé), aide à la rédaction de notes d'échanges, codes de couleur pour répartir instantanément les messages, qualité du graphisme, etc.

La création de salles s'est faite au fur et à mesure, spontanément : salle de la cardiologie, salle des nouveautés, salle de remue-méninges, bibliothèque virtuelle, etc. Il faut aussi mentionner qu'une salle avait été prévue dès le départ pour la socialisation simplement, afin que les professionnelles apprennent à mieux se connaître. Louise Cantin précise que la création d'une telle zone paraissait plus ou moins pertinente au début. « À l'usage, elle s'est cependant révélée essentielle à la survie de la communauté », note-t-elle.

La volonté de travailler sur la trousse en santé du cœur a émergé graduellement. L'idée s'est ensuite précisée. Il s'agissait d'élaborer une trousse standardisée, dont le contenu serait avalisé par les experts. La trousse identifierait les facteurs de risques de maladie, les mesures de prévention, elle répondrait aux questions courantes (quoi faire dans telle situation...), etc. Elle serait destinée d'abord aux patients qui quittent l'hôpital; elle serait avant tout offerte dans les 33 établissements participants, puis généralisée au site Web.

« La mise sur pied d'une communauté de pratique chez les infirmières a permis de découvrir une nouvelle approche de résolution de problèmes et d'utiliser les ressources de façon très efficace. »

Louise Cantin

« Des questions fondamentales s'imposent avant d'implanter un tel projet : est-ce bien la meilleure façon de réunir les professionnelles, quels sont les objectifs de l'organisation, quelles dépenses suis-je prêt à engager?, etc. »

Louise Cantin

« Le premier facteur de succès d'une communauté de pratique, c'est certainement l'animation. Toutes les participantes vous le confirmeront. »

Louise Cantin

Les résultats préliminaires de l'expérience sont probants. Ils révèlent un haut taux de satisfaction des participantes : le projet a stimulé la créativité, favorisé l'innovation, valorisé l'excellence, facilité le partage des connaissances. Il a permis de découvrir une nouvelle approche de résolution de problèmes et d'utiliser les ressources de façon très efficace. Plus de 80 % des participantes se sont dit prêtes à poursuivre l'expérience, et certaines auraient même accepté d'y contribuer financièrement.

Pour Louise Cantin, le projet offre enfin un nouveau levier de formation continue qui recèle un énorme potentiel. « Évidemment, il ne s'agit pas de foncer tête baissée. Des questions fondamentales – les mêmes que d'habitude – s'imposent avant d'implanter un tel projet : est-ce bien la meilleure façon de réunir les professionnelles, quels sont les objectifs de l'organisation, quelles dépenses suis-je prêt à engager?, etc. »

Et s'il y avait une condition de succès à pointer, une incontournable, quelle serait-elle? Louise Cantin est formelle : « Le premier facteur de succès d'une communauté de pratique, c'est certainement l'animation. Toutes les participantes vous le confirmeront. »

ATELIER 5

LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN SOUTIEN AU DÉPLOIEMENT DU GUICHET UNIQUE

Leader-animatrice :

- **Claire Lobet-Maris**, professeure et directrice ff., Institut d'informatique, Facultés universitaires Notre-Dame-de-la-Paix, Cellule Interfacultaire de Technology Assessment (CITA), Namur, Belgique

Conférenciers :

- **Aubrey Cormier**, directeur de l'intelligence organisationnelle, RDEE Canada, Wellington
- **Thierry Vermeeren**, chef du service de l'information, FOREM-DSI, directeur du projet "Hotjob.be", Charleroi, Belgique

Bon nombre de ministères, d'organismes et d'entreprises s'apprentent à se doter d'un guichet unique pour mieux servir leurs clients. Mais comment donner l'impression d'un seul point de service quand l'information est dispersée dans plusieurs lieux? Comment rendre l'opération transparente et simplifier la vie aux citoyens et entrepreneurs? Selon Claire Lobet-Maris; Aubrey Cormier et Thierry Vermeeren le recours aux communautés de pratique (CdP) pourra favoriser le bon fonctionnement du guichet unique.

« En Belgique, la création du guichet unique n'est pas un luxe mais une nécessité », avance Claire Lobet-Maris. En effet, dans ce pays, il existe quatre paliers de pouvoirs : le gouvernement fédéral est responsable des questions d'intérêt national comme la défense, la santé et l'économie; les trois régions du pays (Wallonie, Flandre et Bruxelles) sont responsables des questions afférentes à leur développement économique; les communautés francophone, néerlandophone et germanophone ont juridiction sur les matières personnalisables et culturelles, tel l'enseignement; enfin, les communes ont juridiction en matière d'identité, d'état civil, de développement urbain, etc.

Résultat : « En matière de formation, il y a en Belgique six ministres compétents. Quand on parle de transport, il y en a quatre. Quant à moi, je rends des comptes à sept ministres dans le cadre de mes activités à la CITA », avance Claire Lobet-Maris.

Dans ce contexte, la mise sur pied du guichet unique est la seule manière pour l'État belge de réduire le temps et l'énergie dépensés par les citoyens pour trouver et obtenir les services dont ils ont besoin, « d'éviter qu'ils n'aient à redemander les mêmes données quinze fois ».

Selon Claire Lobet-Maris, l'organisation des sites Web de l'État autour du concept d'événements de vie est extrêmement prometteuse. Selon cette idée, l'information est organisée selon une logique client plutôt qu'organisationnelle. Par exemple, le citoyen n'a pas à savoir que trois, quatre ou dix organismes gouvernementaux différents sont responsables d'une question comme l'immigration ou la natalité; seul importe qu'il puisse trouver aisément l'information qui l'aidera à s'établir en Belgique ou à demander les allocations familiales auxquelles il a droit.

« La mise sur pied du guichet unique est la seule manière pour l'État belge de réduire le temps et l'énergie dépensés par les citoyens pour trouver et obtenir les services dont ils ont besoin, « d'éviter qu'ils n'aient à redemander les mêmes données quinze fois. »

Claire Lobet-Maris

Relever ce défi sera cependant difficile, pour des raisons politiques et administratives. Pour réussir « l'impossible mariage à trois » belge, les paliers de l'État devront commencer par travailler sur des chantiers restreints. Et assurer que les pratiques exemplaires en matière de guichet unique soient connues de tous, grâce au recours aux communautés de pratique.

Réunir les solitudes

L'enjeu est un peu différent du côté du Regroupement de développement économique et d'employabilité (RDEE) du Canada. Cet organisme d'appui à l'épanouissement des communautés francophones hors Québec regroupent 125 praticiens dans quatre secteurs stratégiques : le tourisme, l'économie du savoir, l'entrepreneuriat-jeunesse et le développement rural. Ces personnes constituent très souvent la source d'information privilégiée des entrepreneurs — ou futurs entrepreneurs — acadiens, franco-manitobains, franco-albertains, etc.

« Nos gens se sont rencontrés de temps en temps avant la mise sur pied de la communauté de pratique. Cependant, pour éviter leur isolement, pour renforcer leur autonomisation (empowerment), pour améliorer leur efficacité, il était nécessaire de leur permettre de se parler entre deux réunions physiques. »

Aubrey Cormier.

Le hic, c'est qu'une analyse pancanadienne a démontré que si les agents du RDEE sont très scolarisés, moins de 1 sur 20 possède une formation en développement économique et communautaire. Ce faible taux représente une lacune de taille, dans le contexte où le travail des professionnels nécessite l'utilisation de connaissances dans ce domaine.

Le secrétariat du RDEE a eu l'idée de créer une communauté de pratique lorsqu'il a réalisé que « les agents ne détenaient peut-être pas de diplômes formels en développement économique et communautaire, mais ils possèdent de l'expérience. Si on réussissait à la mettre en commun sur une base continue, le réseau tout entier profiterait d'un effet multiplicateur et synergisant¹ ».

La communauté de pratique a été mise sur pied avec l'appui d'experts associés au CEFRIO, au Conference Board du Canada et à l'Université McGill. Kim Dalkir, professeure dans cette institution montréalaise, travaille à mesurer le degré d'innovation du réseau mis sur pied par le RDEE. La chercheuse croit « que les aides technologiques identifiées serviront à sortir de leur ghetto les membres isolés, tout en créant un canal de communication pour le partage des leçons retenues, des meilleures pratiques et des innovations de toute communauté virtuelle ».

Évidemment, « nos gens se sont rencontrés de temps en temps avant la mise sur pied de la communauté de pratique. Cependant, pour éviter leur isolement, pour renforcer leur autonomisation (*empowerment*), pour améliorer leur efficacité, il était nécessaire de leur permettre de se parler entre deux réunions physiques », avance Aubrey Cormier.

Les communautés de pratique ne sont qu'un élément de la stratégie de gestion des connaissances du RDEE. Pour alimenter les membres du réseau, le secrétariat fait aussi de la veille et réalise des recherches et des analyses. Pour renforcer les compétences des agents, il a aussi mis en branle un programme de perfectionnement professionnel.

Ces changements ne sont pas mineurs et bouleversent les façons de faire des membres du réseau. Par conséquent, relève Aubrey Cormier, le secrétariat attache une grande importance à la bonne gestion des risques de la transformation culturelle en cours. Par exemple, il continue de s'assurer que les

1 Voir www.francophonie.gc.ca/bulletin/06-03/5_f.shtml.

agents de développement ont tout le soutien technique et TI dont ils ont besoin. « Sans alphabétisation numérique, la communauté virtuelle ne pourrait pas donner les résultats escomptés ».

Mais cette révolution n'est peut-être rien en comparaison de celle qui se prépare. En effet, RDEE Canada songe à utiliser le concept des communautés de pratique pour améliorer le niveau de connaissances et d'expertise de ses clientèles. L'idée a du sens. Après tout, les écueils rencontrés par un petit entrepreneur de Moncton ressemblent fort à ceux qui attendent sa contrepartie de Régina.

Guichet unique pour l'emploi

Pendant que le RDEE s'intéresse à la création d'emplois, le FOREM cherche à aider les travailleurs européens à trouver un poste et les employeurs du Vieux continent à recruter le personnel dont ils ont besoin. En partenariat avec l'ANPE (France), AMS (Suède), le Directorate of Labour (Norvège) et IEFP (Portugal), le FOREM travaille à la création d'un guichet unique de l'emploi dans l'Union européenne.

La mise sur pied du guichet représente un enjeu de taille sur le plan politique. Par exemple, les lignes directrices pour l'emploi de 2001 prévoyaient le développement d'une banque de postes de manière à améliorer les capacités de placement professionnel des États européens et la mobilité des travailleurs.

En gros, le programme Employment Data Exchange Network (EDEN) vise à créer une plateforme Web multilingue qui permettra à un candidat de connaître les offres d'emploi affichées dans différents pays et à une entreprise de fouiller les curriculum vitae de dizaines de milliers de personnes.

La réalisation d'un tel système est extrêmement complexe puisque, comme on le sait, la très grande majorité des Français ne parlent pas norvégien, relativement peu de Portugais savent le français et ainsi de suite. Dans une optique client, il faut donc veiller à la traduction préalable des offres et des demandes d'emploi.

En raison du volume d'information à traiter, les acteurs du projet ont décidé d'automatiser le processus de traduction. Cette automatisation requiert d'abord la standardisation des offres d'emploi et des profils de fonction, notamment à l'aide du standard XML, de même que le développement de dictionnaires multilingues. Le système permettra par exemple à un chercheur d'emploi de définir ses habiletés dans sa langue et à un recruteur de décrire ses besoins dans la sienne.

Les travaux réalisés à ce stade ont permis au FOREM et à ses partenaires d'apprendre que « le développement d'une communauté de pratique de travail facilite l'identification des technologies émergentes requises et améliore les résultats opérationnels ».

Le succès d'EDEN à ce jour — la plate-forme reçoit plus que 400 000 visiteurs uniques par mois et elle a été louée par la Commission européenne et le *Wall Street Journal* comme un « exemple de réflexion transeuropéenne » — démontre bien que les communautés de pratique peuvent être utiles non seulement pour *faire fonctionner* le guichet unique, mais également pour *planifier sa mise sur pied*.

Le succès d'EDEN à ce jour démontre bien que les communautés de pratique peuvent être utiles non seulement pour faire fonctionner le guichet unique, mais également pour planifier sa mise sur pied. »

Thierry Vermeeren

ATELIER 6

LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN SOUTIEN À L'ORGANISATION DE SERVICES DÉCENTRALISÉE

Leader-animatrice :

- **Céline Bareil**, professeure agrégée, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal, chercheure associée, CEFRIO, Canada

Conférenciers :

- **Jean Bourgeois**, président, M3K Solutions inc., Montréal, Canada
- **Frédérique Leclerc**, conseillère en commerce électronique, 1^{re} Vice-présidence Technologie et Affaires électroniques, Desjardins Sécurité financière, Québec, Canada
- **Marie Maldonado**, chef, Innovation et Expertise Technologique, Direction solutions informatiques, V.-P. Centre de services partagés, Hydro-Québec, Montréal, Canada

Afin de se rapprocher de leurs clients ou d'abaisser leurs coûts d'opération, plusieurs entreprises et organismes gouvernementaux ont décidé de fonctionner de manière décentralisée et de délocaliser une partie de leur effectif dans d'autres bureaux, villes, régions ou pays. Bien exécutée, cette stratégie peut évidemment présenter des avantages, mais plusieurs défis attendent l'entreprise qui décide de l'adopter. Par exemple, comment maintenir les connaissances des experts de l'entreprise à niveau lorsque ces derniers ne se côtoient plus au quotidien. Comment leur permettre de s'entraider à distance? Comment éviter les ruptures d'expertise? L'une des solutions : créer un réseau d'apprentissage virtuel.

En effet, selon Céline Bareil, professeure agrégée et chercheure à HEC Montréal, la mise sur pied de communautés de pratique virtuelles permet de relier des gens « qui ne relèvent pas de la même administration, qui ne sont pas localisés au même endroit, mais qui possèdent comme fil conducteur une même pratique, une même motivation ou une même expertise stratégique pour l'organisation ».

Hydro-Québec doit souvent relever ce genre de défis, étant donné la dispersion géographique de son personnel sur le territoire québécois.

Par exemple, dans le but d'accélérer la livraison de ses services internes et de l'améliorer, la Direction des solutions informatiques (DSI) de la société d'État décidait à l'automne 2002 de démanteler quatre de ses centres de compétences et de disperser quelque 200 spécialistes dans des unités d'affaires clientes de la région de Montréal.

« La mise sur pied de communautés de pratique virtuelles permet de relier des gens qui ne relèvent pas de la même administration, qui ne sont pas localisés au même endroit, mais qui possèdent comme fil conducteur une même pratique, une même motivation ou une même expertise stratégique pour l'organisation. »

Céline Bareil

« Les communautés favorisent l'envoi de demandes d'information à des personnes auxquelles les experts ne se seraient pas adressés, soutient Marie Maldonado. Elles facilitent aussi la cohérence des façons de faire et leur uniformité. »

Selon Marie Maldonado, cheffe Innovation et Expertise technologique à la DSI, il n'était cependant pas question que la hausse de polyvalence des travailleurs déplacés ou l'approfondissement de leur connaissance des besoins des clients soient obtenus au prix d'une baisse d'uniformité de leurs façons de faire, d'une réduction de la capacité des experts à tabler sur les expériences de leurs collègues, etc. Il fallait donc assurer le maintien de liens informels entre eux.

Pour arriver à ce résultat, la DSI d'Hydro-Québec a naturellement décidé de relier à l'aide de liens informatiques les 219 experts dispersés entre sept édifices. « Comme nous sommes des gens de technologie, cette idée nous est naturellement venue. Mais nous ne savions pas encore que nous bâtissions des communautés de pratique! », affirme Marie Maldonado.

Dans une première phase, quatre réseaux d'experts ont été créés avec l'aide des responsables des ressources humaines d'Hydro-Québec et du CEFRIO : un réseau d'architectes fonctionnels (31 membres), un réseau d'architectes technologiques (35 membres), un réseau de spécialistes Web (137 membres) et un réseau d'administrateurs de bases de données (16 membres).

Ces réseaux n'ont pas tardé à donner de bons résultats. « Les communautés favorisent l'envoi de demandes d'information à des personnes auxquelles les experts ne se seraient pas adressés, soutient Marie Maldonado. Elles ont aussi facilité la cohérence des façons de faire et leur uniformité. »

Cela dit, quelques problèmes demeurent. Par exemple, certains experts n'ont pas le réflexe d'utiliser le réseau pour approfondir leurs connaissances, tandis que d'autres emploient le réseau pour aller chercher l'expertise des autres, mais hésitent encore à l'utiliser pour communiquer la leur. « Sur le plan organisationnel, il faudra aussi encourager la participation formelle aux communautés de pratique », souligne Marie Maldonado.

What's in it for me?

« Certains experts n'ont pas le réflexe d'utiliser le réseau pour approfondir leurs connaissances, tandis que d'autres emploient le réseau pour aller chercher l'expertise des autres, mais hésitent encore à l'utiliser pour communiquer la leur. »

Marie Maldonado

Du côté de Desjardins Sécurité financière (DSF), filiale du Mouvement Desjardins spécialisée dans l'assurance de personnes, c'est plutôt la dispersion du personnel responsable des questions de commerce électronique entre Montréal (15 employés) et Québec-Lévis (35 employés) qui a amené l'entreprise à utiliser la stratégie des communautés de pratique, souligne Frédérique Leclerc, conseillère à la 1re vice-présidence Affaires électroniques et Technologies.

Aux yeux des dirigeants, la mise sur pied d'un réseau virtuel regroupant les spécialistes de commerce électronique de DSF permettrait notamment la réutilisation des fonctionnalités développées à un bout ou l'autre de l'autoroute 20 et le développement des capacités internes de l'organisation dans le domaine.

Cet objectif a-t-il été atteint? Oui et non, selon un constat effectué au printemps 2003. D'une part, les responsables constataient alors que 60 % des experts en commerce électronique participaient à la communauté de pratique de manière régulière, la plupart du temps lors de rencontres en face-à-face. La plupart y intervenaient pour faire des appels à tous ou pour faire le dépôt de documents jugés pertinents pour les autres membres.

Cependant, l'évaluation révélait aussi que les forums d'échange électroniques étaient peu utilisés, peut-être parce que la communauté de pratique recourait à un collecticiel inadéquat et peut-être aussi, parce que le niveau d'animation était déficient.

« On ne peut pas créer une communauté et laisser les gens se débrouiller tout seuls, soutient Frédérique Leclerc. L'animation du réseau est cruciale à son succès. Sans *capitaine* capable de piloter les changements d'attitude requis, la communauté s'effondrera. »

Il ne s'agit pas d'un boulot facile. En effet, comme les gens n'ont rien de plus précieux, de nos jours, que le temps, il faut veiller à ce que chaque activité de la communauté ait une forte valeur ajoutée.

« De plus, il faut pouvoir répondre clairement à la *grande question* que se pose chaque membre : " Qu'est-ce que je vais gagner à partager mon savoir, mes connaissances?"

« La connaissance, c'est encore le pouvoir », affirme Frédérique Leclerc. Par conséquent, il ne faut pas penser que les travailleurs mettront spontanément leurs bonnes idées sur la table; leur réflexe sera plutôt de tout garder pour eux.

« Pour contrer ce problème, il faut d'abord donner une réponse à la question que chacun se pose : « "What's in it for me?". Puis il faut rassembler les bonnes personnes - souvent des employés qui ont des expertises complémentaires -, créer le bon contexte d'apprentissage, puis, enfin, être patient! », conclut Frédérique Leclerc.

Au service de l'innovation

Le dernier cas présenté lors de l'atelier était de nature un peu différente. Nathalie Drouin, professeure au Département de management et technologie de ESG-UQAM, et Jean Bourgeois, président de M3K Solutions, ont en effet expliqué à l'auditoire comment le recours aux technologies de l'information soutient actuellement la collaboration d'une vingtaine de chercheurs universitaires internationaux, leurs étudiants et de nombreux membres de la communauté d'affaires dans le cadre du projet Managing Information in the New Economy (MINE).

Soutenu par une subvention gouvernementale de six millions de dollars et dirigé par le professeur Roger E. Miller, titulaire de la chaire Jarislowsky en innovation et en gestion de projet de l'École Polytechnique de Montréal, le projet MINE vise à « aider les sociétés canadiennes à accroître leur capacité d'innovation et leur compétitivité internationale en leur fournissant des outils et des cadres de gestion pratiques, solidement ancrés dans leurs contextes d'affaires respectifs. La diffusion et le transfert des résultats de MINE vers les entreprises canadiennes constituent d'ailleurs un des aspects centraux du programme¹ ».

Très tôt, les promoteurs du projet ont déterminé que le succès du projet dépendrait de la capacité des partenaires à collaborer les uns avec les autres et d'échanger de l'information. Ils convinrent donc de créer une base dans laquelle les différentes équipes de chercheurs déverseraient leurs connaissances; de faciliter la communication des membres de la communauté en recourant à des outils de téléconférence et de téléprésentation; et de mettre sur pied un intranet.

« On ne peut pas créer une communauté et laisser les gens se débrouiller tout seuls, soutient Frédérique Leclerc. L'animation du réseau est cruciale à son succès. Sans capitaine capable de piloter les changements d'attitude requis, la communauté s'effondrera. »

1 Voir http://www.polytml.ca/carrefour/cms/aper_archive.php?NoDocument=1387&tome=54

Pour assurer l'utilisation de ces différents outils, les promoteurs décidèrent évidemment de recourir à différentes stratégies. Premièrement, ils adaptèrent l'architecture des outils et de l'information aux besoins de leur clientèle. Par exemple, l'intranet du projet MINE est découpé en sections que connaissent bien les chercheurs universitaires : revue de littérature, méthodologie, études de cas, etc.

« La connaissance, c'est encore le pouvoir. Par conséquent, il ne faut pas penser que les travailleurs mettront spontanément leurs bonnes idées sur la table; leur réflexe sera plutôt de tout garder pour eux. »

Frédérique Leclerc

Deuxièmement, une approche « coercitive douce » fut employée : les non-utilisateurs seraient mis à l'écart de l'évolution du projet! Troisièmement, une formation poussée a été donnée aux participants du projet. Certains cours ciblés ont ainsi été offerts sur des thèmes particuliers (ex. : comment mettre un document sur l'intranet, comment le réviser, comment utiliser le forum de discussion). Les promoteurs ont aussi créé un guide de l'utilisateur disponible électroniquement et en format papier.

En bout de ligne, la communauté a atteint les objectifs fixés, soutiennent Nathalie Drouin et Jean Bourgeois : « l'intranet de MINE est véritablement un centre de connaissances où chaque intervenant peut échanger, communiquer et suivre le déroulement du projet ».

Mais ici comme ailleurs, pas question de s'asseoir sur ses lauriers! En effet, pour que le momentum continue, la vigilance constante des coaches sera nécessaire.

ATELIER 7

LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EN SOUTIEN À DE NOUVEAUX MODÈLES ORGANISATIONNELS

Leader-animateur :

- **Marcel Gilbert**, directeur, développement de projet, CEFRIO, Québec, Canada

Conférenciers :

- **Michel Boucher**, coordonnateur de base de données, Xerox Canada, Montréal, Canada
- **Jean-Louis Ermine**, professeur et directeur, Département Systèmes d'information, Institut National des Télécommunications, président du Club de la gestion des connaissances, France
- **Daniel Perrault**, vice-président des services professionnels, KM Technologies, Montréal, Canada

Comment les communautés de pratique peuvent-elles devenir un instrument précieux pour soutenir l'innovation et l'apprentissage à partir de savoirs tacites (intuitions créatives, trucs du métier, etc.)? Comment permettent-elles de conserver des traces de résolutions de problème (*Emergent learning*)? Comment favorisent-elles l'expression des individus et le partage de leurs connaissances sur des éléments stratégiques de l'organisation? L'adoption de nouveaux modèles organisationnels ne se fait toutefois pas sans résistance. Cet atelier mettait l'accent sur les différentes facettes de cette transformation.

Eureka : une brillante idée!

Eureka regroupe quelque 23 000 techniciens et 1 100 experts répartis dans plus de 130 pays : la communauté de pratique mise sur pied en 1996 par XEROX est d'envergure!

Tous les techniciens de XEROX partagent une même réalité : si l'équipement brise, ce sont eux qui doivent faire face à la musique et au client mécontent. « Avant la création d'Eureka, chaque technicien inscrivait ses trucs et astuces personnels dans son carnet de notes, raconte Michel Boucher, coordonnateur de la base de données. Certains échangeaient à l'occasion leurs trouvailles autour de la machine à café, mais la plupart les gardaient pour eux. Surtout les performers, les *kings*, reconnus justement pour leur savoir-faire hors du commun. »

Quand Eureka a démarré, il y a eu de l'évangélisation à faire pour rallier tout le monde!, avoue Michel Boucher. Mais bientôt, un peu partout, des techniciens ont commencé à réaliser à quel point il pouvait être utile d'avoir accès au savoir-faire des autres. On a senti comme un mouvement : le message s'est passé dans les rangs. Grâce à Eureka, les intuitions de chacun ont commencé à se transformer en savoirs explicites utilisables par tous. »

« Quand Eureka a démarré, il y a eu de l'évangélisation à faire pour rallier tout le monde!, avoue Michel Boucher. Mais bientôt, un peu partout, des techniciens ont commencé à réaliser à quel point il pouvait être utile d'avoir accès au savoir-faire des autres. Grâce à Eureka, les intuitions de chacun ont commencé à se transformer en savoirs explicites utilisables par tous. »

L'implantation de la communauté virtuelle a permis à XEROX d'améliorer la mise en marché de ses nouveaux produits de 300 % et d'économiser substantiellement sur les pièces utilisées pour la réparation. Et surtout, d'épargner entre 5 et 10 % sur le temps de service, soit l'équivalent de 12 millions de dollars par an. »

Michel Boucher

Pour faciliter la vie des utilisateurs, les concepteurs ont pris soin de simplifier au maximum les procédures. « Nous voulions que l'entrée d'une solution à un problème dans la banque soit presque aussi simple que de l'écrire dans un calepin », précise le coordonnateur. Russe, chinois, espagnol, chaque technicien peut écrire dans sa propre langue; les suggestions sont ensuite traduites en anglais. Une solution conviviale donc, articulée sur deux outils : un mécanisme pour permettre à chacun de participer d'où qu'il se trouve sur la planète, un moteur de recherche pour fouiller dans la base de données. Le son et l'image sont aussi disponibles pour mieux illustrer son propos.

Point important, les techniciens n'ont pas à se brancher chaque fois sur Internet au moment de noter une idée. « Comme ils sont toujours sur la route entre deux clients, nous voulions leur simplifier l'existence. Ils n'ont qu'à ouvrir leur portable pour inscrire leurs suggestions. Au moment de la mise à jour Internet hebdomadaire, elles deviennent alors accessibles à tous. » Il faut quand même prendre le temps d'écrire... L'entreprise en tient compte. « Nous préférons que les techniciens arrivent avec trois petites minutes de retard chez un client plutôt que de laisser échapper une bonne idée! »

Chaque suggestion est soumise à l'approbation d'un expert-valideur. « C'est capital pour la crédibilité de la communauté de pratique », indique Michel Boucher. La participation des experts est donc essentielle, mais elle était délicate à obtenir : la mise en place d'Eureka signifiait automatiquement la disparition de la fonction d'experts à moyen terme, les employés trouvant désormais réponses à leurs problèmes dans la communauté. « Nous avons heureusement résolu la question en obtenant de XEROX la garantie que ces spécialistes seraient recyclés dans de nouvelles fonctions. »

Eureka permet une fonction essentielle : la rétroaction. « Nous encourageons les gens à manifester leur satisfaction à l'auteur d'une suggestion. Ou l'inverse : si une suggestion s'avère inefficace, l'auteur ne tarde pas à le savoir. L'expert qui l'a approuvée aussi! » Michel Boucher en est convaincu : cette rétroaction est essentielle à la survie d'Eureka. « XEROX Canada offre 50 \$ pour chaque idée acceptée. Mais ce qui incite vraiment les gens à participer, c'est la fierté de voir leur nom circuler et le plaisir de recevoir des courriels de remerciement de leurs collègues. Ils en retirent une immense satisfaction ».

Eureka a fait ses preuves. L'implantation de la communauté virtuelle a permis à XEROX d'améliorer la mise en marché de ses nouveaux produits de 300 % (les techniciens sont tous formés en même temps par le même canal), d'économiser substantiellement sur les pièces utilisées pour la réparation (moins de tâtonnement, moins d'essais-erreurs). Et surtout, d'épargner entre 5 et 10 % sur le temps de service, « soit l'équivalent de 12 millions de dollars par an, évalue Michel Boucher. Nous avons beaucoup investi dans Eureka. Mais cette solution nous rapporte également beaucoup.»

Travailler à l'unisson

Le facteur humain est central en gestion des connaissances. Mais vient un moment où le succès des échanges dépend de la technologie. « C'est là que KM Technologies et sa plate-forme de travail *Work2gether* entrent en scène », explique Daniel Perrault, vice-président des services professionnels chez KM Technologies, un concepteur d'un logiciel de e-collaboration qui compte une centaine de clients et plus de 35 000 utilisateurs dans le monde.

La solution *Work2gether* s'articule autour de trois piliers : la publication, la collaboration, la gestion documentaire. « Un client peut choisir de faire appel à nous pour l'une ou l'autre de ces fonctions, dit le vice-président. Mais nous essayerons toujours de le faire profiter au maximum de toutes les possibilités de la plate-forme. C'est à cette condition que nous considérerons notre implantation réussie. »

Le vice-président propose trois exemples d'application de la solution *Work2gether*. Premier cas : au sein même de KM Technologies. « Notre équipe est limitée et nous desservons un nombre toujours croissant de clients. Nous avons donc créé notre propre communauté de pratique, *service.work2gether.net.*, qui permet d'échanger quant aux meilleures façons d'utiliser notre outil. »

Le site est rapidement devenu indispensable! De 2002 à 2003, il a connu une hausse d'activité de 1000 %! De plus en plus de gens se branchent, partagent leurs expériences. « Nous en sommes maintenant au stade où des clients supportent d'autres clients, rapporte Daniel Perrault. En bénéficiant de notre avis éclairé, bien entendu. »

Deuxième cas : Bioartificial Gel Technologies (BAGTech), une entreprise spécialisée en dermo-cosmétique. BAGTech était en quête d'un outil qui permettrait à ses chercheurs répartis sur deux continents de communiquer et d'échanger efficacement. « Mais quatre mois après l'achat, la présidente était déçue, raconte Daniel Perrault. Notre outil ne servait pas. Pourquoi? Elle avait commis l'erreur d'installer *work2gether* sur un poste de travail sans chercher quelle valeur ajoutée elle pouvait en retirer. De notre côté, nous avons retenu la leçon : depuis, nous affectons un chef de projet à chaque client pour le guider. La présidente a rajusté le tir et maintenant, notre solution est devenue un outil précieux chez BAGTech. Le leadership du dirigeant est donc un facteur de succès! »

« Quelles connaissances détient une entreprise? Les gens l'ignorent. Autrement dit, on ne sait pas ce qu'on sait. On sait qu'on produit des biens ou des services. Mais en général, on n'a pas conscience de produire en même temps un autre bien précieux : du capital intellectuel. »

Jean-Louis Ermine

Troisième cas : Solutions PME Export, piloté par Développement économique Canada. Le défi consistait à mettre en place une zone de travail commune à différents ministères et agences, un guichet unique qui permettrait aux PME de réduire leurs délais, de créer des cellules de travail multidisciplinaires pour donner un meilleur soutien aux clients. Cette communauté offre aussi l'avantage de regrouper les publications utiles pour éviter aux PME des recherches fastidieuses.

Que nous ont enseigné ces implantations en matière de facteurs de succès? Former suffisamment et assurer un suivi constant; s'assurer du leadership du décideur dans le dossier; bien identifier les secteurs de l'entreprise qu'on veut cibler; trouver un «*quickhit*», un projet réussi qui donnera en partant de la crédibilité à la communauté de pratique. « C'est le meilleur argument, conclut le vice-président. »

Cartographier le savoir

« On parle beaucoup de gestion des connaissances... mais très peu de connaissances comme telles, constate Jean-Louis Ermine, président du Club de gestion des connaissances, en France. On nous invite à créer des communautés de pratique... mais quelles connaissances doit-on y verser au juste pour que l'opération ne s'avère pas un coup d'épée dans l'eau? Telle est la question. Je connais des entreprises qui se retrouvent avec des centaines de communautés, sauf que la plupart ont peu d'intérêt. »

Les patrons veulent bien créer le patrimoine de connaissance de l'entreprise... mais ils ignorent ce que c'est! « Quelles connaissances détient une entreprise? Les gens l'ignorent. Autrement dit, on ne sait pas ce qu'on sait. On sait qu'on produit des biens ou des services. Mais en général, on n'a pas conscience de produire en même temps un autre bien précieux : du capital intellectuel. Comme cet élément nous est inconnu, on ne le gère pas. » Que faire? Comment faire émerger de la masse les véritables connaissances stratégiques d'une entreprise? En dessinant la carte des connaissances détenues par l'entreprise.

Premier pas : tracer les axes stratégiques de l'organisation : maîtriser, voir, comprendre, organiser par exemple. Sur chacun, on inscrit les domaines de l'entreprise qui s'y rattachent. Et ensuite, on accole à chacun d'entre eux les départements de l'entreprise touchés. On peut continuer à décliner en plus petits segments mais un moment donné, il faut savoir quand s'arrêter. « Autrement c'est la jungle. La cartographie perd son sens. »

« Une information peut être cruciale pour une foule de raisons : veille, départs à la retraite, roulement de personnel. Il est bon de consulter des travailleurs clés pour nous aider à faire le départage. »

Jean-Louis Ermine

En bout de ligne, on a sous les yeux une toute nouvelle façon de se représenter l'entreprise. On s'aperçoit qu'un département pouvait se retrouver sous un seul domaine, et un autre sur plusieurs. Autrement dit, cette cartographie ne reflète absolument pas l'organisation structurelle de l'entreprise. Elle reflète son savoir.

Ensuite, il n'est évidemment pas question de créer une communauté de pratique assortie d'un outil de partage autour de chaque domaine trouvé! À cette étape, précise le spécialiste, il faut se questionner sur ce qui mérite d'être conservé, valorisé, développé.

Qu'est-ce qu'on garde, qu'est-ce qu'on rejette? On conserve seulement les informations critiques, stratégiques pour l'organisation. « On a donc baptisé naturellement cette étape, analyse de criticité. » Analyse qui n'est pas forcément simple. « Une information peut être cruciale pour une foule de raisons : veille, départs à la retraite, roulement de personnel. Il est bon de consulter des travailleurs clés pour nous aider à faire le départage.

Ce tri fait, on a enfin en main une cartographie du savoir que détient l'entreprise. « Je ne dis pas qu'elle reflète la Vérité absolue, mais on possède une base construite de façon consensuelle à l'intérieur de l'organisation. » À partir de là, on peut décider sur quelles connaissances on mettra l'emphase, et de quelle façon : veille technologique, formation, création d'un réseau d'experts, etc. « L'important c'est qu'on sait maintenant pourquoi on fait les choses.»

La cartographie est bien sûr appelée à se transformer. Les connaissances évoluent, l'environnement change, la stratégie de l'entreprise se modifie... « Mais attention, il ne s'agit pas de changer le modèle tous les mois. Autrement, l'effet de cette cartographie sera dilué; elle n'aura plus rien de stratégique. L'idéal est de mettre en place un observatoire constitué de gens très au courant du patrimoine de connaissances de l'entreprise et ayant de la vision. Des travailleurs de haut niveau dont la compétence est reconnue par leurs pairs. « Ne craignez rien, vous n'aurez aucune peine à les identifier : dans une entreprise, le réseau du savoir est toujours très connu. » Ce réseau pourra se rencontrer aux trois ou six mois. Mais d'expérience, Jean-Louis Ermine l'affirme : les modifications à une cartographie sont rarement à foison. «C'est un instrument fait pour durer.»

ATELIER 8

MISE EN PLACE D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE : MODE D'EMPLOI POUR MAXIMISER VOTRE INVESTISSEMENT

Leader-animateur :

- **Milton Campos**, professeur adjoint, Département de communication, Université de Montréal, chercheur associé, CEFRIO, Canada

Conférenciers :

- **Linda Bergeron**, coach-animateur, communauté de pratique et e-collaboration, Québec, Canada
- **Louis Langelier**, directeur-conseil, CEFRIO, Montréal, Canada
- **Marie-Josée Paquet**, infirmière-conseil, Direction du développement et du soutien professionnel, Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ), Montréal, Canada

Comment doit-on planifier la mise sur pied d'une communauté de pratique? Quels critères doivent en guider la réflexion? Sur quelles bases la communauté doit-elle être établie? Quels rôles doivent y jouer les animateurs? Voilà quelques-unes des nombreuses questions que se posent gestionnaires et praticiens au sujet des communautés de pratique. C'est pour tenter d'y répondre qu'a été élaboré l'atelier « Mise en place d'une communauté de pratique » lors du colloque sur la gestion du savoir organisé par le CEFRIO.

À en juger par la forte participation à cet atelier, force est de conclure que l'éventuel déploiement d'une communauté de pratique est une problématique que plusieurs ont à cœur. Pour guider cette réflexion, le CEFRIO y avait convié une tribune d'invités dont les compétences couvraient toutes les facettes de la mise en place d'une communauté de pratique. L'atelier était animé par Milton Campos, professeur à l'Université de Montréal et *coach*-animateur dans le cadre du projet de communautés virtuelles du CEFRIO, auquel se joignait Louis Langelier, consultant pour KLMNOP Canada, coordonnateur des *coaches*-animateurs et lui-même *coach*-animateur pour le projet du CEFRIO, Linda Bergeron, conceptrice de communautés de pratique et également *coach*-animatrice au CEFRIO, et Marie-Josée Paquet, infirmière et chargée de projet et animatrice de la communauté de pratique en santé du cœur de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ).

« La raison d'être d'une communauté de pratique, soutient Louis Langelier, appartient à l'entreprise, elle doit être arrimée à ses besoins. »

Les besoins avant tout

Quelle est la raison d'être d'une communauté de pratique? Au-delà des disparités sémantiques (comme la distinction entre communauté de *pratique* et communauté d'*intérêts*), les invités se sont montrés d'accord pour reconnaître une base commune à toutes les communautés de pratique. « La raison d'être d'une communauté de pratique, soutient Louis Langelier, appartient à l'entreprise, elle *doit* être arrimée à ses besoins ». Linda Bergeron a fait écho à ces propos en soulignant l'importance d'une vision stratégique à ce stade de

la réflexion : « Une communauté de pratique est un outil et non pas une fin en soi. Il est stratégique pour une entreprise d'impliquer les gestionnaires à cette réflexion afin de développer la vision qui inspirera la mission et les objectifs de la communauté ».

Pour Marie-Josée Paquet, tout dépend des objectifs visés : « Pour les déterminer, nous n'avons pas hésité à tenir des sondages auprès des participant(e)s afin de vérifier la validité de notre analyse, » soutient-elle. Cependant, comme l'a souligné Louis Langelier, une mise en garde s'impose : il faut prendre soin de ne pas susciter des attentes irréalistes.

Pour Milton Campos, toute communauté de pratique représente une forme d'apprentissage dans l'action et cette caractéristique doit guider l'analyse des besoins. « Une communauté de pratique est un nœud, un levier à partir duquel est créée une libre circulation de l'information. Voilà sa véritable raison d'être, » a surenchéri Linda Bergeron.

La mise en œuvre

Lorsqu'est venu le temps de discuter des stratégies de conception d'une communauté de pratique, la discussion a été à peu près exempte de considérations techniques. Au contraire, les invités ont plutôt insisté sur la notion de « design »; une notion qu'on a définie comme le registre des « possibilités », possibilités pour lesquelles nous pouvons faire appel à une variété de ressources selon la taille de la communauté.

Peu importe le design adopté, tous les participants ont reconnu l'importance de le valider auprès des membres de la communauté de pratique. Idéalement, les concepteurs ont tout intérêt à ce que ces derniers soient inclus dans le processus de conception. Ce retour aux participants, considéré comme nécessaire, engendre une seconde caractéristique du design d'une communauté de pratique : il s'agit d'un processus en mouvance, « évolutif » aux dires de Linda Bergeron. Voilà pourquoi le design se doit de revêtir une structure souple.

Se voulant à la fois le reflet des visées des concepteurs et des besoins exprimés par les membres, le « bon design » d'une communauté de pratique, selon Milton Campos, est toujours quelque chose de singulier. « Il s'agit d'un processus de participation, donc d'apprentissage et, en quelque sorte, ce processus est le design » a-t-il souligné.

« Le design est du *sur mesure* évolutif, » précise pour sa part, Marie-Josée Paquet. Un des gages de réussite du design réside selon elle dans sa convivialité pour les participant(e)s. À cet égard, elle a cité en exemple le design de la communauté de pratique de l'OIIQ qui avait donné aux membres la possibilité d'utiliser une arborescence des discours pour présenter leurs messages. Ainsi, les membres pouvaient clairement identifier l'intentionnalité de leurs propos en les catégorisant dans l'arborescence (pistes, solutions, hypothèses, questionnements, etc.), une caractéristique qui a grandement contribué à la qualité des échanges.

« Avec les communautés de pratique, nous parlons de la mise en place d'environnements sociotechnologiques, spécifie Louis Langelier. Et remarquez que dans ce dernier terme, l'aspect social vient avant les technologies... ».

« Une communauté de pratique est un outil et non pas une fin en soi. Il est stratégique pour une entreprise d'impliquer les gestionnaires à cette réflexion afin de développer la vision qui inspirera la mission et les objectifs de la communauté. »

Linda Bergeron

Animation et coaching

Chose certaine, l'aspect humain d'une communauté de pratique est indéniablement présent dans le « *coaching* » et l'animation. Toutes les communautés de pratique mises sur pied dans le cadre du projet « Mode de travail et collaboration à l'ère d'Internet » ont été réalisées avec l'apport d'un mentor (*coach*). La présence de mentors dans le déploiement de communauté de pratique s'explique en premier lieu par le fait que ce type d'environnement technologique, en entreprise du moins, est relativement nouveau. Le mentor représente donc, dans bien des cas, celui qui initie la communauté aux outils et aux procédures qui serviront à sa mise en place virtuelle.

Tous les invités s'entendent pour dire que le rôle du mentor est crucial. « La présence de quelqu'un d'extérieur à la communauté, quelqu'un qui a donc un regard plus neutre, est très bénéfique. On ne saurait trop insister sur l'importance de ce point de repère externe. », a souligné Marie-Josée Paquet.

En parallèle, la présence d'un animateur est aussi essentielle à la mise sur pied d'une communauté de pratique. Son rôle : *prendre soin* de la communauté et voir à son évolution. Cette tâche demande plus que d'être simplement à l'écoute. En effet, l'animateur doit veiller au recrutement, à la valorisation, à la planification et à la formation.

Pour Marie-Josée Paquet, une des tâches les plus importantes consiste non seulement à être *quantitativement* présent (fréquence et nombre de messages), mais surtout d'avoir une bonne présence *qualitative*, c'est-à-dire de reformuler les messages, en faire des synthèses, stimuler la participation et insuffler une vision. Elle considère également que l'animateur doit avoir un seuil de compétence égal à celui des participants, et ce afin de favoriser son accueil et son sentiment d'appartenance : « Lors de mes interventions à titre d'animatrice, je prenais soin de toujours intervenir en utilisant le « je » ou le « nous », afin de bien marquer mon appartenance à la communauté » a-t-elle souligné.

Une question des plus intéressantes est alors survenue de la salle : les communautés de pratique, en tant que *favorisatrices* de relations entre pairs, doivent-elles être exemptes de rapports d'autorité? La visée de convivialité associée à l'animation exclut-elle d'emblée toute forme d'autorité?

Selon Milton Campos, le rôle premier de l'animation est de tisser des liens logiques, d'aider la communauté de pratique à rencontrer les objectifs qu'elle s'est fixés. En ce sens, il y a bel et bien une autorité en exercice de pouvoir, une volonté de s'assurer qu'une direction est bel et bien prise. De plus, peut-on concevoir des relations humaines d'où toute forme d'autorité serait exclue? « Prenez le cas, par exemple, d'une personne dont les connaissances sont indéniables et reconnues comme telles par la communauté : ses opinions éclairées feront autorité auprès des autres participants », ajoute-t-il. L'intervention a rallié les autres invités derrière une formule qui a eu l'heure de plaire à tous : l'autorité de l'animateur est respectée, mais jamais imposée.

Et voilà ce qui sans doute résume bien les avantages et les défis de la mise en place d'une communauté de pratique : déployer les structures objectives afin de bénéficier des échanges spontanés qui naissent entre individus partageant les mêmes intérêts et préoccupations; tout un défi certes, mais le jeu en vaut assurément la chandelle.

« La présence de quelqu'un d'extérieur à la communauté, quelqu'un qui a donc un regard plus neutre, est très bénéfique. On ne saurait trop insister sur l'importance de ce point de repère externe. »

Marie-Josée Paquet

« La présence d'un animateur est aussi essentielle à la mise sur pied d'une communauté de pratique. Son rôle : prendre soin de la communauté et voir à son évolution. L'animateur doit veiller au recrutement, à la valorisation, à la planification et à la formation. »

Marie-Josée Paquet

MOT DE LA FIN

COLLOQUE GESTION DU SAVOIR

Monique Charbonneau, présidente-directrice générale du CEFRIO

Comme chacune et chacun d'entre vous, j'en suis sûre, j'ai attrapé au vol quelques idées qui ont circulé au cours de ce colloque, je retiens entre autres :

- qu'il est désormais possible pour des infirmières provenant d'hôpitaux et de provinces différentes de non seulement échanger leurs connaissances sur les maladies du cœur mais d'utiliser aussi ces savoirs pour former leurs pairs et informer le grand public, tout en améliorant leur pratique;
- que le personnel d'une même usine peut désormais utiliser les technologies pour faire circuler l'information et les savoirs stratégiques d'un quart de travail à l'autre, et ainsi améliorer la sécurité et la productivité;
- Que des fonctionnaires responsables des achats dans tous les ministères et organisations (grâce à une initiative du Secrétariat du Conseil du trésor du Québec) partagent désormais leurs connaissances et collaborent afin d'améliorer le service à la clientèle, et ce tout en assurant une meilleure équité. Tout au cours de ce colloque, les exemples d'organisations innovantes au Québec, au Canada comme à l'international nous ont fait prendre conscience que la gestion du savoir est un enjeu de plus en plus stratégique.

Je retiens aussi qu'au cours de ce colloque, les travaux de recherche-action et de transfert du CEFRIO réalisés avec une formidable équipe de chercheurs associés à notre Centre, ont pris tout leur sens : collaborer, travailler en réseau, gérer le changement, transformer la culture organisationnelle, briser les silos pour mieux partager et transférer les savoirs et les savoir-faire, et surtout placer la technologie au service des travailleurs et des organisations, etc.

Je retiens surtout que ces nouvelles façons de faire doivent laisser place à l'innovation, laisser place aux personnes qui innovent et à celles qui permettent l'innovation.

Ce colloque international a rassemblé 700 personnes et a réuni, pour la première fois, au Québec les experts internationaux les plus réputés en matière de gestion des connaissances. Je souhaite que cet événement rassembleur inspire de nouvelles initiatives au sein des organisations québécoises qui désirent améliorer leur performance, cœur de la mission du CEFRIO.

Fort de l'expertise acquise dans le cadre de ses projets Télétravail et communautés de pratique, le CEFRIO a donc décidé de franchir un pas de plus en lançant ce matin un projet sur le transfert intergénérationnel de savoirs. Ce projet a pour objectif de trouver, en partenariat, des solutions aux problèmes engendrés par les départs massifs à la retraite autant dans les secteurs public que privé.

Le CEFRIO a donc décidé de franchir un pas de plus en lançant un projet sur le transfert intergénérationnel de savoirs. Ce projet a pour objectif de trouver, en partenariat, des solutions aux problèmes engendrés par les départs massifs à la retraite autant dans les secteurs public que privé.

Le transfert intergénérationnel des savoirs, c'est un phénomène qui fait surgir une foule de questions : Comment cartographier les savoirs essentiels d'une organisation? Comment faire s'exprimer les savoirs des travailleurs chevronnés et des nouvelles recrues? Comment les TI peuvent-elles favoriser l'échange de ces savoirs entre nouvelles recrues et travailleurs chevronnés : qu'il s'agisse de mentorat virtuel, de communautés de pratique, d'e-learning, etc.

« Le transfert intergénérationnel des savoirs, c'est un phénomène qui fait surgir une foule de questions : Comment cartographier les savoirs essentiels d'une organisation? Comment faire s'exprimer les savoirs des travailleurs chevronnés et des nouvelles recrues? Comment les TI peuvent-elles favoriser l'échange de ces savoirs entre nouvelles recrues et travailleurs chevronnés. »

Monique Charbonneau

À la manière du CEFRIO, ce projet nécessitera l'appui de tous nos partenaires, tant internationaux que québécois, tant universitaires qu'industriels.

Car la force du CEFRIO demeure son réseau : un réseau de dirigeants et de leaders, de chercheurs chevronnés et innovateurs, d'associations et de regroupements comptant parmi les plus dynamiques au Québec, mais aussi un réseau de collaborateurs performants et efficaces. Un réseau, sans qui, ce colloque n'aurait d'ailleurs pu voir le jour. J'aimerais donc prendre quelques minutes pour remercier tous les acteurs de ce colloque.

D'abord nos commanditaires : Bell Canada, Développement économique Canada, Hydro-Québec, et le Secrétariat du Conseil du trésor (partenaires principaux), IBM, DMR Conseil, HEC Montréal et la firme Work2gether.

Merci à tous les conférenciers tant locaux qu'internationaux pour leur généreuse contribution. Merci à l'équipe du CEFRIO, qui sous l'habile direction de Paul-André Robitaille, a contribué au succès de cet événement.

J'aimerais également remercier Marcel Gilbert, pour le rôle important de rassembleur qu'il a joué à titre de directeur du projet sur les communautés de pratique au CEFRIO.

Merci aux membres du comité organisateur qui, sous l'égide de son président Jean-Marie Toulouse, ont fait un travail remarquable.

Enfin, un remerciement tout particulier pour Réal Jacob, un véritable homme orchestre qui nous a captivés comme animateur, qui a su transférer ses connaissances comme chercheur intégrateur du projet de recherche Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet, et qui nous conseille de façon stratégique à titre de directeur scientifique du CEFRIO.

Merci à tous les participants et bonne fin de journée!

LE COMITÉ ORGANISATEUR

- **Jean-Marie Toulouse**, président du Comité, directeur, HEC Montréal, Canada
- **Monique Charbonneau**, présidente-directrice générale, CEFRIO, Québec, Canada
- **Andrée Dupéré**, consultante, Hydro-Québec, Montréal, Canada
- **Marcel Gilbert**, directeur, développement de projet, CEFRIO, Québec, Canada
- **Réal Jacob**, professeur titulaire, HEC Montréal, directeur scientifique, CEFRIO, Canada
- **Jacques Lafrance**, secrétaire associé, Marchés publics, Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, Québec, Canada
- **Louis Langelier, président**, KLMNOP inc., Montréal, Canada
- **Mélanie Normand**, secrétaire du Comité, agente de communication, CEFRIO, Québec, Canada
- **Paul-André Robitaille**, directeur, service aux membres et administration, CEFRIO, Québec, Canada
- **Suzanne Tining**, sous-ministre adjointe, Développement économique Canada, Montréal
- **Lucie Tremblay**, directrice générale, Services professionnels Bell, Bell Canada, Montréal