

LA GESTION DU SAVOIR

Vecteur de compétitivité  
pour les organisations

Colloque international

30-31 octobre et 1<sup>er</sup> novembre 2006  
Centre des congrès de Québec, Canada  
[www.cefrio.qc.ca/conference2006](http://www.cefrio.qc.ca/conference2006)

# Cahier synthèse des actes du colloque



Organisé par le

**cefrio**  
*votre lien avec l'avenir*

PARTENAIRES PLATINE

**Q** Hydro  
Québec

**IBM**<sup>MD</sup>

Dépôt légal 2006  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN-13 : 978-2-923278-46-9  
ISBN-10 : 2-923278-46-1

LA GESTION DU SAVOIR

Vecteur de compétitivité  
pour les organisations

Colloque international

30-31 octobre et 1<sup>er</sup> novembre 2006  
Centre des congrès de Québec, Canada

[www.cefrio.qc.ca/conference2006](http://www.cefrio.qc.ca/conference2006)

# Cahier synthèse des actes du colloque



Organisé par le

**cefrio**  
*votre lien avec l'avenir*

MERCI AU PARTENAIRE DE CE CAHIER SYNTÈSE

Services  
gouvernementaux

Québec 



# PARTENARIATS STRATÉGIQUES

Le CEFRIO tient à remercier ces organisations qui ont permis de faire de cet événement un succès sans précédent!

## PARTENAIRES FINANCIERS

### Partenaires PLATINE



### Partenaire OR



### Partenaires ARGENT



### Partenaires BRONZE



## PARTENAIRES DE DIFFUSION

---

- Agence de presse l'Événementiel
- Alliance NumériQc
- Association québécoise des informaticiennes et des informaticiens indépendants
- Boîte à science
- Banque Nationale du Canada
- Centre des congrès de Québec
- Centre québécois de leadership - École nationale d'administration publique (ENAP)
- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)
- Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC)
- Entreprise et personnel
- Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix, Namur
- Fédération de l'informatique du Québec (FIQ)
- Fédération des chambres de commerce du Québec
- Forum des jeunes de la fonction publique québécoise
- Forum des responsables des communications du gouvernement du Québec
- Innovitech
- Institut d'administration publique de Québec
- KLMNOP Canada inc.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
- Ordre des comptables agréés du Québec
- Oxfam-Québec
- Parc technologique du Québec métropolitain
- Pôle Québec Chaudière–Appalaches
- RDDC Valcartier
- Réseau Hec Montréal
- Réseau Interlogiq Network
- RETIC (Réseau des entreprises en technologie de l'information)
- Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)
- Société des musées québécois
- STIQ
- TechnoCompétences
- Technopole Vallée du Saint-Maurice
- Thot Cursus inc.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b>	9
<b>Séminaire précolloque</b>	11
<b>Ouverture officielle du colloque</b> par le président d'honneur du colloque	15
<b>Allocution d'ouverture</b> par le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec	17
<b>Allocution</b> du ministre des Services gouvernementaux du Québec S'ATTAQUER À LA FRACTURE NUMÉRIQUE	19
<b>Conférence inaugurale</b> par Ikujiro Nonaka	21
<b>Conférence principale</b> LES CONNAISSANCES AU SERVICE DU RENDEMENT DES ENTREPRISES	25
<b>Conférence principale</b> TENDANCES ET PROSPECTIVE SUR LA GESTION DU SAVOIR	27
<b>Conférence principale</b> LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION DANS LA SOCIÉTÉ DE LA CRÉATION	31
<b>Conférence principale</b> GESTION DES CONNAISSANCES ET GOUVERNANCE PUBLIQUE: ENJEUX ET PRATIQUES	35
<b>Table ronde</b> DÉTENIR LE SAVOIR: POUR MIEUX RÉGNER OU COLLABORER ?	39
<b>Table ronde</b> SOCIÉTÉ DU SAVOIR: NOUVEAUX DÉFIS ET ENJEUX	43
<b>Ateliers 1 et 5</b> LA GESTION DES CONNAISSANCES: AU COEUR DES STRATEGIES	47
<b>Ateliers 2 et 6</b> LE TRAVAIL COLLABORATIF: LES DÉFIS DU PARTAGE	53
<b>Ateliers 3 et 7</b> TRANSFERT DES SAVOIRS ET GESTION DE LA RELÈVE: MISER SUR LES COMBINAISONS GAGNANTES	59
<b>Ateliers 4 et 8</b> LES RÉSEAUX INNOVANTS: L'UNION FAIT LA FORCE ET CRÉE LE SAVOIR	65
<b>Discours de clôture</b>	71
<b>Membres du Comité organisateur</b>	73
<b>Annexe 1</b> PROJETS SUR LA GESTION DU SAVOIR DU CEFRIO	75



## AVANT-PROPOS

### LES CONNAISSANCES : UN AVANTAGE COMPÉTITIF DE PREMIER PLAN!

---

Dans les organisations, la question n'est plus de savoir si la gestion des connaissances est pertinente puisqu'elle est devenue un élément stratégique ayant un impact direct sur la performance des organisations, mais comment elle peut soutenir la stratégie de l'organisation.

En sa qualité d'organisation innovante, capable de rassembler chercheurs et praticiens autour de la gestion des connaissances comme il l'avait fait en 2003, le CEFRIO a tenu une nouvelle édition de son colloque international sur la gestion du savoir afin de mettre en lumière les avancées dans le domaine. Près de 50 experts et praticiens provenant du Québec, du Canada et d'ailleurs dans le monde ont fait connaître les pratiques novatrices, les facteurs de succès, les résultats des dernières recherches en gestion des connaissances et les leçons utiles à la réalité quotidienne des organisations du Québec, de l'Europe et des États-Unis. Par l'étude des meilleures pratiques dans les domaines de la gestion des connaissances, du travail collaboratif, du transfert des savoirs et des réseaux innovants, ces experts ont identifié de nouvelles pistes d'action pour intégrer la gestion des connaissances au cœur des stratégies d'affaires, mieux innover en réseau, optimiser le transfert des savoirs afin d'assurer une relève performante et mieux gérer l'expertise ainsi que l'apprentissage en réseau pour soutenir le management de l'innovation dans une société de la création.

Espace de connaissances, transfert intergénérationnel des savoirs, travail collaboratif, réseaux apprenants, innovation tourbillonnaire, leadership de connaissances, pouvoir et savoir partagés, ont été les thèmes abordés dont vous aurez plaisir à découvrir au cours de votre lecture. Des leaders d'organisations québécoises, américaines et françaises ont aussi témoigné de leurs expériences et des bénéfices qu'ils ont tirés des méthodes éprouvées en matière de gestion stratégique des connaissances pour améliorer de façon concrète la performance de leur organisation.

Lors du colloque, le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec, Raymond Bachand, a annoncé une aide financière de 6 115 350 \$ octroyée au CEFRIO pour la poursuite de ses activités jusqu'en 2011. Il a d'ailleurs déclaré que le CEFRIO constituait un acteur de premier plan pour aider les organisations à améliorer leur productivité et à contribuer au mieux-être des citoyens par l'utilisation des technologies de l'information comme levier de transformation et d'innovation et ainsi, propulser le savoir-faire québécois à travers le monde puisqu'il constitue une source d'inspiration pouvant contribuer au développement socio-économique des communautés mondiales.

Véritable lieu de partage de réflexions et de pratiques émergentes sur la gestion du savoir comme vecteur de compétitivité pour les organisations performantes tant publiques que privées, ce colloque a connu un succès inégalé jusqu'à maintenant. Ce succès est évidemment imputable à la collaboration de nombreuses personnes. Nous remercions au premier chef les membres du Comité organisateur du colloque pour leur collaboration de tous les instants (p.73); les conférenciers, qui ont su trouver le temps d'enrichir nos connaissances malgré des horaires souvent très chargés; le personnel du CEFRIO pour son dévouement habituel; et toutes les personnes ayant collaboré, de près ou de loin, au succès de ce rendez-vous international.

Nous aimerions aussi adresser des remerciements tout particuliers à Réal Jacob, qui a assuré avec brio l'animation du colloque et la direction scientifique de la recherche-action Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet; aux partenaires de l'événement sans lesquels le CEFRIO, l'un des principaux acteurs québécois et canadiens en matière de recherche sur la gestion du savoir, n'aurait pu tenir ce colloque.

Conscient que la gestion des connaissances représente désormais une valeur stratégique pour mieux performer, le CEFRIO publie de nouveau les synthèses de l'ensemble des conférences, des tables rondes internationales et des ateliers afin de les rendre accessibles à toutes celles et tous ceux qui n'ont pu se libérer pour ce colloque. Le lecteur pourra aussi consulter les présentations des conférenciers à l'adresse: [www.cefrio.qc.ca/Actes/acte\\_07.cfm](http://www.cefrio.qc.ca/Actes/acte_07.cfm). Le Centre a également profité de cette tribune internationale pour lancer l'édition 2006 de sa revue Réseau CEFRIO dont le thème porte sur l'émergence d'une nouvelle société de la création et de ses impacts sur la gestion des organisations. Disponible sur le site Internet du CEFRIO ([www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)), elle présente le point de vue d'experts et chercheurs sur le passage vers une société de la création en plus de cinq cas d'organisations du Québec qui ont réinventé leur présent à l'ère de la création en mettant en œuvre des solutions novatrices.

Évidemment, rien ne peut remplacer la participation active à un colloque et à ses activités. Il faut être présent dans les salles et dans les couloirs pour vraiment tirer le maximum de l'information qui y est véhiculée. Nous espérons néanmoins que les contenus réunis en ces pages et sur le site du CEFRIO vous seront utiles et vous aideront à vous inspirer pour la préparation de votre future démarche.

Bonne lecture!

**Monique Charbonneau**

Présidente-directrice générale du CEFRIO

**Paul-André Robitaille**

Directeur, Secrétariat général et Service aux membres du CEFRIO

### EXPERTS

**Jean-Louis Ermine**, professeur et directeur, Département systèmes d'information, Institut national des télécommunications, président du Club gestion des connaissances et chercheur invité, CEFRIO (France) (coanimateur)

**Jocelyne Tremblay**, directrice de projet, CEFRIO, Québec (Canada) (coanimatrice)

**Josianne Basque**, professeure, Unité d'enseignement et de recherche Éducation, Télé-université et chercheuse, Centre de recherche LICEF (Canada)

**Anne Bourhis**, professeure agrégée et directrice, Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines, HEC Montréal et chercheuse associée, CEFRIO (Canada)

**Fernand Gervais**, professeur agrégé, Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage, Université Laval (Canada)

**Thérèse Laferrière**, professeure titulaire, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval et chercheuse associée, CEFRIO (Canada)

**Louise Marchand**, professeure, Département de la gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke et chercheuse associée, CEFRIO (Canada)

**Jean-Michel Viola**, professeur adjoint, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal et chercheur associé, CEFRIO (Canada)

**Étienne Wenger**, auteur, expert-conseil indépendant et chercheur invité, CEFRIO (États-Unis)

**Jocelyne Tremblay ouvre le précolloque en soulignant que ses participants ont soumis plusieurs centaines de questions aux conférenciers. Ces questions se divisent en deux grandes catégories: certaines portent sur les pratiques de transfert des savoirs; d'autres, sur les stratégies de mise en œuvre de ces pratiques.**

### LES PRATIQUES DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Les discussions portent d'abord sur les pratiques les plus pertinentes en matière de transfert des savoirs. Fernand Gervais note que certains savoirs tacites sont plus complexes que d'autres et se transfèrent plus difficilement. Par exemple, il est plus facile d'expliquer à un novice comment conduire une voiture à transmission manuelle que de lui montrer comment prendre de bonnes décisions dans le secteur du génie. Selon le chercheur, une bonne façon d'assurer le transfert des savoirs dans le champ de la formation professionnelle consiste à demander aux praticiens de raconter des histoires, de produire des « récits de pratique. »

Josianne Basque explique que le LICEF a conçu le logiciel MOT (modélisation par objets typés) pour aider les organisations à construire et représenter, sous forme de modèles graphiques, les connaissances détenues par son personnel dans divers champs de savoir (ex.: quand utiliser telle procédure, quand ne pas le faire). En utilisant MOT, un expert a plus de facilité à verbaliser une connaissance, à la *coconstruire* avec la recrue à laquelle il est jumelé.

Louise Marchand vient de terminer une étude sur la transmission des savoirs tacites. Soutenue par Emploi Québec, cette enquête révèle que l'un des principaux effets du transfert et de

l'apprentissage de nouvelles connaissances, c'est qu'il mène à une hausse de l'estime que les travailleurs ont d'eux-mêmes. Trois facteurs expliquent cependant qu'un projet de transfert fonctionne: il faut que novices et experts puissent socialiser (les premiers doivent être en mesure d'observer les seconds de manière directe); il faut chercher à formaliser les connaissances critiques; il faut enfin mettre en place des réseaux d'échange.

*Qu'est-ce qu'une compétence ? Pour Thérèse Laferrière, il s'agit de connaissances que le travailleur peut utiliser dans l'action.*

Jean-Louis Ermine est d'accord avec ses collègues, mais il rappelle qu'avant de transférer les connaissances les plus importantes pour la réalisation de la mission de l'organisation, il faut d'abord définir ce qu'elles sont. Autrement dit, il faut réaliser une carte des savoirs que l'organisation détient par l'entremise de ses employés ou

de ses systèmes de gestion de l'information, déterminer si certaines connaissances critiques sont manquantes, et prendre des mesures pour combler les trous.

Dans cette foulée, Jean-Michel Viola souligne qu'une organisation doit parfois se montrer capable de renoncer à des connaissances et à des compétences qu'elle valorise fortement. Le chercheur raconte qu'il y a quelque temps, la compagnie Air France décidait de se battre sur le marché de la classe affaires en exploitant un savoir qu'elle maîtrise particulièrement bien: son savoir gastronomique. Cependant, elle ne se rendait pas compte que les gens d'affaires tiennent moins à bien manger lors d'un long voyage qu'à relaxer. Ainsi, pendant qu'Air France était handicapée par ses savoirs existants, British Airways répondait aux besoins du marché en lançant un siège inclinable à 180 degrés.

## LES ACTEURS DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Selon Étienne Wenger, l'effort de transfert des connaissances doit commencer avec la question suivante: « Qui devrait y prendre part, qui devrait être impliqué dans ce projet ? » Par exemple, le chercheur note qu'en Pennsylvanie, un organisme désireux de bonifier les savoirs permettant de faciliter la transition des élèves ayant des problèmes d'apprentissage s'est assuré de la présence, autour de la table, de représentants de tous les ministères susceptibles de contribuer au projet.

Selon Anne Bourhis, il faut que les participants aient une relation de confiance et partagent le même vocabulaire de base.

Les réseaux de transfert de connaissances ne doivent pas fonctionner dans un seul sens, ajoute Fernand Gervais en réponse à une question de la salle. On perçoit souvent le novice comme « déficitaire », alors que sur certaines questions, il en sait souvent plus que l'expert. Josianne Basque opine. Un projet de recherche-expérimentation mené à la Régie des rentes révèle que les travailleurs expérimentés retirent beaucoup de leurs contacts avec des novices, parce qu'ils sont forcés de réfléchir à ce qu'ils savent et ce qu'ils font, et parce que les recrues leur transmettent de l'information.

Selon Étienne Wenger, il faut cependant se garder d'avoir une vision trop « romantique » de la relation expert/novice. Par exemple, il raconte que les membres d'une communauté de spécialistes de l'augmentation de la capacité des disques durs ont vite conclu que la présence de nouveaux venus au sein du groupe les ralentirait.

## LES OBSTACLES AU TRANSFERT DE CONNAISSANCES

De nombreux obstacles entravent souvent le transfert de connaissances au sein des organisations. Dans certains cas, note Louise Marchand, les détenteurs de savoirs hésitent à les passer à d'autres, parce que rien ne les motive à le faire. Il arrive que le transfert soit insuffisamment valorisé par l'organisation (par exemple, les dirigeants ne laissent pas aux experts le temps dont ils auraient besoin, à l'intérieur des heures ouvrables, pour former le nouveau personnel). Il arrive aussi que le spécialiste perçoive qu'il sera pénalisé s'il abdique une partie de son « pouvoir » et transmet ses connaissances (ex. : un fonctionnaire peut penser que s'il transfère ses savoirs, il nuira à ses chances de recevoir des mandats de consultation après son départ à la retraite).

Étienne Wenger est d'accord que « savoir, c'est pouvoir », mais cela ne signifie pas automatiquement que les experts retiennent leurs connaissances ou perçoivent qu'ils gagnent à les garder pour eux. Dans les organisations qui ont mis en place un système de valorisation du transmetteur de connaissances, les savoirs circulent.

Dans un tel système, les transmetteurs de connaissances sont appréciés de l'organisation et de leurs pairs; la communauté de pratique (CdP) à laquelle ils appartiennent a de l'influence; elle intègre des experts rassembleurs (*conveners*); elle cohabite harmonieusement avec l'organisation. Pour Wenger, cette cohabitation requiert de l'organisation qu'elle parraine la communauté, la soutienne, sans chercher à la contrôler.

Dans le fond, résume Étienne Wenger, le transfert de connaissances est une affaire de gens et de « jardinage ». Sans jardinage, sans entretien, une communauté meurt.

## TRANSFORMATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : LES LEVIERS CLÉS

La culture d'une organisation peut constituer un frein majeur au transfert de connaissances. Toute organisation doit mettre en place une culture organisationnelle propice au partage des savoirs, à la collaboration, à l'innovation. « Toute organisation, note Thérèse Laferrière, doit se rendre compte que les compétences individuelles sont moins importantes que la capacité des travailleurs à collaborer les uns avec les autres, que l'individu et le collectif doivent aller de pair. Mais comment réaliser cette transformation ? »

Selon Étienne Wenger, on ne change pas la culture d'une organisation en agissant directement sur cette culture. Il faut d'après lui chercher à « changer l'expérience des gens. » Par exemple, il ne sert à rien que les dirigeants disent « Il est important pour vous de partager vos savoirs avec vos collègues »; par contre, il est très utile de reconnaître la valeur du temps que passe un employé dans une communauté de pratique ou sur un intranet, de le récompenser pour la qualité des interventions qu'il y fait. »

« Souvent, continue Wenger, on me dit 'La gestion des connaissances, ça ne marchera jamais ici.' Je réponds toujours qu'il faut d'abord faire un essai, réaliser un projet pilote, créer un espace où la nouvelle culture pourra fleurir. »

Cependant, poursuit le chercheur américain, une chose est certaine : la direction qui s'engage sur le chemin de la transformation de sa culture par la réalisation d'expérimentations ne peut pas s'arrêter en chemin. Elle doit être prête à continuer jusqu'au bout. « Quand vous invitez un ours à danser, vous ne décidez pas quand la danse s'arrêtera, souligne-t-il. »

## LES TI ET LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Jean-Louis Ermine souligne qu'on ne peut pas faire de gestion efficace des connaissances sans TI. C'est particulièrement évident, note-t-il, dans les grandes organisations, tel le Groupe Thalès, lesquelles sont souvent présentes dans plusieurs villes, régions ou pays.

*Les communautés de pratique doivent être des plateformes de construction de réputation.*

Étienne Wenger

Cela dit, on sait que les TI ne peuvent pas être le moteur des efforts de gestion des savoirs d'une organisation, le facteur de changement principal. On sait aussi, note le professeur Ermine, que l'on ne connaît pas bien

l'ensemble des fonctionnalités TI nécessaires à la réussite des efforts d'une organisation en matière de gestion des connaissances.

### « VENDRE » LA GESTION DES CONNAISSANCES

Mais comment « vendre » le transfert des connaissances et les communautés de pratique aux dirigeants dans un contexte où l'évaluation des impacts des pratiques de gestion des savoirs est difficile? Où, comme le note Jean-Louis Ermine, le « I » de *ROI (return on investment)* est facile à définir, mais où les choses se passent différemment pour le « R »? Par exemple, on ne peut pas évaluer les retombées d'un projet sur la base du nombre de documents versés dans l'intranet.

Selon Thérèse Laferrière, il faut convaincre les gestionnaires en capturant leur imagination. Pour Étienne Wenger, il ne faut pas vendre tout, tout de suite, à la haute direction. Selon lui, la façon la meilleure de débiter en matière de gestion des connaissances consiste à réaliser un projet pilote dans un créneau à forte valeur ajoutée pour l'organisation. Autrement dit, les premières communautés de pratique devraient réunir des employés dont les savoirs sont critiques pour le succès de l'organisation.

Jean-Michel Viola est d'accord. La gestion des connaissances doit être arrimée solidement à la stratégie de l'organisation. Par exemple, Desjardins a renouvelé son portefeuille de compétences parce qu'elle a réalisé que le marché des produits financiers a changé. IBM a aussi cherché à transmettre de nouvelles connaissances à ses vendeurs après avoir découvert que le P.D.G. ou le responsable des finances (CFO) de l'organisation cliente s'avère, de plus en plus, celui qui prend la décision d'acheter de nouveaux systèmes d'information.

Anne Bourhis renchérit en soulignant que le grand succès de la communauté de pratique virtuelle créée par le CEFRIO dans le milieu des infirmières spécialisées dans les questions cardiaques s'explique au fait que même si les participantes avaient peu de temps, même si elles ne connaissaient pas les TI, elles trouvaient dans le forum un lieu où discuter de leur activité principale.

## OUVERTURE OFFICIELLE DU COLLOQUE



**Pierre Moreau**, président, Université du Québec et président d'honneur du colloque (Canada)

La mondialisation s'est accélérée, note Pierre Moreau, depuis la chute du Mur de Berlin. Ces dernières années, trois milliards de nouveaux capitalistes chinois, indiens et autres ont pris d'assaut le marché avec leurs produits et services.

Dans ce marché, vitesse et innovation sont les clés. Par exemple, Fedex a réalisé qu'il est possible d'exploiter le potentiel inutilisé des gros avions de passagers en les remplissant de marchandises la nuit. Le Cirque du Soleil, s'est transformé en véritable entreprise *Océan bleu* un terme inventé par deux chercheurs de l'INSEAD, une prestigieuse école de gestion française – en remplaçant les éléphants par du théâtre. Wal-Mart a découvert la puissance des code-barres et du juste-à-temps. Dell a démontré l'efficacité des réseaux mondialisés de fournisseurs. Google et Microsoft ont continué d'aider les ordinateurs à se parler entre eux.

Évidemment, ces organisations ont eu besoin de connaissances pour être plus rapides et plus créatrices. En fait, la problématique de la mondialisation en est une de gestion des savoirs.

L'Asie l'a bien compris, elle qui produit aujourd'hui autant de diplômés en sciences et en technologies que l'Europe et les États-Unis réunis.

«La route des Indes est maintenant à double sens», souligne Pierre Moreau, en rappelant notamment que Mumbai et Bangalore produisent maintenant les déclarations de revenus des Occidentaux, des plans d'ingénieur, des systèmes informatiques complexes, etc.

Dans un tel contexte, le Québec doit être animé par un sentiment d'urgence. «Nous avons toujours su innover, comme le montre notamment cette grande innovation sociale qu'est l'Université du Québec, dit Pierre Moreau. Nous sommes condamnés à continuer sur cette voie, parce que nos nouveaux concurrents ne se limiteront pas à nous concurrencer dans les marchés bas de gamme».

Dans la nouvelle économie, le Québec pourra seulement tirer son épingle du jeu s'il fait de ses ressources humaines ses ressources premières, s'il se rend compte de l'importance de mettre sa main-d'oeuvre à niveau, d'accroître ses connaissances et ses compétences.

En mettant l'accent sur l'importance de la gestion du savoir, le présent colloque aidera le Québec à faire face à des mers de moins en moins calmes.



## ALLOCATION D'OUVERTURE

---



**Raymond Bachand**, ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec (Canada)

Le ministre a commencé son allocution en soulignant que l'innovation est maintenant au cœur du développement économique, que ce soit dans une ville, comme Québec, un leader dans les industries de l'optique et de la photonique, ou dans les autres régions de la province.

C'est l'innovation qui permettra à la province de Québec de surfer sur la grande vague que constitue la mondialisation et de faire une place à tous ses citoyens dans la nouvelle économie.

Parce que l'innovation est importante, la gestion des connaissances l'est également. En effet, les organisations doivent assurer la circulation des savoirs dont elles disposent et en créer de nouveaux pour concevoir des produits ou services novateurs.

Il incombe au gouvernement, mais aussi aux entreprises, de se manifester sur la place publique pour faire entendre le message qu'il est crucial d'innover.

Passer de l'ancienne économie à une économie de la création sera difficile personne n'aime le changement, mais cela s'impose.

En effet, une petite société comme le Québec, qui représente moins de 3 % de la population nord-américaine, ne peut pas se contenter de se battre sur le terrain de pays en voie de développement comme l'Inde ou la Chine, qui, de toute manière, se contentent de moins en moins de fabriquer des produits simples à bas prix.

Le Québec doit réaliser que la barre a monté partout dans le monde, que les solutions qui convenaient dans les années 1960 ne font plus l'affaire. Il faut regarder en avant.

Heureusement, nous sommes à plusieurs égards dans une bonne posture. Ainsi, le Québec se distingue aussi par l'importance qu'il donne à la recherche-développement (RD). Ses dépenses en RD le placent en effet au septième rang des pays de l'OCDE.

Le Québec est aussi un meneur dans des champs d'activités à forte valeur ajoutée comme l'aéronautique (avions et hélicoptères), la pharmaceutique ou les technologies de l'information avec IBM et Ubisoft notamment. Il est en effet responsable de 44 % des exportations canadiennes de haute technologie.

Même dans des secteurs comme le vêtement, le Québec se tire parfois très bien d'affaire à preuve, l'exemple de Louis Garneau grâce à sa capacité d'innovation.

*Business Week* plaçait récemment Montréal dans le peloton de tête des villes où il fait bon d'installer une entreprise, mais il y a toujours place à l'amélioration. Ainsi, d'ici 2010, le gouvernement entend porter les dépenses québécoises en RD à 3 % du PIB national. Il cherchera aussi à faire en sorte que les entreprises financent 66 % des dépenses de RD plutôt que 60 %, comme c'est le cas actuellement. Enfin, il veillera à inciter les PME à investir davantage en RD et à attirer davantage d'étudiants étrangers au Québec.

« La contribution du CEFRIO à l'innovation est majeure, a noté le ministre Bachand. Le Centre aide depuis plus de 20 ans les entreprises, les organismes publics et les écoles à s'approprier ces outils essentiels d'amélioration de la productivité et de la qualité de vie des personnes que sont les technologies de l'information. Alors que l'évolution technologique fait rayonner la langue anglaise à travers le monde, le CEFRIO oeuvre à implanter les technologies en français, les utilise pour renforcer les membres de la francophonie et les liens qui les unissent. Le CEFRIO fait de l'innovation technologique un vecteur de progrès économique, mais aussi un vecteur de progrès social et culturel. De cette manière, il donne un sens à l'innovation.»

Il faut valoriser l'innovation comme un style de vie, conclut le ministre. À cette fin, le MDEIE publiera bientôt un plan de renforcement de la capacité d'innovation du Québec. Celui-ci tiendra compte de ce qu'innover nécessite la participation de différents acteurs : centres de recherche, acteurs de transfert et entreprises.

Le CEFRIO sera l'un de ces acteurs. Après l'avoir félicité pour son travail, le ministre a en effet annoncé que son mandat a été prolongé jusqu'en 2011.

Peu après le colloque, le premier ministre du Québec, Jean Charest, et le ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Raymond Bachand, ont dévoilé la nouvelle *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2007-2010*, le 4 décembre 2006.

**Plus de détails :**

[www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/fr/ministere/service.prt?&svcid=PAGE\\_GENERIQUE\\_CATEGORIES56&iddoc=78204](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/fr/ministere/service.prt?&svcid=PAGE_GENERIQUE_CATEGORIES56&iddoc=78204)

## ALLOCUTION

### S'ATTAQUER À LA FRACTURE NUMÉRIQUE

---



**Henri-François Gauthrin**, ministre des Services gouvernementaux du Québec (Canada)

Pour le ministre Gauthrin, responsable, notamment, de l'implantation des services partagés du gouvernement du Québec, le partage de la connaissance, et la multiplication des outils le permettant, est certainement profitable pour la société, mais n'est pas nécessairement profitable pour tous. En effet, la fracture numérique entre certaines classes sociales a tendance à s'accroître.

Les gouvernements ont fait leur part et continueront d'agir en ce sens, soutient Henri-François Gauthrin. Il cite l'exemple du programme *Villes et villages branchés* qui permet de relier les régions éloignées grâce à la fibre optique. Il mentionne aussi les groupes d'alphabétisation et d'autres initiatives incluant une intervention du CEFRIO en Gaspésie. Le problème n'est pas local, mais universel et, à titre d'exemple, l'Union européenne consacre des centaines de millions d'euros à la résolution de ce problème.

Cependant, note le ministre, les gouvernements, à eux seuls, ne peuvent pas résoudre ce problème. Il interpelle donc les organisations pour qu'elles aussi participent à la recherche de solutions.



## CONFÉRENCE INAUGURALE

• **Ikujiro Nonaka**, professeur en International Business Strategy, Graduate School of International Corporate Strategy, Université Hitotsubashi et professeur invité, Haas School of Business, Université de Californie (Japon)

• **André Pouliot**, président-directeur général - Région du Québec, DMR conseil, une division de Fujitsu Conseil (Canada)

Sommité internationale dans le domaine de la gestion des connaissances, le professeur Nonaka, notamment célèbre pour la rédaction, avec Hirotaka Takeuchi, de *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995 a profité de sa participation virtuelle au colloque du CEFRIO pour présenter le fruit de ses dernières réflexions en la matière.

Il a commencé sa présentation en rappelant que le but de toute organisation est de produire de la valeur pour ses clients. Le problème, c'est qu'il est difficile de prévoir à l'avance si les clients attacheront de la valeur à tel ou tel produit ou service. Comme l'a souligné le grand patron de Suzuki, « mon entreprise existe pour faire du bien à ses clients. Toutefois, notre plus grand adversaire, ce sont leurs attentes changeantes ».

• *Pour créer de la valeur pour le client, les entreprises doivent essentiellement chercher à créer des connaissances.*

Ikujiro Nonaka

Ces connaissances peuvent prendre deux formes : explicites ou tacites. Les

connaissances explicites sont celles qu'il est relativement facile d'articuler et de transmettre verbalement ou par écrit (ex. : comment faire un gâteau aux carottes). Les connaissances tacites regroupent des savoirs et des savoir-faire qu'il est difficile de décrire de manière formelle (ex. : comment gérer la relation avec un client donné, comment composer une symphonie).

Pour Ikujiro Nonaka, l'entreprise crée de nouvelles connaissances en assurant l'interaction dynamique des connaissances explicites et tacites de ses membres.

### LE MODÈLE SECI

Selon le modèle SECI mis au point par Nonaka, l'organisation doit recourir à quatre grandes *stratégies* pour assurer la production des connaissances sur lesquelles reposeront son succès et leur circulation;

- socialisation : l'observation et les contacts personnels permettent à l'*apprenti* d'acquérir les connaissances tacites du *maître*;
- externalisation : les connaissances tacites sont décrites formellement et communiquées aux membres de manière à devenir des connaissances explicites;
- combinaison : différentes connaissances explicites sont combinées les unes aux autres pour produire de nouvelles connaissances explicites;
- internalisation : les connaissances explicites sont appliquées dans l'action et deviennent à la longue intériorisées sous la forme de nouvelles connaissances tacites.

Éventuellement, l'organisation produit de la *phronésis*, une forme de savoir tacite avancé qui permet à l'entreprise et à ses membres de faire preuve d'une grande sagesse dans l'action. Les connaissances phronétiques sont le résultat de l'expérience et du contact avec autrui.

Le Ba, un mot japonais, est une autre composante du système de gestion des connaissances proposée par Nonaka. Il désigne le contexte de mise en commun des connaissances et prend quatre formes : lancer (originating Ba), dialoguer (dialoguing Ba), systématiser (systemizing Ba) et exercer (exercising Ba).

Nonaka a présenté l'exemple des dépanneurs japonais 7-Eleven pour illustrer ce qu'il entend par le modèle SECI et le Ba - et pour montrer que toute entreprise peut prendre les moyens de tirer son épingle du jeu dans la nouvelle économie.

Dans les 7-Eleven du Japon, on cherche constamment à savoir ce que le consommateur veut. On sait aussi que ce que les clients d'une succursale veulent n'est pas nécessairement ce que ceux d'un autre magasin recherchent (cinq kilomètres font la différence). Par conséquent, chaque magasin prend ses propres décisions d'achat.

Ce processus repose sur l'utilisation d'un système de point de vente avancé, mais aussi sur le principe que tous les employés - même les plus jeunes - doivent participer à la prise de décision. Par exemple, un novice peut être responsable de la décision d'acheter ou non un bonbon donné et de l'acheter dans telle ou telle quantité.

Chaque acheteur peut toutefois profiter de l'expérience et des connaissances de ses collègues, puisque les employés produisent des « feuilles de partage d'information » sur lesquelles tout le personnel peut inscrire des commentaires relatifs à un produit. Par exemple, l'acheteur, qui se demande s'il devrait commander 100 ou 200 unités d'un article, peut demander à ses collègues ce qu'ils en pensent (ont-ils aimé le produit personnellement? ont-ils recueilli les réactions de clients?).

L'acheteur peut aussi profiter de la tenue de rencontres physiques. Par exemple, tous les employés se réunissent fréquemment dans le dépanneur pour discuter du potentiel d'un produit, noter l'existence d'une tendance (« les élèves de l'école voisine adorent... »), etc.

L'exemple de 7-Eleven permet de mieux comprendre la nature du Ba<sup>1</sup> :

- les employés interagissent les uns avec les autres — et avec les clients — sur le terrain/le magasin (Ba lancer);
- les employés dialoguent pour échanger leurs connaissances, pour faire des prévisions de vente (Ba dialoguer);
- les prévisions de vente sont comparées aux données réelles (Ba systématiser);
- les employés se servent de cette information pour s'améliorer et raffiner leurs prévisions (Ba exercer).

*Il est coûteux, parfois, de réunir le personnel en un endroit, mais, rien ne remplace l'énergie qui se dégage lorsque employés et connaissances sont regroupés, en toute confiance, dans un même lieu.*

**Ikujiro Nonaka**

Appelé à commenter la conférence inaugurale, André Pouliot, P.D.G. de DMR Conseil et élève, pendant six mois, au Japon, du professeur Nonaka, a souligné à quel point ce dernier est un sage. En fait, croit-il, « on peut le comparer à Yoda : c'est un maître de la connaissance au service des affaires. Comme le héros de la *Guerre des étoiles*, il poursuit le bien! »

«Je sais que pour les gens d'affaires, ses propos peuvent sembler théoriques», admet André Pouliot. Comme vous peut-être, je ne les ai pas bien compris la première fois que je les ai entendus. Mais quand on a la chance de les méditer et de les approfondir, on se rend compte qu'ils constituent un guide vers le succès en affaires. » En fait, Nonaka nous dit trois choses, note André Pouliot. «D'abord, il faut chercher autre chose que le simple profit, il faut viser plus haut. Les gens s'attendent à ce qu'on leur indique la *vérité* d'affaires qu'on poursuit. Comme leader, on est mieux d'y avoir réfléchi!». Ensuite, Nonaka fournit des pistes pour s'améliorer comme leader. «Il faut notamment gérer des réalités parfois contradictoires comme le bien individuel et le bien collectif, le temps personnel et le temps professionnel, la réflexion et l'action, etc.» Enfin, Nonaka fournit des solutions pratiques pour développer les organisations. Par exemple, sur la base de ses idées, DMR a créé les centres d'expertise et de créativité Synergia-CS, des environnements physiques et technologiques qui forment les meilleurs spécialistes des technologies émergentes.

En fait, conclut André Pouliot, «Nonaka nous force à nous demander quelle est l'essence de chaque organisation, société, action ou projet, il nous amène à faire preuve d'idéalisme pratique, il nous propose une façon d'être. En résumé, il demande à chacun d'entre nous de réfléchir à ce qui est essentiel.»



## CONFÉRENCE PRINCIPALE

### LES CONNAISSANCES AU SERVICE DU RENDEMENT DES ENTREPRISES



**Terry Lister**, partenaire, Gestion du capital humain, Service d'affaires mondiaux IBM, IBM Canada ltée.

#### LA COLLABORATION EN DIPLOMATIE ... ET EN POÉSIE

En introduction à la conférence de Terry Lister, Abigail Friedman, consule générale des États-Unis à Québec, nous a parlé collaboration au sens large. Sur le plan diplomatique, la diplomate a vanté les mérites de la collaboration entre divers pays pour résoudre des crises internationales.

Sur le plan de l'organisation, Mme Friedman a aussi présenté les façons de fonctionner de son consulat qui tente de responsabiliser ses employés (empowerment) et de bénéficier des ressources se trouvant ailleurs, soit à l'ambassade du Canada ou encore à Washington.

C'est cependant, ses expériences au Japon qui lui ont fait le mieux comprendre le sens du mot « collaboration ». En effet, dans ce pays, la poésie est une activité de groupe, même quand il s'agit de composer des haïkus, ces petits poèmes ne comportant que 17 syllabes. La consule en conclut que la collaboration doit être liée à la diversité, ce qui est facilité par la mondialisation.

D'après Terry Lister, IBM a réalisé depuis de nombreuses années le caractère primordial que revêtent les connaissances. Ce constat a conduit une modification de l'organisation du travail, à l'utilisation de nouveaux outils technologiques, dont le Web 2.0, et plus généralement à l'adoption d'une nouvelle culture d'entreprise. Une citation de Peter Drucker résume le courant de pensée sur lequel s'est appuyé IBM : « C'est de la productivité des travailleurs du savoir que dépendront la prospérité et la survie future des économies développées. » Et il ajoute : « Les travailleurs du savoir doivent travailler ensemble. »

#### AUTONOMIE ET PARTAGE

Cette transformation de l'entreprise repose sur l'observation de tendances lourdes telles que la mondialisation, la nécessité d'innover, l'omniprésence de la technologie, l'organisation du travail autour des personnes et non des lieux ainsi que des règlements plus complexes qui doivent être intégrés aux processus d'affaires.



*Côté organisation du travail, IBM s'attache à rendre autonome la force de travail en responsabilisant les communautés d'intérêts et en favorisant le partage des connaissances à la demande et en temps réel si possible.*

Terry Lister

Le milieu de travail doit être axé sur les rôles et capacités de chacun plutôt que sur les structures administratives, ce qui implique une réduction de la bureaucratie et du contrôle. Terry Lister a fortement insisté sur l'un des facteurs de réussite de ce type de mutation : « l'organisation doit établir la confiance tout en maintenant la curiosité et un

sain scepticismisme.» Autrement dit : motiver la curiosité de chacun tout en prenant bien soin qu'il développe son esprit critique.

L'établissement d'une culture du partage n'est pas si simple dans des organisations issues de l'ère industrielle. Ainsi, chacun doit être conscient des missions et objectifs de l'ensemble de l'organisation, ce que les silos ont eu tendance à contrecarrer. Offrir de l'aide à la communauté nécessite du temps et une bonne motivation, il faut donc que le partage des connaissances soit reconnu comme un objectif en soi. Mieux encore, des mécanismes reconnaissant la contribution de chacun aux connaissances ou celle d'une communauté doivent être implantés. Enfin, tout travailleur doit être encouragé à aller chercher des connaissances auprès des autres, ce qui nous ramène à la notion de la curiosité doublée d'un esprit critique. Dernier point, il est impératif de supprimer le maximum d'obstacles en modifiant les processus de travail et en établissant de nouvelles politiques adaptées à ce nouveau contexte.

## DES OUTILS CONVIVIAUX

Tout cela n'est possible que parce que les technologies permettent une communication quasi instantanée à peu près partout et en tout temps. Comme d'autres, IBM a donc commencé à bâtir des bases de connaissances dans lesquelles des outils de recherche de plus en plus sophistiqués permettent de fouiller. « Mais il ne s'agit là que d'un point de départ, insiste Terry Lister. En effet, il y a un danger de surformalisation des connaissances et de leur appropriation par les seuls experts. Stocker les connaissances c'est bien, mais les partager, c'est mieux. »

*Les outils technologiques doivent mieux s'adapter aux communautés d'intérêts qui sont informelles et spontanées plutôt qu'organisées et dont les membres, volontaires, veulent à la fois donner et obtenir. Il convient donc de ne pas contraindre ces communautés par des structures administratives, mais de les aider à partager par des outils adéquats et conviviaux.*

Terry Lister

En plus de guides expliquant les façons de collaborer et de l'aide pour se réunir en ligne et y collaborer, IBM n'hésite pas à intégrer les outils du Web 2.0. Ainsi l'utilisation des blogues a été généralisée à l'intérieur du coupe-feu. Ces blogues sont régis par des règles de conduite (éthique, propriété intellectuelle) et accessibles centralement (BlogCentral). On y affiche des idées novatrices, des correctifs de logiciels, des commentaires, le tout donnant naissance à des débats enrichissants.

Depuis plus de cinq ans, IBM y a ajouté les sites « Wikis » (Encyclopédies de connaissances enrichies par tous). *Wikiblue* est un espace ouvert centralisé permettant de saisir les connaissances tacites de la force de travail et

d'encourager l'intelligence collective. Autre outil Web 2.0 utilisé : les étiquettes (Folksonomie). Ce système de classification non hiérarchique et spontané permet à un employé de retrouver rapidement des ressources (humaines ou documentaires) requises partout dans le monde. Enfin, la messagerie instantanée et le clavardage sont utilisés pour obtenir des réponses rapides à de courtes questions.

Mis ensemble, bien gérés et intégrés, ces outils offrent des possibilités infinies quand il s'agit de faire circuler le savoir à grande vitesse, d'acquérir une connaissance pointue ou de se joindre à une communauté d'intérêt pour faire évoluer un type de connaissance.

IBM va plus loin en ouvrant les frontières de l'organisation pour organiser des remue-ménages (Jams) en ligne, ouverts aux employés, partenaires, clients, experts et quelquefois au public en général de façon à bénéficier de la « sagesse des foules. » Ainsi, en 2005, l'HabitatJam a réuni 39 000 personnes à travers le monde pour une discussion en ligne sur le développement urbain. Des gens de la rue en Inde ou au Pérou (194 pays en tout) se sont joints aux spécialistes de la question pour produire des centaines d'idées utilisées au Forum urbain mondial 3 à Vancouver en 2006. Une expérience inimaginable il y a cinq ans, mais qui pourrait se généraliser.

# CONFÉRENCE PRINCIPALE

## TENDANCES ET PROSPECTIVE EN GESTION DU SAVOIR

### MODÉRATEUR

**Réal Jacob**, professeur titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal et directeur scientifique, CEFRIO (Canada)

### CONFÉRENCIERS

**Jean-Louis Ermine**, professeur et directeur, Département systèmes d'information, Institut national des télécommunications, président du Club gestion des connaissances et chercheur invité, CEFRIO (France)

**Claire Lobet-Maris**, professeure, Institut d'informatique et directrice, Cellule inter-facultaire Technology Assessment (CITA), (FUNDP) et chercheuse invitée, CEFRIO (Belgique)

**Hubert Saint-Onge**, président, Saintonge Alliance inc., professeur invité, Faculté de l'éducation, Université Harvard et chercheur invité, CEFRIO (Canada)

**Étienne Wenger**, auteur, expert-conseil indépendant et chercheur invité, CEFRIO (États-Unis)

Dans le cadre de cette table ronde, les experts feront le point sur les tendances à surveiller en matière de gestion des connaissances.

Claire Lobet-Maris entame la discussion en soulignant que depuis trois ans, on assiste à un véritable « changement de régime » en matière de gestion des connaissances. Selon elle, la vision prévalant

*Aujourd'hui, les connaissances sont plutôt perçues comme un bien commun que l'entreprise et ses ressources échafaudent ensemble et dont tous peuvent bénéficier d'un bien commun utile au développement durable de l'organisation et de ses ressources humaines.*

**Claire Lobet-Maris**

lors du dernier colloque du CEFRIO, celle voulant que les connaissances soient un capital à exploiter et à gérer s'est transformée. Heureusement, pense-t-elle, parce que le discours tenu à l'époque était schizophrénique: pendant que l'on présentait le savoir comme une arme stratégique grâce à laquelle les entreprises seraient plus puissantes, on réclamait des personnes qu'elles le partagent (et abdiquent une partie de leur pouvoir)!

La chercheuse wallonne explique que les entreprises, par exemple Desjardins, au Québec, sont en train de mettre en place des dispositifs

notamment des pratiques pédagogiques qui favorisent la mise en place d'une gouvernance démocratique reposant sur une gestion partagée des connaissances. Elle note cependant que pour que le paradigme de l'intelligence collective s'ancre solidement, les organisations devront s'entendre avec leur personnel sur un nouveau contrat social, à l'instar de ce que Taylor et Ford ont su instaurer aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles (« Nous prenons vos connaissances; nous vous rémunérons justement »). En ce moment, elles exigent souvent le don de connaissances, mais le contre-don (la contrepartie du don) se fait attendre.

Jean-Louis Ermine souhaite pour sa part que la tendance qui consiste à intégrer la gestion des connaissances au cœur des stratégies d'entreprise soit de plus en plus forte. En effet, on ne peut

pas faire de gestion des connaissances sans tenir compte de la mission de l'entreprise et de ses objectifs. Il faut partir de cette mission et de ces objectifs pour définir l'approche de gestion des connaissances qui s'impose, puis apporter les transformations techniques et sociotechniques nécessaires à sa réussite.

Par ailleurs, au fil des ans, les chercheurs et les praticiens ont découvert que les aspects sociotechniques sont généralement plus importants que les aspects technologiques dans un projet de gestion des connaissances. Selon Jean-Louis Ermine, si les organisations ont habituellement à leur portée les *briques* dont elles ont besoin pour construire leur édifice de connaissances c'est-à-dire des ressources humaines détentrices de savoirs, des systèmes informatiques qui permettent de stocker les renseignements utiles, etc., elles manquent souvent de *ciment* pour agencer les briques efficacement, un ciment dont la production dépend de la présence de maçons-gestionnaires compétents.

*La gestion des connaissances est non seulement un enjeu commercial : c'est aussi un enjeu sociétal majeur.*

Jean-Louis Ermine

Une tendance lourde est en effet en train d'émerger comme le montrent bien, notamment, les rapports du gouvernement français ou les efforts de mise en place d'un patrimoine mondial des connaissances actuellement réalisés par l'UNESCO, celle de la mise en place de sociétés de la connaissance.

Étienne Wenger souligne aussi qu'en Amérique du Nord, la gestion des connaissances a commencé en tant que projet informatique. On s'est cependant rendu compte dans la deuxième moitié des années 1990 qu'il s'agit, en fait, d'un projet sociotechnique.

En particulier, on a pu assister, ces dernières années, à la multiplication des communautés de pratique, des groupes dont le succès repose sur l'adoption d'un principe révolutionnaire : celui voulant que les spécialistes d'une question gagnent à se retrouver entre eux pour trouver ensemble les meilleures façons de travailler. En soutenant les communautés de pratique, les dirigeants encouragent maintenant l'« *horizontalisation* des connaissances », alors qu'ils travaillaient autrefois à les « *verticaliser* » (à les formaliser à la suite d'observations, selon les méthodes de Taylor).

Étienne Wenger note cependant que deux défis se posent désormais. Premièrement, les entreprises doivent apprendre à utiliser la constellation de communautés de pratique qu'on y retrouve de manière hautement stratégique. Cela signifie en particulier qu'elles doivent organiser ces dernières autour de domaines précis de connaissances critiques de problèmes rassembleurs plutôt qu'autour de « *core competencies*. » Par exemple, une entreprise pharmaceutique pourra gagner à se doter d'une communauté de pratique pour réfléchir aux façons de mieux vendre à Wal-Mart.

Deuxièmement, les organisations doivent relever le défi de la « *citoyenneté de la connaissance* », c'est-à-dire faire en sorte que leur personnel navigue de manière responsable à l'intérieur d'une constellation de communautés de pratique. Elles doivent notamment faire en sorte que les travailleurs se demandent et sachent quand il importe pour eux de contribuer à une communauté, de jouer un rôle de courtier entre différents acteurs ou différents domaines ou de rassembler des experts autour d'un domaine de connaissances. Pour relever ce défi, conclut Étienne Wenger, il faudra, en effet, que les entreprises concluent un nouveau contrat social avec leurs employés.

Hubert Saint-Onge avance pour sa part que depuis deux ans, il parle très peu de plateformes ou de systèmes dans les vingt entreprises auprès desquelles il intervient dans des dossiers de gestion des connaissances. Il note que la dimension gestion des connaissances est habituellement bien intégrée au niveau stratégique et que son travail consiste de plus en plus à aider les divisions des organisations qu'il assiste à collaborer les unes avec les autres, à éliminer les silos qui les séparent. Il cherche aussi à favoriser la collaboration plus étroite d'entreprises entre elles.

L'expert souligne qu'une tendance forte consiste en la mise en place d'une double structure dans les organisations : les hiérarchies coexistent de plus en plus avec des réseaux horizontaux.

Par ailleurs, Hubert Saint-Onge explique qu'on remarque de plus en plus la mise en place, dans les organisations, d'une culture de responsabilisation des ressources humaines. Pour que cette approche fonctionne, il faut cependant veiller à tenir compte des valeurs individuelles des membres de l'entreprise.



## CONFÉRENCE PRINCIPALE

### LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION DANS LA SOCIÉTÉ DE LA CRÉATION

#### CONFÉRENCIER

**Pierre-Jean Benghozi**, directeur, Pôle de recherche en économie et gestion, École Polytechnique, Centre national de la recherche scientifique (CNRS) (France). Ses centres d'intérêt en matière de recherche gravitent autour de l'approfondissement des effets économiques et organisationnels liés au développement de nouvelles technologies dans les domaines des télécommunications, des médias et de la culture. Ses travaux visent à approfondir trois grandes dimensions : le cadre organisationnel, la structuration des marchés et les modalités de régulations gouvernant ces secteurs.

Les industries de la création prennent une importance grandissante en raison de leur position privilégiée dans la société numérique et du rôle croissant de l'innovation et du design dans les industries traditionnelles. On retrouve dans ces industries la plupart des problématiques de gestion moderne liées à la société du savoir, à la gestion de l'innovation, aux nouveaux modèles d'affaires ou à l'apparition de nouveaux acteurs sur les marchés. Le contexte dans lequel opèrent ces industries et les modèles de gestion qu'elles imaginent préfigurent des phénomènes qui se généraliseront dans l'ensemble des industries.

*Les industries de création opèrent dans un environnement en mutation où les technologies de l'information sont omniprésentes, les produits évoluent de plus en plus vite, les supports de diffusion se multiplient et les attitudes des consommateurs ne sont plus stables.*

Pierre-Jean Benghozi

#### DES CARACTÉRISTIQUES MOUVANTES

En outre, la place de l'immatériel ne cesse de croître (connaissances, services, contenus, valeur symbolique, interaction) ce qui est difficilement gérable car on sait mal mesurer l'immatériel.

Sur le marché, on voit apparaître de nouveaux acteurs économiques tels qu'Apple, une entreprise technologique devenue le joueur majeur de l'industrie de la musique ou Google, un intermédiaire devenu incontournable. On observe aussi un déplacement du centre de gravité des filières de l'amont : la création, vers l'aval, soit la distribution et la promotion. Autre phénomène : avec les modèles de type « clic et mortier » (comme Barnes & Noble) ou virtuels purs (comme Amazon), la notion de localisation s'en trouve redéfinie.

Enfin, la fixation des prix n'est plus fonction des coûts de production. D'une part, on assiste à une inflation basée sur la valeur symbolique par exemple, les chaussures de sports ou l'industrie du luxe et d'autre part, à l'apparition de produits gratuits ou quasi gratuits financés par des services associés.

Le niveau de risque très élevé est une autre caractéristique de ce type d'industrie. Ainsi, aucune recette ne permet de savoir si un film connaîtra ou non du succès au *Box-Office*. Ce qui a un impact sur les modes de rémunération (salaires, royalties, participation). Enfin, la qualité, très variable, est soutenue ici par des modèles d'affaires différents qui sont en compétition sur le même marché. Cela n'est pas le cas des industries traditionnelles telles que l'automobile où les modèles sont les mêmes partout.

Un autre aspect intéressant de toutes les industries de la création (ainsi que de la grande distribution) est celui de « l'effet podium. » On assiste ici à la généralisation du phénomène des *best-sellers* : de moins en moins de produits se vendent de plus en plus. Les autres produits doivent être agrégés pour que leur commercialisation devienne intéressante (effet de traîne).

## LES ALÉAS DE L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE

Plus que toute autre, l'industrie de la création est soumise aux transformations de l'entreprise numérique. En premier lieu, les technologies et les infrastructures diversifiées et flexibles sont modulaires et s'approprient facilement. Les informations et les connaissances y sont valorisées et les capacités de communication sont presque infinies à tous les stades de la chaîne de valeurs. Elles transforment les notions de matérialité, de proximité et d'échange de biens et services.

Ainsi, de nouveaux modèles d'affaires basés sur Internet apparaissent. Par exemple, la musique peut désormais être achetée sur CD ou sous forme de service d'abonnement en ligne purement immatériel où on ne sait même pas quel contenu va être acheté. Les portails d'agrégation de l'offre, basés sur les moteurs de recherche, deviennent de nouveaux acteurs incontournables forçant une certaine réorganisation. Ainsi, Google Earth est devenu un outil de vente et de prospection pour les agences immobilières et autres industries.

*Les marchés influencés par Internet ont tendance à se segmenter autour de communautés. Le modèle « one-to-one » évolue donc vers le « one-to-group. »*

**Pierre-Jean Benghozi**

Dans un tel contexte, Pierre-Jean Benghozi s'interroge : « la production de création est-elle ingérable ? » Comment établir un consensus entre décideurs, créateurs, citoyens,

clients, employés, etc. alors que chacun a quelque chose à dire, contribue à la performance et à la qualité d'ensemble, mais a des objectifs différents ? Comment mesure-t-on la performance du savoir ? Comment bâtit-on des consensus entre les secteurs traditionnels ou non marchands, associatifs ou professionnels, bénévoles ou salariés, publics ou privés ? Tout cela reste à déterminer.

Dans le marché des entreprises numériques, la compétition aussi prend de nouvelles formes. Grâce aux TI, par exemple, les gros joueurs internationaux ont pu facilement accéder à des créneaux négligés, alors que les plus petits peuvent s'attaquer aux marchés internationaux. Sur un même marché, les modèles d'affaires se multiplient, le rôle de la fonction design et de sa « marque » prend une importance grandissante. À titre d'exemple, Pierre-Jean Benghozi nous a présenté cinq modèles d'affaires concurrents dans le domaine de la mode, dans lesquels le designer, le producteur et le distributeur ont des rôles plus ou moins prépondérants et où la marque peut se retrouver à l'un des trois niveaux.

Gérer une organisation dans un tel contexte demande de nouvelles compétences en gestion. Ainsi, chaque création étant différente, elle nécessite une organisation différente. Il faut donc apprendre à gérer des adhoceries et des projets temporaires dans un contexte d'autonomie des experts et professionnels, souvent dans un cadre coopératif dépassant les limites de l'organisation. Aucune « meilleure pratique » n'existe et il faut donc développer, au cas par cas, des modèles d'organisation et d'affaires alternatifs. Il est donc clair que les procédures industrielles traditionnelles ne s'appliquent pas dans ce cas.

## NOUVEAUX ACTEURS, NOUVEAUX MARCHÉS

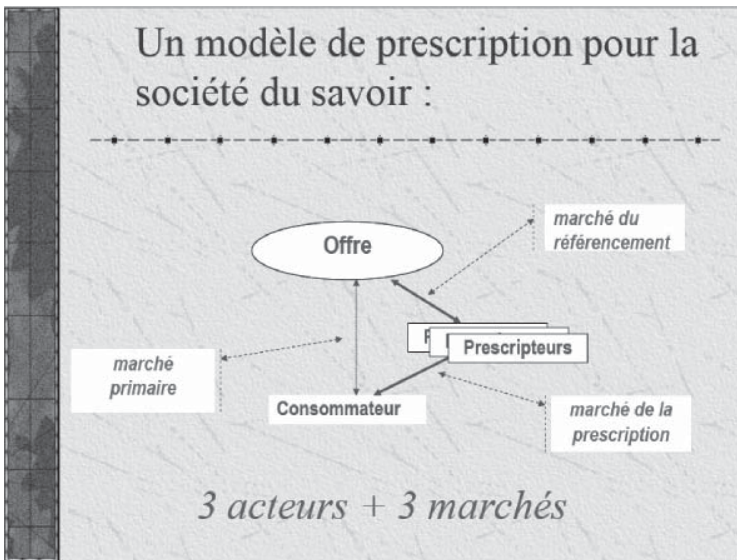
De plus en plus, les dépenses de création et de production (surtout numériques) ne représentent qu'une part mineure du prix payé (par exemple, le film *Blair Witch Project*). C'est donc vers la distribution que portent ou doivent porter les efforts : « le problème ne se pose pas sur le plan de la création, mais de la circulation de la création. » Une restructuration et une diversification des

canaux de distribution s'imposent d'ailleurs peu à peu. Elles sont basées sur des éléments tels que les communautés, les technologies Internet, les fertilisations croisées et les marchés secondaires, la dynamique de l'effet podium et la concentration dans la distribution.

En conclusion, Pierre-Jean Benghozi suggère un modèle applicable à l'ensemble de la société du savoir. Aux acteurs traditionnels : *offreurs* (incluant les distributeurs) et *consommateurs*, s'en ajoute un troisième : les *prescripteurs* dont l'archétype est Google. Sans liens formels avec les offreurs et les consommateurs, les prescripteurs agrègent et transfèrent l'information et l'expertise et prennent aussi en charge une partie du processus de décision du consommateur.

Au marché *primaire* (celui des biens) s'ajoutent alors deux nouveaux marchés : celui du *référéncement* dans lequel l'offreur paie pour être vu par le consommateur et celui de la *prescription* dans lequel le consommateur est prêt à payer pour obtenir de l'information sur l'offre.

Pour conclure, Réal Jacob, animateur du colloque, a incité les participants à aller voir ce qui se passait dans les entreprises de création émergentes, car les solutions et les modèles d'organisation qu'elles expérimentent sont des réponses aux défis de toutes les organisations de la société du savoir.





## CONFÉRENCE PRINCIPALE

### GESTION DES CONNAISSANCES ET GOUVERNANCE PUBLIQUE : ENJEUX ET PRATIQUES



#### CONFÉRENCIER

**Jerry Mechling**, directeur, *E-Government Executive Education Project*, John F. Kennedy School of Government, Université Harvard (États-Unis)

L'expert en administration publique de l'Université Harvard est formel : d'importantes transformations organisationnelles issues d'un partage mondial du savoir et de l'intégration croissante de nouvelles connaissances dans les TI, sont en cours d'implantation ici et là sur la planète. Ces transformations vont, à coup sûr, modifier les interactions économiques, sociales et politiques aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de ces États.

Partout, aux États-Unis comme ailleurs, des communautés d'intérêt apprennent, conçoivent des outils et interviennent sur leur milieu. Ici, c'est la ville de Cleveland qui veut quitter sa misère. Là, c'est le port de Singapour qui simplifie incroyablement les procédures paperassières afférentes à ses activités. Plus près de chez nous, c'est Services Nouveau-Brunswick qui vient rétablir une situation que d'autres auraient cru perdue. Et plus les communautés se parleront pour échanger leur savoir et partager leur apprentissage, plus le changement s'accélélera.

#### LES LEADERS DE LA PROCHAINE VAGUE

La réussite de ce méga virage exigera cependant une gestion des connaissances efficace et l'implication de leaders visionnaires capables de susciter la confiance et de passer à l'action malgré les incertitudes. « Cela fera partie des règles », prévient Jerry Mechling.



*Les leaders de la prochaine vague devront agir avant d'avoir les certitudes nécessaires. Ils devront se fier à l'innovation issue des communautés d'intérêt et non plus, exclusivement, sur celle fournie par leur propre organisation.*

Jerry Mechling

Pour bien gouverner, ils devront maîtriser tous ces nouveaux savoirs, des savoirs complexes provenant de partout, basés sur des modèles eux aussi complexes, desquels ils pourront tirer davantage de conclusions. C'est en effet dans cette direction impliquant un partage du savoir que se dirige le monde.

On conçoit que pour réussir, c'est-à-dire survivre politiquement, les leaders devront se poser de nombreuses questions, cela dans leur contexte interne caractérisé par la résistance aux petits changements. Ils voudront savoir, par exemple, comment créer de la valeur dans le secteur public en utilisant mieux l'information, comment y adapter la fonction publique, comment bien comprendre et décoder cette masse enrichie d'informations qui leur parvient de partout, comment faire en sorte qu'elle ne leur fasse pas perdre le nord.

Pour y répondre, le professeur Mechling a mis en réseau des praticiens de la gouvernance dont quelques Canadiens et les a fait partager leurs connaissances. Le résultat a servi à la publication d'un ouvrage très fouillé intitulé *Eight Imperatives for Leaders in a Networked World (Huit impératifs pour les leaders dans un monde réseauté)*.

## FABLE DE LA GRENOUILLE

D'expliquer Jerry Mechling, les dirigeants devront penser de façon stratégique s'ils veulent réussir. Mais pas n'importe comment. « Il leur faudra se tourner vers l'extérieur pour observer tous ceux qui arrivent à s'adapter rapidement, pour bien comprendre comment ces gens ont fait les choses. Il leur faudra s'organiser en réseau où ils pourront parler et partager leurs savoirs. »

Le professeur parle ici de réseaux impliquant des élus, des organismes, des syndicats, etc., et qui échangeront sur le développement économique, les technologies, l'économie du savoir et ainsi de suite. À défaut de se parler, de réfléchir en réseau, ils pourront s'endormir, ne plus rien voir et rater le coche.

C'est un peu l'histoire de la grenouille, poursuit le chercheur. Si vous la placez dans un chaudron d'eau froide et que vous allumez le feu, l'animal s'habitue lentement à la chaleur, s'endormira et finira par cuire. Mais si vous la projetez dans de l'eau déjà très chaude, la douleur soudaine fera instinctivement bondir l'animal hors du chaudron lequel échappera ainsi à la mort. « Dans le fond, ce que les leaders essaient de comprendre, c'est si les changements qui se produisent dans le monde sont une menace semblable à celle qui endort ou à celle qui fait bondir la grenouille. »

Or, pour détenir cette information, il leur faudra essayer des choses possiblement efficaces qu'auront expérimentées d'autres leaders gouvernementaux. De cette façon, ce sera en situation de contrôle, avec en mains les bons outils, qu'ils pourront entrer dans la prochaine vague de changements.

## PLUTÔT UN PROBLÈME DE LEADERSHIP

« Si on définit tout ça comme étant un problème techno, nuance le professeur Mechling, on ne réussira pas. C'est plutôt un problème de leadership. » Il faudra imaginer un leadership actif, capable de s'adapter et orienté vers les partenaires : *actif* puisqu'il faudra bouger constamment pour pouvoir réussir; *capable de s'adapter* puisqu'à l'heure actuelle, personne ne connaît les vraies réponses et qu'il faudra peut-être naviguer à vue; *orienté vers tous les partenaires* puisque l'économie basée sur l'innovation mondiale devra, pour réussir, avoir une infrastructure commune fournie tant par les collectivités que par les structures gouvernementales.

« Cleveland était il y a peu de temps la ville la plus pauvre aux États-Unis, alors qu'il y a 100 ans, c'était la plus riche, rapporte Jerry Mechling. » Or, voilà qu'un réseau de citoyens et d'entreprises technologiques a été mis en place, des investissements ont été injectés et le leadership a été confié

au maire Campbell. Site pilote pour la réforme des soins de la santé, de l'éducation et autres institutions de Cleveland, le projet OneCleveland est ainsi devenu une référence. Ici, la ville a fonctionné en partenariat avec des boîtes privées qui ont conservé le pouvoir d'agir.

*Pour un leader sérieux, la première chose à faire est d'évaluer l'information et les connaissances qui se trouvent sur son territoire, comprendre sa communauté d'intérêt, les institutions influentes, les partenaires potentiels et de voir à les réunir en réseau impliquant toute la communauté.*

Jerry Mechling

Ensuite, il faudra convaincre tout ce beau monde d'agir selon l'approche de la « gâchette lente et de la balle rapide ». La *gâchette lente* consiste à comprendre en profondeur les intérêts et les erreurs de ceux qui, les premiers, vont annoncer qu'un mouvement s'en vient. Il faudra donc éviter de tirer des conclusions hâtives,

accumuler les connaissances suffisantes avant de prendre action et donner l'exemple d'un bon rationnel. S'il le juge pertinent, le dirigeant passera ensuite à la *balle rapide* : il transformera ainsi les connaissances acquises en action et mettra les projets en œuvre, le plus rapidement possible.

Mais ici attention, rien n'est acquis! Alors que dans les années 70, des sondages Gallop démontraient que 75% des Américains croyaient que le gouvernement faisait ce que doit à 75% du temps, des résultats plus récents indiquent que seulement 12% des gens estiment désormais que le gouvernement fait ce qu'il faut la plupart du temps. Pire, 50% des Américains pensent que 50% de l'argent provenant de leurs impôts est gaspillé. Tout cela pour dire que le leader aura beau avoir la vision la plus évoluée du monde, la côte à remonter sur le plan crédibilité demeurera un obstacle majeur.



## TABLE RONDE

### DÉTENIR LE SAVOIR : POUR MIEUX RÉGNER OU COLLABORER ?

#### MODÉRATEUR

**Réal Jacob**, professeur titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal et directeur scientifique, CEFRIO (Canada)

#### CONFÉRENCIERS

**Pierre-Jean Benghozi**, directeur, Pôle de recherche en économie et gestion, École Polytechnique, CNRS (France)

**Marcel Messier**, président de Connexim - Société de Bell Canada (Canada)

**Céline Saint-Pierre**, vice-présidente, Innovation et Transfert, CEFRIO (Canada)

**Rémi Tremblay**, président, ESSE Leadership (Canada)

Dans les arcanes du monde dit *organisationnel*, un nouveau paradigme voulant que *partager son savoir équivaut à acquérir du pouvoir*, est en train de s'imposer, cela notamment chez les jeunes de la génération Internet.

Toutefois, partager son savoir semble plus facile à dire qu'à faire lorsqu'on en comprend les implications, rappelle d'entrée de jeu Réal Jacob. Car, « nombreux sont les gestionnaires qui ont appris à fonctionner en mode *silo*, c'est-à-dire de façon *top-down*. Certains disent : *Je suis d'accord pour partager le savoir, en autant que je sache tout.* » On a compris que cette métamorphose soulevait une foule de questions. Par exemple, jusqu'à quel point ce changement de paradigme est ancré dans la logique des gestionnaires actuels et jusqu'à quel point il est difficile pour eux de laisser aller leur savoir tacite privé, de le partager avec d'autres pour finalement risquer de perdre le pouvoir ?

Pour Céline Saint-Pierre, l'ancrage pourrait ne pas être évident. La situation ressemble parfois au phénomène de l'implantation de la bureautique dans les années 1980. « Les organisations avaient utilisé les nouveaux outils pour faire du pareil au même. » Ainsi, de nos jours, nombreuses sont celles qui éprouvent des difficultés à se transformer et qui continuent à s'adonner à la bonne vieille gestion du savoir. « Si on a beaucoup travaillé sur les fonctions d'exécution, on a fait peu de recherche sur comment transformer la gestion. » L'enjeu crucial pour les dirigeants est là : comment transformer la gestion, comment devenir un *révolutionnaire* !

Autrement dit, résume le professeur Jacob, on gère le savoir dans la tradition, on est heureux comme ça, on ne met pas ses tripes sur la table, bref, on ne laisse pas aller le pouvoir. Est-ce bien vrai ?

C'est Marcel Messier, gestionnaire émérite, qui saisit la balle. « Dans mon univers professionnel, le gestionnaire a déjà abandonné la notion que *le savoir était le pouvoir*, » dit-il. Son environnement étant complexe, il ne peut plus tirer son pouvoir de son savoir, de sa connaissance tacite de technos ou de produits et services. Il le tire désormais de son habileté à gérer ceux qui détiennent une parcelle du savoir essentiel à l'entreprise, une parcelle qu'ils veulent bien partager. Effectivement ! « Une partie de l'habileté du gestionnaire consiste à prendre la somme de ces savoirs pour en arriver à bâtir une solution. » Or, cet art « beaucoup plus difficile à transmettre », le gestionnaire le garde pour lui ; « c'est son habileté propre, un savoir qu'il ne partagera pas. » C'est un pouvoir dû à son habileté et non pas à l'autorité que lui confère son rang dans l'entreprise.

Qu'en est-il dans le secteur de la création? La problématique y est similaire quant au fond, mais différente dans son rendu quotidien, répond Pierre-Jean Benghozi. Ainsi, «dans une équipe qui produit un film, tous les ouvriers, les artistes, etc. sont mobilisés par un même objectif, par une même vision. En entreprise, c'est différent. Si les dirigeants sont directement impliqués par la réussite et le succès de l'entreprise, le personnel peut se sentir en position beaucoup plus passive» et, ainsi, peut ne pas sentir le besoin de partager son savoir.

Dans les travaux de Taylor, il y a plus de 100 ans, rappelle le professeur Benghozi, on retrouvait cette même tension entre un encadrement voulant s'appropriier un savoir réparti et des salariés qui préféreraient garder ce savoir pour conserver leur valeur. La réalité contemporaine, poursuit le chercheur, c'est que d'un côté, on essaie d'organiser le savoir de façon volontariste, c'est-à-dire *top-down* à la mode ERP, avec le personnel qui n'a pas forcément intérêt à faire remonter les connaissances (*bottom-up*) sans concession de contrepartie. Mais d'un autre côté, sans trop comprendre, on crée un environnement incitatif à la connaissance dans l'espoir qu'avec tous ces employés qui s'échangent entre eux, il naisse quelque chose qui pourra améliorer l'intelligence globale, sans qu'on sache, au début, à quoi ça va servir.

Rémi Tremblay, un expert apprécié dans les milieux gestionnaires, tente une explication. «Les gens veulent de la transparence, dit-il, mais ils ont des difficultés à s'en donner; ils ont peur de passer pour ceci ou pour cela. Ils sont dans leur ego et craignent le partage.» L'ego permet d'atteindre un certain palier hiérarchique, mais une fois là, on oublie de s'en détacher pour pouvoir partager des intelligences. Ce qui dépasse le simple partage du savoir (p. ex. un senior en train de *montrer* à un junior). On parle ici d'une interaction entre toutes les formes de toutes les intelligences dans toutes les directions, ce qui sous-entend que l'on doit se libérer de son ego. Ainsi, dans la région de Québec, tous les dirigeants de la santé publique, naguère des gestionnaires *silos*, se sont donné des moyens pour tout partager, pour réfléchir ensemble, pour bonifier quelque chose de plus grand qu'eux. Ils ont l'intention commune d'aller ailleurs pour gagner.

Abandon de l'ego, transparence, *candid conversation*, jusqu'où peut-on aller dans ce type d'échange? Comme le fait remarquer Céline Saint-Pierre, cette vision d'un partage de connaissances nouvelles, soulève de nombreuses questions. Par exemple, qui va contrôler les finalités de ce partage? Y aura-t-il une rétroaction satisfaisante pour ceux qui s'y adonneront? Et ces gens, auront-ils un regard, un droit de parole, sur les résultats qui en découleront et quelle sera leur place, une place essentielle, dans les résultats obtenus? Et, dans le fond, n'est-on pas en train d'installer une nouvelle approche de cogestion? Certaines entreprises (p. ex. en design industriel) laissent leurs employés professionnels libres dans la création. «Et ça se passe très bien jusqu'au moment où ils rencontrent un cran d'arrêt», celui de la structure hiérarchique. «C'est là que les nouveaux gestionnaires devront travailler. Ils auront à délier ces nœuds pour que la créativité aille au bout des possibilités de partage.»

Une nuance est ici amenée par Marcel Messier pour qui les notions de connaissance brute et de connaissance transformée doivent être départagées. «La connaissance brute n'amène pas de valeur pour l'entreprise, explique le président de Connexim. Il faut pouvoir l'amener dans un processus de création de valeur, de produits, de services, jusqu'au client, afin qu'il puisse l'utiliser de façon à en tirer un bénéfice. La connaissance pure a une durée de vie très courte, cela parce qu'elle est constamment en mouvement. Elle s'enrichit d'interactions constantes et se transforme en valeur pour l'entreprise, ce qui se fait nécessairement en équipe. Dans un tel contexte, un gestionnaire qui se place en périphérie ne peut avoir de pouvoir.

«Ce qui nous place au cœur du débat sur le nouveau métier de gestionnaire, fait remarquer Pierre-Jean Benghozi. Ces gens ne sont plus les seuls détenteurs du pouvoir. Ce n'est plus eux qui sont les seuls à exercer le contrôle. Il leur reste cependant la capacité d'orienter les échanges stratégiques, la dissémination des savoirs, sans pour autant que les employés fassent de la cogestion.» Autrement dit, résume Réal Jacob, ils sont devenus des *courtiers de connaissances*.

Quoi qu'il en soit, l'important est que l'employé se sente grandi dans ces échanges. «Car si les individus grandissent, termine Rémy Tremblay, les entreprises en font autant; elles sont la somme des individus. Le problème, poursuit-il, c'est qu'on ne sait malheureusement pas se rencontrer pour que ça arrive. Il faut pouvoir ouvrir les espaces de partage. Le plus important, c'est la transformation que vit l'être humain en pratiquant une telle forme de dialogue. Ça ne veut pas dire qu'il va nécessairement poser une action, ça veut dire qu'il a changé. Dès qu'on prend conscience de quelque chose, on ne peut plus agir comme hier; on n'est plus le même.»

Partage de l'intelligence, transformation du savoir en valeur, mutation de la notion de pouvoir, compétitivité accrue pour l'entreprise innovante: il ne reste plus qu'à implanter ce paradigme un peu partout, malgré un ROI (*Return on Investment*) difficile à démontrer, en créant, par exemple, une nouvelle fonction cadre, un rôle de veille, d'accompagnement des équipes de travail, de suivi des partages de connaissances. Une histoire à suivre!



## TABLE RONDE

### SOCIÉTÉ DU SAVOIR : NOUVEAUX DÉFIS ET ENJEUX

#### MODÉRATEUR

**Réal Jacob**, professeur titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal et directeur scientifique, CEFRIO (Canada)

#### CONFÉRENCIERS

**Kimiz Dalkir**, professeure adjointe, École supérieure de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université McGill et chercheuse associée, CEFRIO (Canada)

**Joseph Facal**, professeur invité, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal (Canada)

**Martine Le Boulaire**, directrice, Pôle organisation et management et directrice, Entreprise & Personnel (France)

**Louis Roquet**, président et chef de l'exploitation, Desjardins Capital de risque (Canada)

Cette table ronde s'ouvre sur une question : *Sommes-nous prêts à relever les défis qui se présentent à nous dans l'économie du savoir et de la connaissance ?*

Martine Le Boulaire entend apporter un éclairage un peu nouveau sur la question. Elle confirme que les dirigeants d'entreprise, tout au moins en France, sont bien conscients que la mondialisation s'accélère et que nous passons actuellement de l'économie traditionnelle à une économie du savoir.

Selon elle, un constat s'impose : on ne peut pas gérer les connaissances de la même manière dans tous les secteurs d'activité. Comme l'a souligné l'économiste Pierre-Noël Giraud, il faut se demander si l'entreprise est active dans un secteur très concurrentiel (ex : l'aéronautique) où il lui faut des ressources de très haut niveau, si elle est active dans un secteur exposé à la concurrence étrangère ou si elle est active dans un secteur abrité.

De même, on ne peut pas aborder la question de la même façon, selon que l'on fait face à tel type de travailleurs ou à tel autre. Pour Martine Le Boulaire, il paraît évident qu'il ne faut pas porter de lunettes roses et penser qu'il est facile de faire une bonne gestion du savoir quand le contexte RH ne s'y prête pas, par exemple quand l'employé a un statut précaire et qu'il est possible à l'organisation de se départir de lui quand elle le veut pour le réembaucher quand elle le veut.

Selon Martine Le Boulaire, on parle beaucoup de fracture numérique, mais il faut prendre garde à la fracture sociale. Celle-ci constitue un obstacle à la mise en place d'une culture propice à la gestion des connaissances.

Joseph Facal débute en citant Jerry Mechling, professeur à l'Université Harvard et conférencier au colloque du CEFRIO. Le chercheur américain affirme que la cause de la fracture numérique est moins technologique que sociale. Bien qu'en accord avec cette affirmation, l'ancien ministre du gouvernement du Parti québécois relève que les ressources considérables que le Québec devrait investir dans le secteur de l'éducation pour assurer le développement des ressources humaines québécoises et la mise en place d'une véritable société du savoir sont actuellement injectées dans le domaine de la santé.

Le problème, souligne Joseph Facal, c'est qu'une société où les personnes âgées sont de plus en plus nombreuses, comme le Québec, pense plus à court terme qu'à long terme : quand vient le temps de faire de grands choix collectifs, elle privilégie la santé plutôt que l'éducation.

Pendant ce temps, la Chine, où les politiciens agissent en fonction d'un horizon de 20 ou 30 ans (ils n'ont pas à se présenter devant les électeurs à tous les quatre ans), investit fortement dans l'acquisition de compétences et de connaissances par ses futurs travailleurs.

Pour Kimiz Dalkir, le monde change, mais il ne faut pas nécessairement jeter les anciens modèles à la poubelle : il faut plutôt les compléter. Selon elle, trois choses sont importantes quand on parle de gestion des connaissances dans la nouvelle économie : les gens apprennent-ils de la bonne façon ? les ressources humaines travaillent-elles de la bonne manière ? et évalue-t-on correctement ce qui se passe dans les organisations ?

Selon la chercheuse, dans l'économie du savoir, former les gens à l'école ou à l'université n'est plus suffisant. Avant, une personne apprenait, puis travaillait. Maintenant, elle peut et doit faire les deux en même temps. Ce qu'elle doit savoir change trop vite : dès qu'elle a fini de lire un livre, il est souvent dépassé. Par conséquent, les meilleures ressources humaines sont aujourd'hui celles qui apprennent tout le temps. Et qui trouvent l'information dont elles ont besoin, parce qu'elles savent utiliser les technologies, mais aussi parce qu'elles savent à qui s'adresser pour obtenir des réponses à leurs questions.

En outre, Kim Dalkir note que les gens et les organisations doivent s'adapter au fait que l'on ne travaille plus aujourd'hui comme on le faisait par le passé, notamment parce que les technologies permettent à toute ressource de demeurer en contact avec son travail 24 heures sur 24.

Enfin, les organisations doivent revoir leurs modes d'évaluation. « On est très bon pour évaluer nos processus ou mesurer le niveau de réutilisation de nos connaissances, mais pour innover davantage, il faudra avoir un cadre d'évaluation qui permette de déterminer si une connaissance a permis d'ajouter de la valeur », avance Kim Dalkir. Et il faudra regarder nos échecs en face et apprendre d'eux, poursuit-elle.

Louis Roquet présente ensuite le point de vue d'un financier. Il souligne que les gestionnaires pensent souvent qu'en créant des universités d'entreprise, ils font un bon bout de chemin sur le chemin de la mise en place d'une entreprise apprenante. Ils n'ont pas complètement tort, avance-t-il, mais les hauts gestionnaires doivent aussi communiquer aux membres de leur organisation ce qu'ils savent et ne savent pas, en toute humilité.

Une chose concrète que Desjardins Capital de risque est en train de faire pour se transformer en entreprise apprenante consiste à remplacer certains comités décisionnels par des comités apprenants. Par exemple, l'entreprise a aboli son comité de gestion des investissements. Elle a plutôt décidé de responsabiliser ses équipes régionales et de créer un nouveau comité post-mortem qui se penchera sur les succès et les échecs de l'organisation en mettant à profit, de manière décentralisée, les connaissances d'employés répartis à travers le Québec.

Pour Louis Roquet, le corollaire de cette approche, c'est que les organisations devront aider leur personnel à développer de meilleures habiletés de gestion stratégique. « Dans une entreprise qui adopte une approche ascendante où chacun contribue davantage, chaque employé peut faire un tort immense à l'organisation s'il n'est pas compétent. »

Comment convaincre les organisations qu'il vaut la peine d'investir dans le partage des savoirs ? demande Réal Jacob aux invités.

« On ne vend pas la gestion des savoirs en tant que telle, note Kim Dalkir. Ça ne marche pas. Il faut plutôt expliquer comment la gestion du savoir va contribuer à la résolution d'un problème

important.» Elle cite notamment l'exemple de la Banque mondiale qui a seulement décidé de mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances ambitieuse lorsqu'un responsable a démontré, par une bonne histoire, que cette stratégie permettrait d'améliorer l'offre de service de qualité aux populations des pays en voie de développement.



## ATELIERS 1 ET 5

### LA GESTION DES CONNAISSANCES : AU COEUR DES STRATEGIES

#### LEADER-ANIMATEUR

**Hubert Saint-Onge**, président, Saintonge Alliance, professeur invité, Faculté de l'éducation, Université Harvard et chercheur invité, CEFRIO (Canada)

#### CONFÉRENCIERS

**Lieutenant-Colonel Tony Burgess**, cofondateur, CompanyCommand.com et codirecteur, Center for Company-level Leaders, U.S. Military Academy at West Point (États-Unis)

**Guillaume Ducharme**, directeur Site Web et Intranet, Groupe Cossette Communication (Canada)

**Maryvonne Gallazzini**, chargée de mission, Ressources humaines, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS) (France)

**Colonel James J. Galvin Jr.**, directeur, Battle Command Knowledge System, U.S. Army (États-Unis)

**Christophe Laval**, directeur général, Entreprise et Personnel, directeur sortant, Ressources humaines Europe, Compass Europe (France)

**Martine Wasner**, directrice, Ressources humaines, Caisses d'allocations familiales de Gironde (France)

Hubert Saint-Onge, l'un des dix principaux praticiens de l'univers de la gestion des connaissances selon la revue Forbes, met la table en expliquant que le but du *knowledge management*, c'est de donner aux travailleurs la capacité d'agir de façon efficace. Force est toutefois de constater que les gens ne fonctionnent pas nécessairement de manière rationnelle lorsqu'il s'agit de trouver la bonne information : « La personne qui ne trouve pas en cinq minutes le renseignement qu'elle recherchait dans une banque de connaissances est généralement prête à se promener pendant une heure dans le corridor pour l'obtenir ! », blague l'expert.

#### CAS COSSETTE

Chez Cossette, une entreprise de communication de 1 400 employés qui possède des bureaux dans plusieurs villes d'Amérique du Nord, en Europe et en Chine et qui compte parmi ses clients le Cirque du Soleil, Molson, McDonalds, Coca-Cola et Bell, la gestion des connaissances vise plusieurs objectifs complémentaires, avance Guillaume Ducharme :

- *savoir qui fait ou sait quoi dans l'organisation* : par exemple, le « Frigo », l'intranet de l'organisation, contient les biographies de l'ensemble des membres du personnel de Cossette, de manière à ce qu'un employé puisse rapidement découvrir qu'une expertise donnée est disponible à l'interne (ex. : un spécialiste du marketing direct pour la vente d'avions d'affaires);
- *éviter au personnel de réinventer la roue* : le Frigo contient des résultats de recherches, des études de cas, des post-mortem de projets, des présentations, des réponses à des appels de propositions, lesquels peuvent être réutilisés ou réexploités par les professionnels de Cossette, notamment pour gagner du temps ou prévenir la répétition d'erreurs passées;

- *faciliter la collaboration des membres de l'organisation*: tous les employés de Cossette ont accès aux bases de connaissances organisationnelles, tous peuvent y contribuer et tous peuvent s'en servir pour échanger avec leurs collègues; par exemple, la bibliothèque virtuelle McDonalds est utilisée par tous les employés affectés au compte McDonalds au Canada;
- *favoriser la découverte de nouvelles idées et assurer que le personnel y soit exposé*: par exemple, le Frigo contient des listes de sites intéressants à visiter.

Selon Guillaume Ducharme, la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances chez Cossette a engendré une nouvelle culture de partage. «Les gens ont maintenant tendance à se demander: 'Qui pourrait m'aider à résoudre ce problème?'. Ils ont aussi développé le réflexe de se demander s'il y a quelque chose sur le sujet qui les intéresse dans le Centre des connaissances.»

Enfin, pour tenir les employés au courant des possibilités offertes par les outils de gestion des connaissances qui leur sont offerts, Cossette organise périodiquement des séances «apprends-midi» dans chacun de ses bureaux.

Quels enseignements Cossette tire-t-elle de son incursion dans l'univers de la gestion des connaissances. Pour Guillaume Ducharme, il faut notamment:

- y aller par petits pas: il ne faut pas attendre le plan parfait, mais plutôt construire progressivement et corriger le tir au fur et à mesure en se servant des commentaires et des suggestions des utilisateurs;
- centraliser l'acquisition ou la production des solutions de gestion des connaissances, mais décentraliser la gestion des contenus;
- assurer l'adhésion de la haute direction au projet et veiller à ce que des ressources suffisantes y soient consacrées;
- trouver le bon équilibre entre standardisation et sur mesure;
- bien gérer les attentes des utilisateurs, mais aussi veiller à ce qu'ils gardent le rythme («Les gens n'ont pas beaucoup de temps pour publier ou consulter», note Guillaume Ducharme.)
- se servir de technologies éprouvées pour réduire les risques de complication.

## CAS COMPASS

La société européenne Compass recourt également à la gestion des connaissances pour être plus performante. Avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 17 milliards d'euros, 400 000 *collaborateurs* et des marques comme Sbarro, Burger King et Simply Food, Compass est un leader mondial de la restauration collective et commerciale et de la distribution alimentaire automatique.

L'entreprise a essentiellement grandi par acquisitions. Entre 1987 et 2005, alors qu'elle se transformait de simple société britannique en véritable acteur mondial, elle a multiplié son chiffre d'affaires par 50 et le nombre de ses employés par 20.

Depuis 2002, l'entreprise a décidé de mettre en place une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines qui repose sur le principe que des gens motivés et de bon calibre géreront mieux la relation client, ce qui favorisera l'obtention de meilleurs résultats.

La gestion des connaissances est au cœur de cette nouvelle stratégie. Elle permet, souligne Christophe Laval, de «faire cascader la Compass Way» dans chaque filiale. Plus précisément, les outils de gestion des connaissances utilisés par la compagnie permettent de :

- faire connaître dans l'ensemble de l'organisation les pratiques commerciales gagnantes adoptées par une filiale;
- faire en sorte que les personnes les plus expérimentées de l'organisation soient en mesure de partager leurs expériences (ex. : il existe une communauté de pratique réunissant les chefs des restaurants de Compass);
- valoriser les pratiques des équipes les plus innovatrices de l'organisation.

Compass encourage la participation des employés au projet de gestion des connaissances et favorise la mise en place d'une culture de partage en offrant des options d'achat d'actions aux contributeurs. «On veille aussi à ce que tout ceci soit *le fun*», note le dirigeant européen.

Enfin, «l'évaluation des impacts du projet est l'un des éléments clés de son succès», insiste Christophe Laval. L'entreprise estime que la diffusion et le partage des «Great Ideas» générées par les différentes équipes et filiales de l'organisation (par exemple, en une seule année, le Japon a produit 300 bonnes idées), lui ont permis de réaliser des gains de 2 milliards de livres (plus de quatre millions de dollars canadiens) la dernière année du projet.

Pour Hubert Saint-Onge, l'expérience de Compass et celle de Cossette montrent bien que l'un des défis, en matière de gestion des connaissances, consiste à convaincre les employés qu'ils gagnent plus à faire circuler ce qu'ils savent qu'à le garder pour eux.

## CAS UNION DES CAISSES NATIONALES DE SÉCURITÉ SOCIALE (UCANNS)

Maryvonne Gallazzini présente ensuite l'UCANNS. Cette organisation a été créée en 1970 pour effectuer des tâches d'intérêt commun pour les caisses nationales de France (ex. : la Caisse nationale d'assurance maladie ou la Caisse nationale d'allocations familiales).

L'UCANNS a récemment entrepris un important projet de changement technologique qui devait avoir des répercussions majeures sur l'organisation du travail. Selon Martine Wasner, l'introduction de nouvelles technologies semble s'être bien passée au début, mais après trois mois, on s'est bien rendu compte que les choses allaient très mal : les techniciens (les employés de première ligne) se sont mis à oublier leurs savoir-faire de base; les personnes chargées d'assister les techniciens (les assistants) se sont mises à résoudre elles-mêmes les problèmes des clients au lieu de montrer comment faire aux techniciens; l'attente des clients s'est allongée et ceux-ci ont commencé à s'impatienter, etc.

Un examen de la situation a permis aux responsables de constater qu'il y avait deux gros points faibles dans la stratégie utilisée pour accompagner le changement. D'une part, on avait privilégié la formation en classe plutôt que l'apprentissage en milieu de travail, bien que la pratique favorise l'appropriation des nouvelles compétences.

D'autre part, note Martine Wasner, on n'avait pas tenu compte du fait qu'apprentissage et performance vont mal ensemble. Les employés devaient demeurer aussi efficaces qu'auparavant, mais «comment s'améliorer si on n'a pas la possibilité de passer du temps avec le nouveau système pour l'approprier et l'utiliser efficacement ?», interroge-t-elle.

Pour résoudre ces difficultés, l'UCANNS et ses partenaires ont conclu qu'il fallait changer le contexte d'apprentissage. Comme le note Maryvonne Gallazzini,

1. ils ont commencé à tenir compte du temps requis pour acquérir l'expérience qui permet de bien faire un travail donné (ex.: «On a, par exemple, déterminé qu'il faut en moyenne 10 jours de pratique à un technicien pour passer du palier d'apprentissage #1 au palier #2»);
2. ils ont veillé à respecter le rythme d'apprentissage de chaque travailleur («Chaque technicien fait son autodiagnostic. Il passe au palier d'apprentissage suivant s'il juge qu'il peut le faire»);
3. ils ont organisé le travail pour favoriser la maîtrise des apprentissages et nuire le moins possible à la qualité du service client (les travailleurs chevronnés s'occupent des dossiers urgents et complexes pendant que leurs collègues moins expérimentés apprennent);
4. ils ont distribué le travail de manière à favoriser l'apprentissage (la progression de chaque technicien est prise en compte).

Les changements apportés ont permis de réduire l'écart entre les techniciens et de renforcer le sentiment d'appartenance de ces derniers.

Force est de constater, conclut Maryvonne Gallazzini, que la compétence se développe en vraie situation de travail, que sécuriser le personnel favorise l'apprentissage et qu'il faut découpler performance et apprentissage. «L'apprentissage ne peut pas seulement reposer sur les épaules de la personne. Il faut qu'il existe des moments où le travailleur sait qu'il n'a pas besoin d'être productif.»

Selon Hubert Saint-Onge, cette expérience montre bien que les outils de gestion des connaissances et les programmes de formation sont les deux faces d'une même médaille: ils servent à aider les travailleurs à être plus efficaces dans l'action. «Apprendre, c'est travailler, note l'expert, et travailler, c'est apprendre!»

## CAS U.S. MILITARY ACADEMY À WEST POINT

Pour sa part, James J. Galvin explique que la stratégie de gestion des connaissances de l'armée américaine vise à produire des militaires capables de s'adapter facilement et rapidement aux nouvelles situations des leaders en mesure d'aider les États-Unis à remporter les guerres qu'ils livrent.

La stratégie repose notamment sur l'envoi, dans des écoles militaires, des soldats qui rentrent de mission. «Si je reviens d'Irak, je peux partager avec les élèves ce que j'ai appris pendant mon séjour», note Galvin.

De même, poursuit l'officier, les «after action reviews» permettent aux militaires d'expliquer dans le détail ce qui était supposé se passer sur le terrain où ils se trouvaient ou dont ils reviennent, de décrire ce qui s'est passé en fait, puis de discuter des stratégies qui pourraient aider l'armée à mieux faire dans un contexte similaire à l'avenir. «De nombreux sites Web internes permettent de recueillir ce genre de connaissances et de les faire circuler, note James Galvin. Des experts sectoriels rencontrent aussi les militaires pour leur demander de parler de leurs expériences et suggestions.»

L'armée recourt aussi à une stratégie baptisée «right-seat ride.» Celle-ci permet à un groupe de soldats d'observer en direct les méthodes des soldats qu'ils remplaceront dans une mission. Après quelque temps, le nouveau groupe prend les rennes, mais l'ancien l'accompagne quelques jours ou semaines pour le conseiller et s'assurer que la transition se passe bien.

Pour faire en sorte que « l'armée américaine s'ajuste plus vite que ses adversaires », elle dispose aussi de centres d'entraînement. Par exemple, un centre de formation situé dans le sud des États-Unis permet aux soldats de simuler des interventions en Irak. « D'anciens citoyens irakiens ont été recrutés pour interagir avec nos hommes dans un environnement qui reproduit celui qu'ils trouveront là-bas. »

Les outils de simulation virtuels, les intranets et les communautés de pratique sont d'autres méthodes employées par l'armée en matière de gestion des connaissances. « Certains canaux de discussion sont horizontaux (ex. : la communauté des spécialistes des finances de l'armée) tandis que d'autres facilitent le dialogue entre hauts gradés et subalternes. »

Tony Burgess, coauteur de l'ouvrage *CompanyCommand: Unleashing the Power of the Army Profession* (Center for the Advancement of Leader Development & Organizational Learning, 2005) explique pour sa part que *Company Command*, une super communauté de pratique qui permet aux soldats d'échanger sur leur métier, est née de la volonté de membres de l'armée plutôt que de celle de dirigeants. « Tout a commencé avec la rencontre de huit, douze amis-collègues qui n'avaient jamais entendu parler des communautés de pratique, mais qui désiraient discuter de leur travail. »

Burgess note qu'il a appris deux choses depuis le début de cette initiative. Premièrement, il s'est rendu compte que la rencontre de deux soldats qui se parlent et discutent change l'armée pour le mieux, leur permet d'apprendre. Deuxièmement, il a découvert qu'il fallait vraiment donner un forum aux gens qui reviennent du combat, parce que souvent ces personnes n'en avaient pas et ne pouvaient pas discuter de ce qu'elles avaient appris.

Les dirigeants de l'armée ont soutenu le projet, qui fonctionne grâce à l'appui d'un petit groupe. « C'est un noyau qui fait fonctionner *Company Command*, qui produit le gros de ses contenus », note Burgess.

« Ceci nous a amenés à nous demander : Que font ces personnes ? Que veulent-elles ? Qu'est-ce qui les motive ? »

Le soldat poursuit : « On a découvert que les gens font partie du noyau parce qu'ils ont l'impression de faire une chose qui a de la valeur pour l'armée, parce qu'ils rencontrent d'autres personnes, se sentent solidaires d'elles, et parce qu'ils ont l'impression de se développer personnellement. »

Pour valoriser les membres du noyau ou amener certaines personnes à en faire partie, Burgess leur donne notamment de la visibilité (par exemple, il les invite à faire des présentations publiques), ou il leur donne la paternité des idées qu'ils ont mises de l'avant (par exemple, il demande leur permission avant de faire part d'une suggestion dans de nouveaux forums).

Hubert Saint-Onge conclut en soulignant qu'en matière de gestion des connaissances, il y a des situations qu'on connaît, et d'autres qu'on ignore. « Souvent, on travaille fort sur les connaissances passées, souligne-t-il, mais on ne tient pas assez compte des situations émergentes. L'armée américaine le fait. C'est la qualité de sa gestion des connaissances qui lui a, par exemple, permis d'apprendre qu'en Irak, pour diminuer les dommages causés par l'explosion de bombes improvisées, il valait mieux attacher tout le matériel présent dans les véhicules. »



## ATELIERS 2 ET 6

### LE TRAVAIL COLLABORATIF : LES DÉFIS DU PARTAGE

#### LEADER-ANIMATEUR

**Étienne Wenger**, auteur, expert-conseil indépendant et chercheur invité, CEFRIO (États-Unis)

#### CONFÉRENCIERS

**Alain Bernard**, directeur des Opérations, Thalès ATM (France)

**Yves Cantin**, chef d'équipe Formation, Desjardins Sécurité financière (Canada)

**Sylvie Leroy**, responsable du développement des compétences, AXA France (France)

**Brigitte Noben**, infirmière-chef de services, responsable de la formation permanente, Centre hospitalier du Bois de l'Abbaye et de Hesbaye (Belgique)

**Lucie Rivard**, associée principale, GP3 Groupe conseil (Canada)

En quoi le travail collaboratif favorise-t-il la performance ? Quel bilan faisons-nous de la mise en place des communautés de pratique ? Comment permettre une cohabitation harmonieuse entre une hiérarchie organisationnelle et une structure en réseau ? Comment faire en sorte que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles ? Quels sont les impacts de l'adoption des stratégies de gestion des connaissances sur le rôle des gestionnaires ?

Pour l'expert des communautés de pratique Étienne Wenger, il ne fait pas de doute que le fonctionnement en silos des entreprises est dépassé. Il faut mettre en place des communautés d'apprentissage intersilos, puisque celles-ci permettent de décloisonner les savoirs détenus par les personnes et d'améliorer leur productivité. Cette mise en place présente cependant des défis considérables, comme l'illustre l'expérience du groupe pharmaceutique Eli Lilly.

Il y a quelques années, le groupe américain a fait l'acquisition d'un petit laboratoire aux activités complémentaires. Le défi consistait à bien intégrer le labo dans l'organisation (par exemple, il fallait s'assurer que les nouveaux venus aient confiance dans leur nouvel employeur et favoriser la réalisation d'économies d'échelle sur le plan des achats), sans toutefois lui ôter sa spécificité.

Pour en arriver là, le gestionnaire responsable aurait pu chercher à transformer les processus d'affaires d'Eli Lilly et du laboratoire. Il a plutôt décidé de créer une communauté de pratique horizontale réunissant des biologistes des deux organisations autour d'un nouveau thème : la biologie quantitative.

Cette manœuvre a permis aux biologistes participants d'acquérir une toute nouvelle identité (ils appartenaient maintenant à une communauté d'experts traversant les deux organisations). Cette nouvelle identité a à son tour favorisé la mise en place de synergies importantes entre le laboratoire et son acquéreur.

La communauté de spécialistes de la biologie quantitative a notamment fonctionné, souligne Étienne Wenger, parce que ses membres savaient pourquoi ils s'y investissaient, parce que le groupe avait un parrain intéressé et important (le gestionnaire responsable de la bonne intégration du labo) qui lui donnait les moyens de réussir (en particulier, qui reconnaissait à sa juste valeur le temps passé par les biologistes dans la communauté), parce que des facilitateurs compétents assuraient

son bon fonctionnement et sa cohésion et parce que le groupe jouissait du soutien nécessaire sur le plan de la technique et du secrétariat.

## CAS THALÈS

Alain Bernard a pour sa part présenté un problème rencontré par Thalès, un groupe industriel français, qui emploie 60 000 personnes (dont 27 000 sont situées à l'extérieur de l'Hexagone) et qui conçoit et commercialise des produits électroniques et des systèmes d'information utilisés dans les secteurs de l'armement, de l'aéronautique et de la sécurité.

Dans les années 1990, la Division des systèmes aériens s'est rendue compte qu'il lui faudrait assurer une meilleure circulation de ses connaissances pour fonctionner adéquatement en mode « multidomestique. » En effet, elle avait signé une série de gros contrats internationaux qui l'amenaient à intervenir davantage à l'étranger (ex.: en Australie). Elle a aussi procédé à d'importantes acquisitions en Allemagne et au Royaume-Uni, ce qui a fait en sorte que l'ensemble de ses spécialistes n'utilisait plus le même vocabulaire ni les mêmes définitions.

En outre, la circulation des connaissances dans la Division était gênée par le penchant des experts techniques à protéger leurs découvertes. De plus, les gestionnaires hésitaient souvent à partager les pratiques exemplaires qui les positionnent avantageusement à l'interne ou à laisser leurs experts passer du temps dans les colloques plutôt que chez le client.

Pour corriger ces problèmes (lesquels s'ajoutent à d'autres, comme celui du décalage horaire ou des impératifs de sécurité présents dans l'univers militaire), l'Air Systems Division a décidé de se doter de *knowledge management sponsors* (un par secteur d'activité) et de *knowledge managers* (un par unité commerciale). Une « direction technique » fédère et anime les réseaux et les communautés qui regroupent les experts. Ses efforts sont particulièrement centrés sur l'anticipation des besoins futurs des clientèles et la création de nouveaux savoirs.

La Division a aussi rendu ses spécialistes techniques responsables du maintien, de l'amélioration et de la diffusion de leurs connaissances. Elle l'a notamment fait en positionnant le travail collaboratif comme un moyen de progresser dans l'entreprise (un expert n'a plus à devenir gestionnaire pour gravir les échelons de l'entreprise; il peut aussi se distinguer en publiant des écrits, en participant à des séminaires, en intervenant au sein de communautés de pratique ou en agissant comme mentor auprès de recrues).

## CAS DESJARDINS SÉCURITÉ FINANCIÈRE

Yves Cantin présente pour sa part l'expérience de Desjardins Sécurité financière en matière de mise en place de communautés de pratique. Cette organisation compte 3 700 employés ainsi que 5 millions de membres et clients au Québec et ailleurs.

Six communautés sont nées dans le cadre d'un projet du CEFRIO: la communauté des experts en commerce électronique, celle des chargés de projet, celle des veilleurs, celles de la formation technique, celles des gestionnaires et enfin, celle des chefs d'équipe des centres de contacts clients.

Desjardins Sécurité financière a créé ces communautés pour décloisonner ses secteurs d'activité, éliminer les dédoublements, normaliser ses pratiques d'entreprise, briser l'isolement de ses experts et faciliter les consultations internes.

Yves Cantin souligne que les responsables du projet de gestion des connaissances se sont vite rendus compte que les communautés devraient produire des résultats concrets pour obtenir les appuis nécessaires et les conserver. Il note cependant que « dès leur lancement, les choses ont démarré en grand, avec des gains rapides. Les échanges sur les processus, les procédures et les outils étaient généreux et spontanés. » De plus, les membres des communautés sont heureux d'en faire partie. Ils jugent qu'ils apprennent les uns des autres, qu'ils peuvent recevoir de l'aide, qu'ils gagnent du temps, qu'ils développent de nouvelles compétences, etc.

Concrètement, le responsable note que la communauté de pratique sur le commerce électronique a produit le plan stratégique Web de l'entreprise, de même qu'un cahier de règles gouvernant la conception de sites Web. Ces instruments ont tous deux contribué à faire du site Web de Desjardins le meilleur site au Québec en 2005 selon l'indice Secor Commerce.

Quels sont les facteurs de succès des communautés existantes de Desjardins ? Selon Yves Cantin, il y en a trois :

- la coanimation et la délégation : il faut être conscient qu'une personne ne peut, à elle seule, porter une communauté sur ses épaules; elle doit partager le leadership avec des leaders volontaires ou semi-volontaires et elle doit confier certaines tâches à d'autres (ex. : produire des comptes rendus);
- toute communauté doit avoir un parrain ou une marraine : cette personne s'assure que la communauté dispose des ressources dont elle a besoin et elle demande des comptes à la communauté;
- la communauté traite de questions qui sont définies par ses membres ou qui les intéressent grandement. « Mais il est impossible de plaire à tout le monde », conclut Yves Cantin.

## CAS AXA

Sylvie Leroy a pour sa part présenté la stratégie de gestion des connaissances que le groupe français Axa, une entreprise financière implantée dans une trentaine de pays, a utilisée pour innover davantage et mieux réagir aux sinistres rencontrés par ses clients.

Le marché de l'assurance et des services financiers est de plus en plus concurrentiel. La demande change également, avec le vieillissement de la population : les consommateurs ont besoin de produits et de services différents de ceux qu'ils recherchaient autrefois. De plus, ils s'attendent à recevoir un service plus personnalisé que par le passé, un service que le recours aux technologies permet d'assurer, parce qu'il brise les silos de l'organisation (par exemple, un client peut désormais appeler sans devoir réexpliquer son cas à chaque nouvel employé).

Cela implique que les principaux métiers de l'assurance et des services financiers doivent évoluer. Les ressources humaines de l'entreprise doivent en particulier être professionnalisées et fidélisées.

Pour ce faire, Axa a décidé de se transformer en organisation apprenante, laquelle forme adéquatement ses recrues, leur permet d'acquérir les compétences dont elles ont besoin et les aide à collaborer pour mieux satisfaire le client et lui donner des réponses standardisées. En particulier, « des programmes de formation assez lourds ont permis à des collaborateurs qui ne connaissaient pas les métiers de l'assurance d'acquérir de nouvelles compétences. »

Aujourd'hui, « le collectif répond aux attentes du consommateur. Ceci fonctionne seulement si les gestionnaires jouent leur rôle. Ces derniers doivent être capables de mobiliser les membres de leur équipe, de s'assurer de leur cohésion et de faciliter leur travail », note Sylvie Leroy.

Les responsables du soutien technique, qui ne sont pas des gestionnaires, mais plutôt des personnes de référence, jouent aussi un rôle important, puisqu'ils accompagnent les collaborateurs dans l'amélioration de leurs compétences en matière d'assurance et de soutien à la relation client.

Cette approche collaborative soulève toutefois de nouveaux problèmes: les employés ne se sentent pas toujours reconnus à leur juste valeur dans leur individualité. «Ils se sentent pris dans le collectif», conclut Sylvie Leroy.

## CAS CENTRE HOSPITALIER DU BOIS DE L'ABBAYE ET DE HESBAYE

Lucie Rivard, associée principale chez GP3 Groupe conseil explique qu'elle a vu de nombreux ministères et organismes recourir aux outils comme Lotus Notes pour améliorer la collaboration entre acteurs, particulièrement dans le secteur de la santé. Cela dit, selon elle, pour mieux collaborer, il faut apporter des réponses sociales plutôt que technologiques. «Pour mieux gérer les connaissances, il faut implanter dans l'entreprise une culture, une organisation et des processus différents. Ce sont des humains qui sont au cœur de tout effort collaboratif, pas des systèmes d'information. On a tendance à l'oublier. Ce sont des humains qui feront en sorte qu'on arrête de travailler en silos, pas des technologies.»

La consultante présente un exemple concret. Elle travaille sur un projet de 60 millions de dollars qui porte sur la création d'un système de diffusion de renseignements sur les médicaments. Réaliser ce projet nécessite une bonne gestion des connaissances. En particulier, le projet prendra fin avec le départ des consultants. «Il faudra donc que les gens de l'interne aient les savoirs nécessaires pour prendre la relève. Ceci montre l'importance de bâtir des communautés d'apprentissage et des communautés de pratique fortes.»

Lucie Rivard affirme aussi que pour gérer les connaissances, il faut commencer avec des projets à petite échelle. «On suggère toujours de démarrer avec un projet pilote, note-t-elle. Et une fois de plus, il faut mettre l'accent sur les aspects socio-organisationnels, pas techniques. On met souvent l'accent sur les technologies, mais elles ne devraient compter que pour 20% du projet, affirme-t-elle. Les aspects sociaux devraient se voir attribuer 80% des efforts et des budgets.»

Brigitte Noben, responsable de la formation permanente du Centre hospitalier du Bois de l'Abbaye et de Hesbaye en Belgique souligne pour sa part que les méthodes de formation traditionnelles rapportent souvent trop peu. «Selon notre expérience, seulement 30% de ce qui est appris lors de formations traditionnelles est réellement utilisé sur le terrain.»

D'autres solutions plus efficaces existent selon elle. Entre autres, embaucher une personne expérimentée afin qu'elle accompagne les ressources humaines sur le terrain. On peut aussi recourir aux communautés de pratique ou mettre en place des mécanismes d'apprentissage virtuel grâce aux TI, lesquelles sont de plus en plus faciles d'utilisation.

Cependant, note Brigitte Noben, en matière d'apprentissage à distance, les abandons restent fréquents: le taux d'abandon moyen est de 80%! Dans une veine similaire, il faut se rendre compte que 10 à 15% des ressources visées par les communautés de pratique y adhèrent passionnément, 30 à 50% se servent parfois des connaissances qu'elles produisent, 30 à 40% les visitent occasionnellement et 5 à 20% ne les fréquentent pas.

Brigitte Noben souligne que le but de la démarche entreprise avec GP3 consistait à améliorer «le transfert des apprentissages des salles de formation vers le terrain à un coût acceptable pour l'entreprise.» La solution proposée par GP3 consistait notamment dans le recours simultané à différents modes de formation: formations en face-à-face, communautés d'apprentissage, tutorat, etc. Ces stratégies devaient notamment permettre de créer un sentiment de cohésion chez les

collaborateurs de l'organisation et favoriser la transmission de savoirs précis. La solution a aussi pris la forme d'une plateforme technologique comportant un système de messagerie, des forums de discussion, des wikis et des outils de gestion de projets, etc.

Les premiers résultats de cette démarche sont prometteurs, avance Brigitte Noben. Par exemple, la conférencière note que les utilisateurs occasionnels des communautés de pratique se sont peu à peu transformés en utilisateurs moyens. Cependant, elle reconnaît que la proportion de créateurs de contenus dépasse difficilement le tiers des membres des communautés. «Un des arguments avancés est le manque de temps.»



## ATELIERS 3 ET 7

### TRANSFERT DES SAVOIRS ET GESTION DE LA RELEVÉ : MISER SUR LES COMBINAISONS GAGNANTES

#### LEADER-ANIMATEUR

**Jean-Louis Ermine**, professeur et directeur, Département systèmes d'information, Institut national des télécommunications (INT), président du Club gestion des connaissances et chercheur invité CEFRIO (France)

À l'Institut national des télécommunications, Jean-Louis Ermine développe, notamment, l'enseignement, la recherche et le transfert industriel dans le domaine de la gestion de la connaissance et des systèmes d'information coopératifs. Cet expert est le concepteur de la méthode de gestion des connaissances MASK (Méthode pour l'analyse et la structuration des connaissances) actuellement utilisée par le CEFRIO dans le cadre du projet *Transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet*, auquel participe un certain nombre d'organisations québécoises telles Hydro-Québec, Régie des rentes du Québec, Régie du bâtiment du Québec et TELUS.

#### CONFÉRENCIERS

**Sébastien Bédard**, responsable de l'apprentissage en ligne et transfert de connaissances, Centre de soutien à la formation, Régie des rentes du Québec (Canada)

**Djilali Benmahamed**, enseignant-chercheur, Département d'informatique, Centre de perfectionnement de l'entreprise Sonatrach (Algérie)

**Jean-Luc Chabot**, directeur, Relève et Développement, Direction principale, Ressources humaines, Hydro-Québec (Canada)

**Pascal Montagnon**, directeur, Politiques emploi et Relations sociales, Renault Trucks (France)

**Hélène Morin**, conseillère en gestion des ressources humaines, responsable de la démarche de partage du savoir, Régie des rentes du Québec (Canada)

Quatre études de cas ont été présentées dans le cadre de cet atelier portant sur le transfert des savoirs et la gestion de la relève. Les conférenciers ont ainsi fait la démonstration que les techniques et outils de gestion des connaissances fonctionnent sur le terrain dans des situations et des contextes fort différents. Ces expériences étaient toutes largement basées sur les travaux du professeur Jean-Louis Ermine, notamment la méthode de gestion des connaissances MASK (Méthode pour l'analyse et la structuration des connaissances). L'expert français nous a d'abord présenté sa vision de ce qu'est la gestion des savoirs (GS). Les seuls savoirs dont il est question ici, a-t-il précisé, sont ceux qui sont utiles pour faire fonctionner les processus de l'organisation.

Les éléments de base de la GS sont les acteurs de la connaissance (ceux qui créent et partagent de la connaissance) et le système d'information (qui stocke, traite et rend disponibles les informations). À ces deux éléments en interaction constante s'ajoute un patrimoine de connaissances où s'accumulent les savoirs créés et utilisés. Ce dernier élément reste à inventer puisqu'on ne le voit pas, mais on peut le cartographier. L'ensemble des trois éléments doit former un système qui crée de la valeur pour les actionnaires, mais aussi les employés, les clients, l'environnement, etc.

Les savoirs cartographiés peuvent être à acquérir, à surveiller, à créer, à partager et enfin à capitaliser et transférer, ce qui constitue le thème central de l'atelier.

## CAS SONATRACH

La première étude de cas, présentée par l'enseignant-chercheur Djilali Benmahamed, portait sur un projet pilote mené chez Sonatrach, une grande compagnie pétrolière et gazière d'Algérie (12<sup>e</sup> rang au monde – 30% du PNB de l'Algérie – 120 000 employés). Ce projet a été effectué en étroite collaboration avec le département de Jean-Louis Ermine à l'Institut national des télécommunications.

Portant sur une des activités en amont de l'entreprise, soit l'exploration, l'expérience acquise lors de ce projet visait à être réutilisée et générée dans une phase subséquente. La méthode choisie combine une approche descendante prenant la haute direction comme point de départ et une approche ascendante partant des acteurs métiers. Il en résulte, d'un part, une cartographie des compétences stratégiques et, d'autre part, une cartographie des savoir-faire métiers critiques.

Ces cartographies sont constituées d'arborescences permettant d'avoir une vue hiérarchisée de tous les savoirs utiles. À la suite d'une analyse croisée des deux types de compétences, on pourra identifier les savoir-faire à la fois critiques et stratégiques qui nécessitent une capitalisation, un partage et un transfert. L'étape en cours consiste à élaborer un *Livre des connaissances* à partir d'entrevues avec les divers experts métiers par un ingénieur cognitif. La méthode MASK (voir encadré) utilisée permet d'identifier les savoirs critiques tacites, y compris une bonne partie de ceux qui ne sont pas explicitables par les individus concernés.

L'étape suivante consistera à mettre en place de outils tels que des serveurs de connaissances (contenant le *Livre des connaissances* en format électronique), des systèmes d'apprentissage, des communautés de savoir, etc. Restera à généraliser la démarche pour l'ensemble de l'organisation après son évaluation.

## CAS HYDRO-QUÉBEC

Rappelons d'abord l'ampleur de la société d'État: chef de file mondial en production d'énergie et le plus important distributeur en Amérique du Nord – 6,2 milliards de revenus en 2005 – 60,4 milliards d'actifs.

«Chez Hydro-Québec, la gestion des connaissances a été introduite à la suite d'un constat de perte de savoir anticipée, a expliqué dans un premier temps Jean-Luc Chabot.» En 2001, un plan de main-d'œuvre élaboré par la société d'État prévoyait des départs à la retraite sur une période de quinze ans de plus en plus massifs. Il en a résulté un *Plan corporatif de soutien à la relève*.

Ce plan comporte six aspects dont les trois plus importants sont: la gestion des compétences, l'analyse continue de la situation ainsi que le maintien et le transfert des compétences qui utilise des techniques de gestion des savoirs.

Chez Hydro-Québec, la gestion des compétences est une approche globale utilisant un langage et des outils communs qui ne se limitent pas aux savoirs techniques puisqu'elle inclut des compétences telles que la confiance en soi ou l'agilité intellectuelle. On parle ici d'une recherche systématique de compétences transversales universelles. Cette approche est utilisée sur un plan individuel, mais aussi par installation ou par domaine d'expertise.

L'analyse de la situation, doublée d'une planification de la main-d'œuvre en continu, inclut des outils d'analyse de la *vulnérabilité* des métiers. Cette analyse n'est pas uniquement basée sur les départs à la retraite anticipés, mais aussi sur le marché de l'emploi (par exemple, il y a moins de finissants en génie électrique ou encore la demande en génie civil est très élevée) ainsi que sur le degré d'expertise recherché (certains métiers sont peu vulnérables car ils ne demandent qu'une courte formation).

Le maintien et le transfert des connaissances, l'aspect le plus complexe, se résume en cinq mots d'ordre : codifier, développer, partager, conserver et réutiliser. Les moyens utilisés découlent des méthodes connues de gestion des savoirs : modélisation et cartographie des connaissances et diffusion de celles-ci par des moyens électroniques, réseaux d'apprentissage, réseaux de partage et de collaboration, programme d'acquisition et de conservation des connaissances, etc.

Point important : dans chaque situation, il convient de choisir les moyens les plus adéquats, car ces derniers ne sont pas universels.

Sur un plan plus global, la mobilisation du personnel reste un facteur clé fondamental et incontournable. Jean-Luc Chabot l'illustre par la formule suivante : *Performance = Expertise X Mobilisation*.

À plus long terme, Hydro-Québec entend compléter son plan de relève par un approfondissement de la démarche de gestion des savoirs. Elle inclura, entre autres, un élargissement des zones de vulnérabilité : mobilité interne, évolution technologique, gestion du patrimoine de connaissances, efficacité des systèmes d'apprentissage, marché de l'emploi. La société d'État entend aussi développer des indicateurs de vulnérabilité pouvant s'associer à des indicateurs de moyens. En bref, Hydro-Québec passe graduellement de la gestion des compétences, au transfert de connaissances, puis à la gestion des savoirs.

En conclusion, Jean-Luc Chabot a souligné que la relève était un problème, comportant plusieurs facettes, qui ne connaît pas de solution unique; que l'arrimage avec des enjeux stratégiques était essentiel; que la planification devait être un processus continu et intégré; qu'il fallait se concentrer sur l'essentiel et enfin que les actions devaient s'effectuer en synergie afin d'obtenir un résultat optimal.

## CAS RENAULT TRUCKS

C'est en 2002-2003 que le fabricant de poids lourds et d'autobus de Volvo Trucks, Renault Trucks (14 000 employés – chiffre d'affaires : 6 milliards d'euros), a mis en marche un plan de gestion des savoirs et des compétences concrétisé par un accord avec les organisations syndicales. C'est ce plan, beaucoup plus vaste qu'un projet de gestion des savoirs qu'a présenté Pascal Montagnon dans le cadre de cet atelier.

Au départ, ce plan global intègre plusieurs préoccupations. Ainsi, les enjeux stratégiques de l'entreprise sont pris en compte, ce qui stimule l'implication de la haute direction qui est absolument indispensable. « Il ne doit pas s'agir d'un projet uniquement RH », précise Pascal Montagnon.

L'érosion naturelle des ressources s'accélère en raison du vieillissement de la main-d'œuvre. Il convient donc de l'anticiper, ce qui les confronte naturellement à des problèmes de transmission et de partage de connaissances. Autre aspect considéré dans le plan : les nouvelles organisations du travail dans un contexte international : les compétences sont géographiquement disséminées et il faut donc trouver des moyens de mettre en commun les savoirs. Les attentes des salariés constituent un autre volet à considérer; on parle ici d'évolution des compétences et de la carrière ainsi qu'une certaine garantie d'employabilité.

Le dernier aspect est crucial puisqu'il porte sur la valorisation des compétences et expertises. L'idée est de rompre avec la logique d'évolution de carrière basée sur la hiérarchie et de donner plutôt aux gestionnaires et aux salariés des moyens de valoriser les compétences et de reconnaître l'expertise.

Le tout a pour objectif d'anticiper les compétences requises et d'en arriver à une gestion économique des savoirs dans l'entreprise. Il s'agit donc d'identifier les compétences actuelles,

d'anticiper les compétences de demain, et d'en déduire une stratégie répondant aux questions suivantes: quels sont les savoirs indispensables, lesquels peuvent être achetés (sous-traitance), lesquels serait-il agréable de posséder ?

Sur le plan des actions pratiques, l'entreprise a surtout mis en place, pour l'instant, une série d'outils destinés à identifier et valoriser les compétences. Ainsi un *Référentiel métiers* qui contient 350 métiers définis en termes de mission, d'activités et de compétences. Les ressources elles-mêmes sont cartographiées et mises en correspondance avec le Référentiel, ce qui permet aux gestionnaires de se questionner sur les expertises nécessaires, présentes ou anticipées.

Un autre outil informatique, le *Plan d'affaires personnel* de l'employé est utilisé pour évaluer les performances et fixer des objectifs précis, cet outil débouche sur la détermination de niveaux de compétences cibles, sur des plans de développement et de transfert de savoirs. Soulignons que les employés autant que les gestionnaires sont impliqués dans ce processus qui peut conduire à des changements de poste, du développement de compétences, du recrutement, etc.

Un autre outil de valorisation a consisté à mettre en œuvre une échelle unique de classification (de l'ouvrier à l'ingénieur et au gestionnaire) qui valorise l'expertise dans les métiers concernés. Citons encore le Pass'Compétences, qui retrace les étapes professionnelles du salarié et lui permet de piloter son évolution professionnelle.

## CAS RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC

Spécialisée en sécurité financière et planification de la retraite, la Régie des rentes du Québec (RRQ) représente 3 600 000 cotisants et 8,5 milliards de cotisations (1 350 000 bénéficiaires et 7,6 milliards en prestations).

Avant-gardiste, la RRQ est l'un des organismes publics les plus conscients des problèmes de gestion de la connaissance. À preuve, son Plan directeur 2003-2008 comporte un axe Partage des savoirs et son Plan stratégique 2006-2011 inclut: *l'élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances et l'implantation de mécanismes de transferts et de renouvellement des savoirs stratégiques*. Hélène Morin et Sébastien Bédard nous ont présenté ici les étapes franchies de janvier 2005 à ce jour dans le cadre d'un projet pilote limité à la Direction de l'évaluation et de la révision (DER). L'opération a bénéficié de l'appui du CEFRIO, de l'équipe du professeur Ermine et d'Hydro-Québec.

La première étape a consisté à cartographier les connaissances des dix domaines de connaissances identifiés, approfondis par des experts et incluant des connaissances requises dans le futur. Une analyse de criticité – basée sur la rareté des ressources, le risque de mobilité, les difficultés d'appropriation, etc. – a permis de limiter le nombre de domaines critiques à cinq.

En est suivi un plan d'action utilisant le modèle CTR-S (Capitalisation, transfert, renouvellement et socialisation). Ce dernier a débouché sur l'élaboration d'un *Livre de connaissances*. Le cas a porté sur un domaine particulier, le développement de programmes de la RRQ, choisi parce que l'expert du domaine doit partir à la retraite d'ici deux ans.

Par la suite, l'équipe a procédé à un alignement stratégique. Il s'agissait ici de répondre à la question suivante: «quelles sont les compétences requises par les stratégies envisagées ? Lesquelles doit-on pérenniser, renouveler, transférer ou même abandonner ? On retrouve donc ici une approche descendante (partant de la haute direction) qui vient se combiner à une approche ascendante (partant des connaissances). En fait, à court terme, seules les connaissances à la fois stratégiques et critiques sont prises en compte.

Pour inspirer d'autres départements, la RRQ a organisé un colloque de gestionnaires qui avait pour objectif de valoriser l'expérience vécue à la DER de façon à préparer la généralisation de ce type d'intervention. Plusieurs constats ont été présentés dont les plus significatifs sont : pour la DER (site pilote), la prise en charge du risque de perte d'expertise, des actions orientées vers les savoirs critiques et stratégiques et une incitation à revoir ses façons de recruter, d'intégrer et de former. Pour les équipes concernées, l'interaction et la complémentarité ainsi qu'une structure de processus mental se sont développées. Enfin pour les individus, on a assisté à une valorisation du savoir et au développement d'habitudes de partage (apprendre des autres, donner au suivant).

Enfin, plus récemment, l'équipe a expérimenté une action de comodelisation des connaissances afin de capitaliser les connaissances liées aux phases d'analyse actuarielle. À cette fin, elle a utilisé l'outil de modélisation des connaissances MOTPlus .

À plus long terme, la DER entend se concentrer sur le transfert (applications pédagogiques informatisées) tout en poursuivant l'implantation de la gestion du savoir pour d'autres domaines d'expertise. Il restera à généraliser la démarche pour l'ensemble de l'organisation, ce qui nécessitera la poursuite de l'alignement stratégique, l'utilisation d'autres moyens novateurs, la formation de nouveaux intervenants et enfin la formalisation de la stratégie de gestion du savoir. Parmi les leçons apprises dans le cadre de cette démarche, Hélène Morin a souligné le défi que représentait l'intégration de la gestion du savoir aux processus de travail, ainsi que la nécessité d'une volonté ferme de la haute direction, deux enjeux omniprésents dans ce colloque. D'autre part, cette démarche est non seulement initiatrice de changements, mais elle a un effet important sur la culture de l'organisation. Cependant, elle nécessite à la fois beaucoup d'énergie, de patience et de conviction.

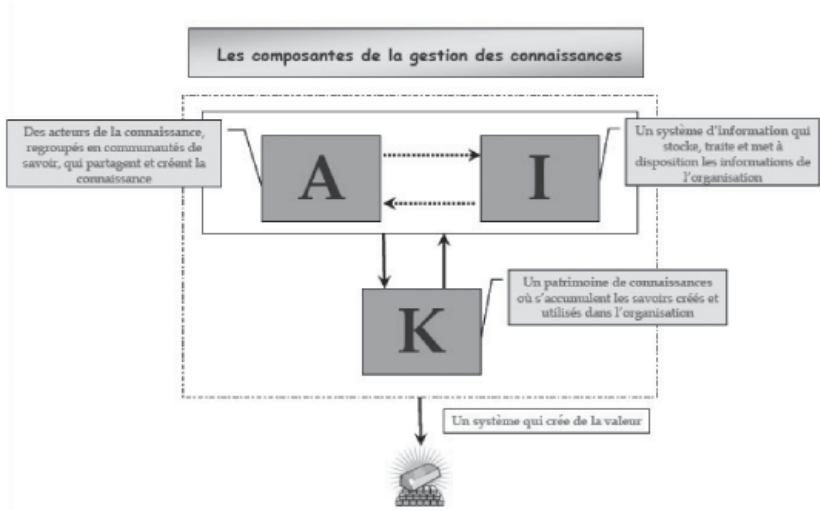
### MASK DANS SES GRANDES LIGNES

MASK est une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur la modélisation de celles-ci. Elle permet à une organisation de mémoriser et d'explicitier ses savoir-faire stratégiques. Bien souvent, cette connaissance critique se trouve sous forme tacite, dans la tête des individus, mais on peut faire la distinction entre la connaissance tacite exprimable et la connaissance tacite qui ne peut pas être explicitée. MASK va essayer d'explicitier au maximum le savoir tacite que les individus n'ont jamais exprimé. Elle rend visible cette connaissance et permet de la capitaliser et de la rendre disponible.

En outre, MASK permet d'intégrer deux autres dimensions soit l'*intelligence économique* qui consiste à créer des connaissances à partir d'informations qui nous viennent de l'extérieur et l'*innovation* qui concerne également l'évolution des connaissances.

# LES COMPOSANTES DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

d'après Jean-Louis Ermine

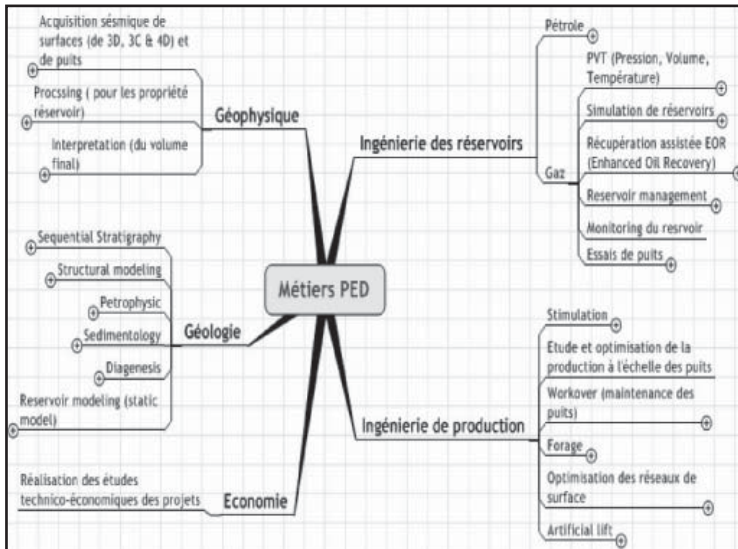


Une définition opératoire :

La connaissance à gérer est celle qui est précieuse pour l'entreprise et celle qui est nécessaire à l'action ou à la décision dans ses processus.

## EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE DES CONNAISSANCES (MÉTIERS)

Cas Sonatrach



## ATELIERS 4 ET 8

### LES RÉSEAUX INNOVANTS : L'UNION FAIT LA FORCE ET CRÉE LE SAVOIR

#### COLEADERS-ANIMATEURS

**Réal Jacob**, professeur titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal et directeur scientifique, CEFRIO (Canada)

**Claire Lobet-Maris**, professeure, Institut d'informatique, et directrice, Cellule Interfacultaire de Technology Assessment (CITA), (FUNDP) et chercheuse invitée, CEFRIO (Belgique)

#### CONFÉRENCIERS

**Daniel Coderre**, vice-président, Enseignement et Recherche, Université du Québec (Canada)

**Jacques Couture**, directeur principal, Institut coopératif Desjardins (Canada)

**Anne De Vos**, chargée de recherche, Facultés universitaires Notre-Dame-de-la-Paix, Cellule interfacultaire Technology Assessment (CITA), (FUNDP) (Belgique)

**Michel Gariépy**, vice-président exécutif, Valotech (Canada)

Dans sa catégorie, on dit que l'usine d'IBM à Bromont est la seule parmi les Top 5 au monde à ne pas avoir pignon sur rue en Asie du sud-est, région réputée pour sa logique des bas salaires. Ses employés sont très bien payés, le climat de travail y est intéressant, on y innove constamment et le temps de réaction au marché est de quatre mois et demi. Situation qui prévaut au Québec en 2006, en plein déferlement des forces mondialisantes !

Comment est-ce possible? « C'est qu'on a appris à y échanger information et connaissances, à partager expérience et savoir tacite, explique Réal Jacob, leader-animateur de cet atelier. Tant et si bien qu'en toutes choses et à longueur de journée, les quelque 4 000 employés se retrouvent en mode innovation, intégrés en un *réseau apprenant*. Leur spécialité ? La *coconstruction du savoir* et sa *réinsertion dans les processus de travail*. C'est ce qui explique qu'on y est « en train de créer de l'emploi en contexte occidental au lieu d'être en train de le faire en Asie. »

## NOUVEAUX MODES DE FONCTIONNEMENT

On le voit partout autour de nous. Le rythme continue à s'accélérer; les temps de réponse doivent être de plus en plus courts. Le long terme se situe maintenant à dix-huit mois et le court terme, à trois. Cela est vrai aussi bien pour le secteur public où la pression des citoyens est en hausse, que pour l'académique où « on doit innover dans nos manières de faire », que pour l'industriel où le temps de la mise en marché (Time to Market) se réduit sans cesse. Il est maintenant de 12 mois : « au 13<sup>e</sup>, je fabrique un inventu ! », affirme Réal Jacob. Pour survivre, 34 % du chiffre d'affaires doit être constitué de nouveaux produits. Incidemment, « chez IMB-Bromont, ce pourcentage atteint 54 %. »

*Capital social, réseau apprenant, réseau innovant, construction conjointe du savoir, réinsertion du savoir dans les processus de travail* : tous ces concepts méconnus ne visent qu'à décrire les nouveaux modes de fonctionnement que doivent emprunter les organisations voulant bien tirer leur épingle du jeu face à la réalité concurrentielle actuelle. Réal Jacob est formel : à défaut, le risque d'affaires

devient trop élevé. «Pour implanter une culture de l'innovation, poursuit-il, il faut travailler en réseau; l'innovation est nécessairement le fruit de collectifs d'apprentissage.» Fini le temps où elle se résumait aux travaux de chercheurs isolés dans leur labo.

«Elle est désormais le fait d'une culture de collaboration interne entre réseaux hétérogènes, ponctue le chercheur du CEFRIO. Plus on met de gens semblables autour une idée, plus fort on travaille pour ... produire moins de connaissance et moins d'innovation. Depuis 1990, on constate de façon empirique que l'innovation se construit sur des interactions en réseau. On y échange des savoirs tacites, on met les vraies affaires sur la table, contribuant ainsi à la constitution d'un capital social très riche, un capital inestimable que les participants au réseau intègrent et réinvestissent dans leur propre pratique.»

## L'EXEMPLE DU MEUBLE QUÉBÉCOIS

Le phénomène est mondial. Par exemple, les Européens ont investi des centaines de millions d'euros depuis 2000 dans l'animation de réseaux innovants. À elle seule, l'Initiative PAXIX regroupe 22 régions européennes qui se sont unies en un réseau d'excellence. On s'y échange des pratiques, on se transfère des compétences, on se partage des expériences réussies ou encore on s'analyse les freins à l'innovation.

Bref, continue Réal Jacob, tout tend à démontrer que les entreprises les plus innovantes sont celles qui partagent du savoir soit à l'interne, soit avec le monde universitaire, soit avec les centres de recherche. Et dans leurs procédés de fabrication, quand vient le temps d'inventer (de générer du savoir), ces firmes utiliseraient trois fois plus que les autres les structures de réseaux apprenants et, quatre fois plus, les centres de recherche précompétitifs.

L'industrie du meuble québécois en est un très bel exemple. On parle d'un secteur manufacturier stratégique qui a vécu un premier «tsunami chinois» dans les années 90. Quelque 500 PME ont disparu et les 600 survivantes ont dû se repositionner dans des créneaux particuliers, telle la fabrication sur mesure. Sauf qu'une deuxième vague orientale vint frapper à nouveau, cette fois de plein fouet dans les nouveaux créneaux. La façon de se tirer d'affaires a été de s'organiser autour du réseau PARIM. Il s'agit d'un groupe de fabricants de meubles et d'intervenants sur la chaîne de valeur (p. ex. centres de recherche, universités, etc.) qui s'est constitué en réseau innovant (ou apprenant). Des concepts novateurs ont ainsi été retenus.

D'expliquer Réal Jacob, en établissant une fine collaboration (partage du savoir) entre intervenants hétérogènes, on a pu inventer l'usine de meubles du futur, une entreprise qui travaillera ... sur les émotions. On parle d'*intimité client*, d'*émotions associées à un meuble*, de *dimension sociale associée à un meuble*, bref de *design intérieur désiré*. «Je touche au meuble, j'ai un bon feeling», sourit le professeur pour qui la concurrence asiatique ne pourrait atteindre ce niveau de sophistication. «Les Chinois ne sont pas capables de se connecter à l'essence nord-américaine», dit-il.

## CRÉER DES SERVICES ADAPTÉS : LE CAS DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Créée par l'État en 1968, l'**Université du Québec** est une institution publique à vocation nationale dont les neuf constituantes couvrent tout le Québec. Associée au développement régional et à la démocratisation de l'enseignement supérieur, l'Université du Québec a toujours été vouée au progrès scientifique et sa première mission a été de générer l'innovation. On parle de 420 000 diplômés, de 86 000 étudiants, de 6 000 professeurs et de 197 M \$ en octrois de recherche externe.

« Au départ, nous soutenions administrativement nos constituantes », raconte Daniel Coderre, vice-président à l'enseignement et à la recherche. « On parle de services communs, dont les télécoms, un système intégré de gestion, un service de bibliothèque, etc. Mais pour que tout fonctionne rondement, nous avons dû constituer une structure organisationnelle panquébécoise, une structure en réseau avec la participation essentielle des dirigeants : Assemblée des gouverneurs, Commission de planification, la Commission de l'enseignement et recherche, etc. »

« On a mis en place des communautés de pratique très tôt, précise Daniel Coderre, ce qui nous a permis de développer des programmes de formation uniques au Québec », des programmes de formation et des services conjoints s'appuyant sur l'expertise de tout le réseau. On peut donc parler d'un succès. C'est le cas, par exemple, du projet *PROSPÈRE*. Il s'agit d'une approche en réseau amorcée en 1993 qui a permis de bien cerner les besoins particuliers des étudiants de l'Université du Québec partout en province, de déterminer les facteurs de risque particuliers à leur réussite, de mesurer la qualité des programmes et de doter les professeurs des qualités pédagogiques nécessaires.

Un autre bel exemple est celui de la foresterie qui a émergé comme secteur d'excellence au terme d'une approche concertée. On y a dénombré 82 chercheurs, 200 étudiants des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, cela dans sept des établissements. Puisque la cible était claire, sa légitimité bien établie et la documentation abondante, on a pu faire travailler les gens en réseau apprenant et ainsi, développer une expertise forestière diversifiée, transversale et non exclusive au génie forestier comme dans le cas de l'Université Laval. Il s'en est suivi un Centre multirégional de recherche en foresterie et une maîtrise professionnelle qu'offriront bientôt en réseau six des établissements.

## GÉNÉRER LE SAVOIR : LE CAS DE L'INSTITUT COOPÉRATIF DESJARDINS

L'Institut coopératif Desjardins (ICD) se définit comme étant le grand rassembleur du Mouvement Desjardins. C'est là que les 7 600 dirigeants élus et les 3 000 gestionnaires apprennent à partager les valeurs, la vision et les stratégies du Mouvement. On y génère des réseaux apprenants axés sur le développement de services dont bénéficiera bientôt le grand tout. Comme l'explique Jacques Couture, directeur principal à l'ICD, les groupes de participants proviennent de partout à travers le réseau. Tous sont sortis de leur décor habituel pour être plongés dans un des trois parcours pédagogiques offerts.

Le premier les amène à comprendre la situation actuelle du Mouvement à la lumière de son passé. Au fil des périodes de 1900 à 2015, les participants apprennent le contexte de l'époque, les besoins des sociétaires, la réponse de Desjardins et les leçons qui se dégagent. Avec ce bagage, ils tentent alors de déterminer quels seront les besoins émergents pour la décennie 2006-2015. Leurs réponses sont acheminées en haut lieu afin d'être prises en compte. « Chacune des 59 sessions tenues depuis mai 2004 a généré au moins sept solutions qui ont pu être transmises à la Planification. » Fait à signaler, les participants n'auront pas discuté de sujets bancaires, mais plutôt de problématiques sociales. « Ce qu'on trouve fera partie de ce que sera Desjardins dans dix ans », insiste Jacques Couture.

Le deuxième vise des objectifs de performance devant être intégrés dans le quotidien de Desjardins. Pour y arriver, on amène les participants à puiser dans leur pratique professionnelle. « On a développé un simulateur qui leur permet de voir l'effet de leurs décisions sur trois axes : satisfaction, mobilisation et efficacité », raconte l'homme de l'ICD. Il leur devient alors possible de faire des choix équilibrés en fonction des réalités. Encore ici, on récupère les idées de gestion pour les acheminer à la Planification.

Quant au troisième, il vise à nantir les dirigeants et gestionnaires de Desjardins de meilleures connaissances stratégiques. Pour cela, on les amène dans une logique tripartite: l'observation de ce qui se passe chez les gens autour d'eux, l'analyse de ces observations pour voir comment elles influencent les aspirations, un débat sur ce que le Mouvement doit changer – ses défis pour pouvoir répondre aux dites aspirations. Dès lors, il devient possible de créer des conditions bien senties pour pouvoir innover, tout d'abord des conditions propres au processus d'innovation lui-même, ensuite (et seulement ensuite, avertit Jacques Couture) celles qui sont particulières au contexte de travail.

## LES CONDITIONS GAGNANTES : LE CAS D'INNOVAUTO

On comprend que les réseaux innovants ou apprenants sont tributaires de facteurs aussi complexes qu'essentiels à la réussite. C'est notamment ce que démontre la chargée de recherche Anne De Vos de l'Université de Namur (Belgique) qui a réalisé une étude de cas impliquant le centre de conception d'un grand manufacturier automobile européen (un des Top 5 mondial). Inutile ici de rappeler que ce marché pavé de fusions et d'acquisitions est très concurrentiel. La mission du centre étant de constamment innover, on y retrouve quelque 10 000 employés, essentiellement des ingénieurs et des techniciens.

Les enjeux: permettre de se différencier de la concurrence, répondre aux attentes progressives des clients, assimiler la complexité croissante des véhicules, arriver à augmenter le nombre de modèles conçus et réduire à 24 mois le temps de développement.

Par ailleurs, l'organisation de la conception y repose sur deux structures d'ingénierie culturellement différentes et éloignées géographiquement, celle du véhicule et celle de la mécanique. On imagine les problèmes de coordination (on dénombre 250 métiers différents) et de circulation transversale des connaissances. D'où la décision de développer un réseau apprenant fortement capitalisé, un réseau intra-organisationnel esquissé autour des corps de métier, le projet BCI (*Base de connaissances de l'ingénierie*).

Or, les résultats furent inégaux. Autant les gens de l'ingénierie du véhicule s'approprièrent cet outil, autant leurs collègues du secteur mécanique l'ont boudé. La raison? Dans un cas, il y avait cohérence entre le dispositif mis en place, la BCI, et la représentation sociale de la connaissance qui en découlait. Dans l'autre, non. On avait mal géré les divergences entre les deux groupes (approche conventionnaliste) et on avait négligé de prendre en compte la dimension culturelle de chacun. De plus, les gestionnaires avaient pu s'impliquer solidement dans le premier groupe, mais ne l'avaient pas fait dans le second.

## ACCOMPAGNER LA PME : LE CAS DE VALOTECH

En 1992, des chefs d'entreprises de la Montérégie se trouvant isolés face à leurs défis d'innovation, créaient Valotech, un forum proactif d'échanges entre individus, entreprises, institutions et organismes engagés dans la recherche, le développement ou l'innovation technologique, autrement dit, raconte le vice-président exécutif, Michel Gariépy, un *réseau apprenant* avant le terme.

La mission? «Organiser des activités de réseautage permettant d'identifier des modèles d'affaires et de nouvelles façons de voir; agir comme intermédiaire entre les entreprises et les ressources régionales pour aiguiller les attentes et les demandes d'information de ses membres vers les fournisseurs publics et privés de services de soutien à l'innovation.»

Tous les administrateurs de Valotech sont des entrepreneurs. « C'est plus facile de parler à quelqu'un comme soi pour avoir de l'aide, que de parler à des gens d'organisme ou de ministère. » Pour sa part, Michel Gariépy assume le rôle essentiel d'intermédiaire *solide*, une condition *sine qua non* au bon fonctionnement d'un réseau apprenant.

Ce réseau est constitué des entreprises membres, du pôle universitaire de la Montérégie (UQAM et Laval), de services de consultation, de centres de recherche et de transfert, ainsi que d'organismes régionaux de soutien. Pour l'alimenter, des activités de groupe bien structurées (formations, colloques, visites industrielles, etc.) sont tenues sur une base régulière. Il s'agit là d'une dimension toute aussi importante que les services individuels de conseil, d'accompagnement et de *coaching*.

Ainsi structuré, Valotech est intervenu avec succès dans plusieurs dossiers, notamment chez Pratt & Whitney. Un bel exemple : le 11 septembre 2001, de nombreux membres de Valotech ont perdu des fortunes en contrats. Toutefois, en faisant fonctionner le réseau (tout le monde a joué de ses contacts), il a été possible de trouver des solutions et de traverser la crise.

Les défis actuels de Valotech ? « Constamment revalider notre travail, obtenir toute la rétroaction possible, garder l'oreille collée sur le rail et ... maintenir notre indépendance politique. »



## DISCOURS DE CLÔTURE

---

Jocelyne Tremblay, directrice de projet au CEFRIO, met fin au colloque en remerciant les personnes qui en ont fait un succès, en particulier ses commanditaires; les membres du Comité organisateur de l'événement et son président, Pierre Moreau, de l'Université du Québec; les conférenciers qui sont venus partager leurs expériences, mais aussi leurs interrogations; les participants qui se sont déplacés de partout dans le monde; le personnel du CEFRIO, plus particulièrement, Paul-André Robitaille; et, finalement, Réal Jacob, professeur à HEC Montréal, pour la qualité de son animation et son aptitude à faire des liens entre différents concepts et différentes idées.

«Que retenir du colloque?», demande Jocelyne Tremblay. Elle souligne que le niveau d'avancement des organisations en matière de gestion du savoir a beaucoup changé depuis le dernier événement organisé par le CEFRIO sur la question. «Plusieurs m'ont dit qu'il est formidable de constater qu'il y a trois ans, ils venaient chercher de l'inspiration, tandis que là, ils sont venus partager leurs savoirs et leurs expériences dans le domaine avec d'autres personnes.»

On peut aussi retenir que les participants, cette année, s'intéressaient très activement à la thématique et voulaient que le colloque leur ressemble. «Le séminaire pré-colloque a reçu 200 participants, qui ont posé plus de 400 questions. Par le passé, on se serait attendus à en recevoir quelques dizaines au plus.»

Cette année, le mot «innovation» était sur toutes les lèvres, poursuit Jocelyne Tremblay. «Nous vivons dans une époque de fortes turbulences, souligne-t-elle, mais tant les chercheurs que les praticiens nous disent qu'il s'agit là d'une formidable occasion pour nous de nous réinventer, que ce soit au niveau de l'entreprise ou du secteur d'activité.»

Cette réinvention ne sera pas toujours immédiate, note la directrice. Comme le ministre l'a bien montré, en rappelant son appui au CEFRIO pour les cinq prochaines années, le temps est un allié indispensable quand on parle d'innovation «Il faut du temps pour devenir une organisation innovante», souligne Jocelyne Tremblay.

Enfin, on retiendra le message du professeur Nonaka, véhiculé par André Pouliot, de DMR, que dans le monde des affaires comme ailleurs, il est crucial de préciser l'essence réelle de tout projet. «C'est ce qui permet, conclut Jocelyne Tremblay, de se concentrer sur ce qui compte le plus.»



## COMITÉ ORGANISATEUR

---

**Pierre Moreau**, président d'honneur du colloque et de l'Université du Québec;

**Jean-Luc Chabot**, directeur, Relève et Développement, Hydro-Québec;

**Monique Charbonneau**, présidente-directrice générale, CEFRIO;

**Joanne Fortin**, directrice, Communications & Relations publiques, Québec, IBM Canada Ltée;

**Réal Jacob**, professeur titulaire, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal et directeur scientifique, CEFRIO;

**Mélanie Normand**, secrétaire du Comité, adjointe à la direction, CEFRIO;

**Paul-André Robitaille**, directeur, Secrétariat général et Service aux membres, CEFRIO;

**Jocelyne Tremblay**, directrice de projet, CEFRIO.



## **ANNEXE 1**

### **PROJETS LIÉS À LA GESTION DU SAVOIR DU CEFRIO**

- Le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet
- Organisation apprenante chez OXFAM Québec
- L'école éloignée en réseau
- Cégeps en réseau
- Démocratie participative
- École virtuelle anglaise au Québec

### **LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE**

#### **Gestion du savoir**

- Conseillers à l'exportation du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec
- Directeurs généraux des commissions scolaires et des conseils de l'éducation hors Québec
- Consultation en ligne (ministère des Services gouvernementaux)
- Commercialisation (Transtech)s francophones

#### **Santé et services sociaux**

- Responsables de la santé publique de Montréal

#### **Occupation du territoire et développement régional**

- Développement régional de la MRC des Sources (Saint-Camille)

## LA référence en matière d'appropriation des technologies de l'information


Le **CEFRIO** (Centre francophone d'informatisation des organisations) est un centre de liaison et de transfert qui regroupe près de 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 57 chercheurs associés et invités. Sa mission : aider les organisations à être plus productives et à contribuer au bien-être des citoyens en utilisant les technologies de l'information comme levier de transformation et d'innovation. En partenariat, le CEFRIO réalise partout au Québec des projets de recherche, d'expérimentation et de veille stratégique sur l'appropriation des TI. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie québécoise tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées en majeure partie par ses membres et par le gouvernement du Québec, son principal partenaire financier.

[www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)

[info@cefrio.qc.ca](mailto:info@cefrio.qc.ca)

### BUREAU DE QUÉBEC

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

 (418) 523-3746

 (418) 523-2329

### BUREAU DE MONTRÉAL

550, rue Sherbrooke Ouest  
Tour Ouest, bureau 350  
Montréal (Québec) H3A 1B9


 (514) 840-1245

 (514) 840-1275

### BUREAU DE LA BAIE-DES-CHALEURS

303, route 132 Ouest  
Saint-Omer (Québec) G0C 2Z0


 (418) 364-2327

 (418) 364-2002

### BUREAU DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

187, avenue Murdoch  
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 1E3

 (819) 762-1021

 (819) 797-4727

PRINCIPAL PARTENAIRE FINANCIER

Développement  
économique, Innovation  
et Exportation

Québec 