



Par et pour le personnel d'encadrement du gouvernement du Québec

Octobre 2002, Vol. 16 no 3

SOMMAIRE

2 DOSSIER

Le mentorat : un appui pour favoriser le développement de carrière et la transmission de la mémoire organisationnelle
Par Marie-Michèle Guay

10 EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

De nouveaux modes de travail et de collaboration : les communautés virtuelles de pratique
Entrevue avec Marcel Gilbert

16 Le guide de la pratique des relations internationales du Québec : d'abord le sens des choses
Par François LeDuc

20 LIVRES

24 REPÈRES

La circulation des savoirs : des pratiques gagnantes

Ce numéro conclut le triptyque amorcé en mars dernier sur le mariage des savoirs en mettant l'accent sur les solutions et les moyens. Une panoplie de moyens sont disponibles pour en favoriser l'émergence. Nous nous sommes appliqués, dans ce numéro, à vous en présenter une certaine diversité en mettant en lumière quelques pratiques mises de l'avant dans la fonction publique québécoise.

La portion *Dossier* présente une réflexion sur le mentorat. En raison de la courbe démographique et du renouvellement des effectifs dans le monde du travail au Québec et ailleurs, cette pratique, de plus en plus répandue, s'avère comme un des moyens tout désigné pour transférer un certain nombre de savoirs très utiles et non répertoriés à de nouvelles ressources. Marie-Michèle Guay, professeure titulaire à l'ÉNAP et dont plusieurs de ses recherches ont porté sur le mentorat, nous fait part des principaux résultats, impacts, difficultés et écueils relatifs à cette pratique. De plus et à notre demande, certaines distinctions ont été apportées par Mme Guay afin de s'y retrouver dans le vocabulaire utilisé pour désigner les relations d'accompagnement dans les organisations. La portion *Dossier* est complétée par deux encadrés qui présentent les résultats de deux expériences amorcées récemment, soit le programme de mentorat de la fonction publique québécoise et le programme de mentorat ayant cours dans le réseau des entrepreneurs au Québec.

La portion *Expérience managériale* nous fait découvrir un moyen mettant à profit la circulation des savoirs pour résoudre des problématiques particulières, soit les communautés virtuelles de pratique. M. Marcel Gilbert, directeur du développement de projets au Centre francophone d'informatisation des organisations, a été rencontré pour nous parler de ce concept et des expériences en cours. Un deuxième article présente une expérience de consignation de différentes pratiques en un outil de référence explicite pour un ensemble d'intervenants dans le domaine des relations internationales. En dernier lieu, un encadré vient compléter l'information en fournissant une liste de diverses pratiques relatives aux différents processus que l'on retrouve en gestion des connaissances.

En terminant je vous invite à consulter les rubriques *Livres* et *Repères* pour prendre connaissance de récentes parutions et services disponibles.

Bonne lecture !

Agathe Lapointe
Rédactrice en chef

ÉCHANGE est un bulletin thématique de communication entre les cadres. Il vise à favoriser le partage d'expériences et le développement du personnel d'encadrement. Il est dirigé par un groupe de cadres engagés à faire découvrir la richesse et la profondeur des expériences des gestionnaires de la fonction publique québécoise. • Rédactrice en chef : Agathe Lapointe • Comité d'orientation : Jacques Bec, Marc Cambon, Diane Charland, Gilles T. Coulombe, Ginette Garon, Pierre Giard, Almire Lamontagne • Conseillère à la rédaction : Chantal Hivon • Révision des textes : Direction des communications, Jeanne B. Linteau • Édition électronique : André La Rochelle • Secrétariat : Francine Vallière • Production : Direction des communications • Courrier électronique : jeanne.linteau@sct.gouv.qc.ca • Site Internet : <http://www.tresor.gouv.qc.ca> • Pour une collaboration ou des renseignements : Agathe Lapointe (418) 528-6728 • Les opinions émises dans ÉCHANGE n'engagent que la responsabilité des rédactrices et des rédacteurs. • La forme masculine est parfois utilisée pour désigner aussi bien les hommes que les femmes. La reproduction d'articles est autorisée avec mention de la source. Achevé d'imprimer à Québec, en septembre 2002. • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889

Le mentorat : rien de mieux pour favoriser le développement de carrière et la transmission de la mémoire organisationnelle

Par Marie-Michèle Guay

PARLER DE MENTORAT, C'EST RECONNAÎTRE L'IMPORTANCE DE LA CONSERVATION DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE, MAIS C'EST D'ABORD RÉFLÉCHIR À LA PÉRIODE INTENSE DE L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE. UNE AVENTURE

STIMULANTE QUAND CETTE INTÉGRATION EST RÉUSSIE, UN RISQUE QUAND « L'ATERRISSAGE SUR LA PLANÈTE TRAVAIL » EST MAL VÉCU. CET ARTICLE PRÉSENTE UN RÉSUMÉ DES RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE DESCRIPTIVE SUR LE MENTORAT ET LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE RÉALISÉE EN 1997 DANS PLUSIEURS ORGANISATIONS DU SECTEUR PUBLIC AU QUÉBEC. ON Y EXAMINE LE CONTENU DE LA RELATION MENTOR-MENTORÉ, L'ENCADREMENT DES PROGRAMMES, LEUR COHÉRENCE AVEC



M^{me} Marie-Michèle Guay est professeure titulaire à l'École nationale d'administration publique du Québec
Tél : (514) 849-3989
poste 2930

LES DISCOURS ET PRATIQUES DES ORGANISATIONS, LEUR UTILITÉ ET LES CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.

M^{me} MARIE-MICHÈLE GUAY EST PROFESSEURE TITULAIRE À L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU QUÉBEC ET CONCENTRE SON ENSEIGNEMENT SUR LES THÈMES DES COMPÉTENCES DE GESTION ET DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DES CADRES. SES RECHERCHES PORTENT SUR LE MENTORAT COMME LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE DANS LE SECTEUR PUBLIC, SUR LA FORMATION DES GESTIONNAIRES ET SUR LES CHANGEMENTS AU MITAN DE LA VIE. ELLE EST ACTUELLEMENT DIRECTRICE D'UN PROJET DE RECHERCHE SUR LE MENTORAT INTITULÉ « LE MENTORAT UN LEVIER AU DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE ET À LA GESTION DE LA RELÈVE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE » ET APPUYÉ PAR LE CENTRE D'EXPERTISE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. ELLE VIENT DE RECEVOIR DE L'INSTITUT D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU

CANADA LE PRIX PIERRE DECELLES POUR L'EXCELLENCE DE SON ENSEIGNEMENT EN ADMINISTRATION PUBLIQUE.

La question de la performance des organisations publiques s'impose comme défi et condition essentielle à leur survie. Actuellement, les contextes socio-économique et démographique de même que les mutations de toutes sortes dans l'ensemble des secteurs de l'administration publique exigent que les gestionnaires responsables soient de plus en plus attentifs aux éléments qui réduisent la performance des organisations (absence de souci de la qualité, lourdeur des structures, systèmes de gestion insuffisamment centrés sur le développement et la consolidation des compétences...). Et, contrairement à ce que certains préjugés populaires laissent entendre, des études nous informent que les organisations du secteur public peuvent être aussi performantes que celles du secteur privé. Ainsi, les organisations publiques performantes mettent l'accent sur la clarté des objectifs, l'atteinte des résultats et se montrent disposées à les modifier selon les possibilités et contraintes de l'environnement. La plupart des gestionnaires de ces organisations favorisent les occasions d'apprendre et une culture où les employés sont valorisés et traités avec respect et empathie, tout en leur permettant de relever des défis qui facilitent leur développement.

Cette vision de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans une perspective selon laquelle la performance individuelle des employés contribue à celle de l'organisation ; elle met également en évidence la nécessité de reconnaître, de développer et d'utiliser les compétences des employés à tous les niveaux de l'organisation, qu'ils soient en début de carrière ou riches d'une expérience de plusieurs années. Cette dernière affirmation prend actuellement tout son sens dans le secteur public : les décideurs comprennent en effet la nécessité de favoriser l'insertion professionnelle des employés récemment embauchés en les jumelant à des personnes d'expérience, afin de favoriser la transmission des savoirs et de créer ainsi une solidarité intergénérationnelle.

Le mentorat apparaît en ce sens comme une pratique qui peut contribuer de façon significative au

développement des ressources humaines et influencer la performance des individus au travail. Cette pratique s'inscrit en effet dans une vision de l'organisation qui permet à des jeunes employés ou à ceux qui sont plus expérimentés de s'épanouir et de contribuer au succès de l'organisation, grâce à un apprentissage continu et à l'acquisition de compétences variées. Comme les organisations veulent motiver les individus et qu'elles savent ne plus pouvoir utiliser la seule mobilité verticale comme facteur de mobilisation, elles doivent donc mettre en place de nouvelles formes de partenariat avec le personnel.

Une des actions actuellement privilégiées par plusieurs organisations nord-américaines et européennes en vue de favoriser ce partenariat et de maximiser la contribution des ressources humaines est la mise en œuvre de programmes formels de mentorat. Ces initiatives, de plus en plus nombreuses au Québec, consistent à jumeler une personne expérimentée, généralement au mitan de sa vie professionnelle, avec un employé moins expérimenté, pour permettre à ce dernier de s'intégrer avec plus d'aisance à sa fonction ou à l'organisation, et d'acquérir de nouvelles compétences ou de développer celles qu'il possède déjà afin d'être plus performant, et ce, tout en lui apportant le soutien affectif dont il a besoin. Le mentor agit alors comme guide, modèle ou conseiller. En appuyant ainsi des initiatives visant à accompagner les plus jeunes sur le chemin de la maturité et en permettant aux aînés de transmettre la richesse de leurs acquis et de leurs expériences, les organisations veulent redonner aux relations éducatives toute leur importance.

Les objectifs et la méthodologie de la recherche

Afin de documenter l'à-propos et les avantages de ces pratiques d'intégration et de développement de carrière pour des personnes impliquées dans des activités formelles et informelles de mentorat dans le secteur public, nous avons articulé une recherche autour des objectifs suivants : définir les motivations des participants à s'engager dans une relation mentorale ; clarifier les enjeux des diverses étapes de cette relation éducative, à la fois pour le mentor et le mentoré ; mieux cerner le rôle des mentors et les compétences qu'ils doivent posséder ; découvrir les bénéfices que retirent les mentorés et les mentors de ce genre d'activité, les obstacles auxquels ils font face et les apprentissages majeurs que permet le mentorat ; enfin, définir les conditions de succès, pour les individus et les organisations, de l'implantation du mentorat dans le secteur public.

Cette recherche a été réalisée en 1997 avec des personnes de la fonction publique québécoise im-

pliquées dans le programme de relève à la gestion Formacadres et avec d'autres personnes de plusieurs types d'organisations publiques engagées dans des activités informelles de mentorat. Au total, les résultats issus d'une centaine de questionnaires et d'une dizaine d'entrevues individuelles ont été analysés.

Les principaux résultats

Les motivations générales

D'après plus de la moitié des répondants, la présence d'un mentor semble un atout pour favoriser la gestion de la relève dans les organisations du secteur public, améliorer la performance, apprendre des autres et permettre à la majorité des mentorés d'échapper à certaines barrières structurelles et sociales qui limitent leur possibilité d'avancement. Pour les mentors, le mentorat constitue une occasion privilégiée d'enrichir leur expérience professionnelle et de consolider, dans certains cas, des compétences relationnelles et de communication. Quant aux programmes formels de mentorat, ils apparaissent, pour la majorité des répondants, d'excellents véhicules pour transmettre la culture et la mémoire de l'organisation et faciliter le transfert de l'expertise et des connaissances. On reconnaît donc le mentorat comme une occasion d'apprentissage continu et un moyen de favoriser le développement de carrière des mentorés et des mentors.

Cette affirmation est aussi valable pour les pratiques de mentorat qui se déroulent dans un cadre moins structuré. Plusieurs mentorés soulignent à ce sujet que cette relation accroît leur motivation au travail, leur assurance, leur confiance en eux-mêmes, leur capacité stratégique à lire leur environnement et, enfin, leur désir de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation. De leur côté, les mentors rappellent la générosité dont il faut faire preuve pour exercer ce rôle et la satisfaction qu'ils retirent de cet accompagnement volontaire, même si leur action n'est pas toujours remarquée dans l'organisation.

La relation avec le mentor : les enjeux clés

Au moment de l'étape de prise de contact, qualifiée parfois de « lune de miel », les enjeux importants, pour une grande majorité des mentorés, ont principalement trait à la clarification des attentes mutuelles, à la négociation d'un contrat psycholo-

« PLUSIEURS MENTORÉS SOULIGNENT QUE CETTE RELATION ACCROÎT LEUR MOTIVATION AU TRAVAIL, LEUR ASSURANCE, LEUR CONFIANCE EN EUX-MÊMES, LEUR CAPACITÉ STRATÉGIQUE À LIRE LEUR ENVIRONNEMENT... »

gique explicite (définition précise des rôles, fréquence des rencontres, modes de fonctionnement, garanties de confidentialité) et, dans une moindre mesure, à l'établissement d'un climat de confiance, prélude d'une négociation réussie. Plusieurs répondants soulignent qu'il est utile, à ce stade, de s'assurer que la personne choisie est intéressée à exercer ce rôle et qu'elle possède les compétences requises pour assumer cette fonction (compréhension des réalités changeantes des organisations, authenticité, capacité à écouter, à fournir de la rétroaction, à soutenir l'atteinte d'objectifs). Selon certains mentorés participant à un programme formel, cette question a été réglée trop rapidement, ce qui a eu des conséquences négatives pour la suite

**« IL FAUT SAVOIR GAGNER
LA CONFIANCE DU
MENTORÉ, LUI FOURNIR UNE
RÉTROACTION UTILE ET
FACILITER LA DISCUSSION
SUR LES MEILLEURS MOYENS
À PRENDRE POUR QUE CE
DERNIER ATTEIGNE SES
OBJECTIFS »**

de la relation. Il faut donc que le mentor s'engage à l'égard des perspectives de carrière du mentoré et accepte de consacrer temps et énergie à ce dernier afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs prioritaires, tout en le faisant profiter de son expérience et de son réseau de contacts.

Du côté des mentors, la clarté du contrat est également un élément essentiel. Il est par ailleurs crucial que le mentor sache rapidement évaluer le potentiel du

mentoré afin de ne pas entretenir d'attentes irréalistes à son endroit, de répondre à ses besoins particuliers et de lui fournir l'appui approprié à ses objectifs de carrière ou d'intégration professionnelle.

De toute évidence, malgré les précautions dont on peut l'entourer, cette relation ne va pas de soi : quelques répondants déplorent en effet le peu de disponibilité du mentor, le malaise qu'il ressentait face à son rôle, les mises au point nécessaires pour que tout se passe conformément aux attentes initiales. Ceux dont la relation n'était pas encadrée par un programme formel signalent à leur tour que la frontière entre soutien professionnel et relation d'aide est parfois difficile à tracer.

Une fois la **relation bien engagée**, les mentors insistent, pour leur part, sur la nécessité de clarifier avec attention les objectifs de départ et le souci de sécuriser le mentoré, de sorte qu'il se sente soutenu dans les moments difficiles. De plus, il faut savoir gagner la confiance du mentoré, lui fournir une rétroaction utile et faciliter la discussion sur les meilleurs moyens à prendre pour que ce dernier atteigne ses objectifs d'intégration ou de développement.

À l'étape de la **séparation**, les enjeux concernent principalement les aspects affectifs : pour la plupart des mentors, il est très important d'évaluer les bienfaits de la relation et, ensuite, de faire le deuil de cette relation tout en terminant sur une « bonne note ». Certains mentorés parlent, de leur côté, de la grande satisfaction liée à l'atteinte de leurs objectifs, aux conseils judicieux et utiles, au fait de se sentir plus autonomes, plus sûrs d'eux, plus performants dans les tâches qui leur sont assignées, alors que d'autres mettent en évidence le vide soudain et l'appréhension suscitée par la perte du filet de sécurité que leur avait procuré cette relation.

D'après les données recueillies, l'issue de la relation demeure, pour plusieurs, caractérisée par des paradoxes : les mentors soulignent qu'il faut savoir mettre un terme à la relation afin d'éviter la surprotection ou un attachement excessif ; de leur côté, les mentorés parlent d'un sentiment de perte, mais aussi du soulagement, de la sensation de se sentir libres, enfin autonomes et plus confiants en ce qui concerne leurs capacités.

À l'étape de la **redéfinition de la relation**, des ajustements deviennent incontournables : il faut se repositionner, disent certains, redéfinir le contexte et la fréquence des rencontres. Au dire des gens qui ont choisi de relever ces défis, il est difficile de se libérer des rôles négociés au début de la relation et de poursuivre dans un contexte plus « égalitaire ».

Une pratique performante?

Les impacts sur la carrière, le développement professionnel et personnel

Pour les mentorés

Au regard de la **carrière**, les résultats témoignent de bénéfices considérables pour les mentorés. Cette approche facilite la consolidation de leur identité professionnelle, augmente leur crédibilité, leur visibilité et leur ancrage dans un réseau. Dans le cas des personnes impliquées dans le programme de relève à la gestion, le contact avec le mentor donne en outre accès aux informations concernant les postes disponibles et les autorise à siéger à des comités, en plus de leur permettre de vivre des expériences qui favorisent le développement de compétences stratégiques.

On relève aussi d'autres impacts positifs sur le **développement professionnel** de la majorité des répondants, notamment en ce qui a trait aux compétences de gestion de l'ordre du savoir-faire : capacités accrues à saisir l'essentiel, à prendre du recul par rapport à leur expérience et à faire des choix éclairés concernant leur situation professionnelle. De toute évidence, faire le point périodiquement avec une personne d'expérience renforce la

capacité à diagnostiquer avec plus de finesse des situations problématiques et à choisir des solutions appropriées au contexte.

Dans une moindre mesure, cette relation permet également d'augmenter ou de consolider des connaissances relatives à l'appareil gouvernemental ou aux enjeux stratégiques de la direction, du ministère ou de l'organisme où travaillent les mentorés. Une valeur ajoutée autant pour les mentorés que pour l'organisation !

Concernant les impacts sur le **développement personnel**, la majorité des mentorés indiquent que la relation a eu de réels effets sur leur connaissance et leur estime de soi ; ces répondants précisent qu'ils se connaissent mieux (points forts, points faibles, limites), qu'ils se sentent plus confiants quant à leurs perspectives de carrière et qu'ils savent désormais prendre avec assurance des décisions qui s'appuient sur des priorités plus claires. Tout un aspect de la réalité semble leur avoir été révélé par le mentor : ce dernier est en effet perçu par plusieurs comme une personne qui permet de faire reculer les barrières personnelles et interpersonnelles et qui donne le goût de s'engager à fond dans les projets proposés par l'organisation.

Quant aux réserves formulées sur la relation de mentorat, elles portent avant tout sur la timide reconnaissance de la haute direction à l'égard du programme, le peu de sérieux avec lequel certains mentors jouent leur rôle, l'envie suscitée à l'occasion par la relation chez les autres employés. Il faut préciser qu'au moment de la collecte d'information pour cette recherche, aucune formation structurée n'était disponible pour les participants. À la suite d'expériences subséquentes, on peut toutefois affirmer avec certitude que le succès du mentorat nécessite une reconnaissance et un **appui officiel** de la part de la haute direction et un encadrement où la **formation des participants est au premier plan**.

Pour les mentors

Pour les mentors, en majorité au mitan de leur carrière, l'exercice de ce rôle est une façon de se sentir utiles à la jeune génération, d'enrichir leur propre expérience, de susciter le goût d'apprendre, de demeurer à la « fine pointe » et de mieux maîtriser certaines compétences (écoute, empathie, capacités à fournir de la rétroaction utile, à faire une lecture stratégique de l'environnement...). Au dire de certains, le mentorat semble également une occasion d'être plus performants et de contribuer au développement des ressources humaines de l'organisation tout en vivant une expérience enrichissante. Cela dit, ils déplorent, tout comme les mentorés, un manque de formation pour exer-

cer ce rôle très exigeant et le peu de reconnaissance formelle qu'il suscite de la part de certains décideurs. Si le mentorat semble donc un excellent levier pour relever le défi de la performance et du transfert d'expertise, il faut, selon eux, au-delà des discours, que l'organisation valorise ce nouveau type de partenariat et manifeste clairement son appui à ceux et à celles qui ont accepté d'assumer cette tâche.

Enfin, remarquons que ce sont les compétences du mentor qui assurent en grande partie le succès de la relation de mentorat. À ce sujet, les résultats démontrent que, pour les mentorés, il est fondamental que les mentors soient capables de susciter la confiance, d'écouter et de communiquer. Il est également important que le mentor affiche sans ambiguïté son souci de contribuer concrètement à la relève (besoin de « générativité »). Les mentors interrogés abondent d'ailleurs dans le même sens : tous soulignent leur plaisir à se soucier de la génération plus jeune et le sentiment de valorisation qu'ils éprouvent en participant activement à la formation et au développement d'un employé moins expérimenté. Ils accordent aussi de l'importance à l'assurance qu'eux-mêmes doivent posséder, à l'ouverture, à l'écoute, à la patience dont ils doivent faire preuve et, conformément aux attentes des mentorés, à la nécessité de maîtriser des compétences de communication interpersonnelle.

Écueils reliés à la mise sur pied de programmes formels

Les programmes formels de mentorat qui reposent sur une participation volontaire et un engagement mutuel, semblent donc des moyens plus que pertinents pour relever les multiples défis liés à l'insertion professionnelle de la relève, au développement de carrière des employés et à la performance des individus et des organisations. Précisons que « formel » n'est pas nécessairement synonyme d'obligatoire : un programme formel doit reposer sur une participation volontaire, cela constitue un paramètre indispensable au succès de la relation.

Néanmoins, certaines barrières réduisent l'efficacité de telles pratiques dans les organisations. À ce jour, nos recherches dans le secteur public nous ont permis de relever cinq obstacles principaux : la culture organisationnelle (ses caractéristiques, son histoire), la perception des autres (collègues, gestionnaires), les exigences du rôle, les caractéristiques et les contraintes de l'organisation et, enfin, le

**« L'EXERCICE DE CE RÔLE
EST UNE FAÇON DE SE
SENTIR UTILES À LA JEUNE
GÉNÉRATION, D'ENRICHIR
LEUR PROPRE
EXPÉRIENCE... »**

manque d'information et de formation, en particulier pour les mentors.

Au regard de la culture, l'histoire de l'organisation et ses pratiques de gestion agissent comme un cadre mental restrictif : malgré de récents progrès notables à ce sujet dans le secteur public, le mentorat n'est pas encore ancré dans les pratiques de développement des ressources humaines de la majorité des organisations publiques et, par conséquent, cette pratique n'est pas encore suffisamment valorisée comme mesure de développement de carrière. En outre, le mentorat n'est pas perçu comme un instrument capable de soutenir les transformations organisationnelles. Plusieurs répondants dénoncent également l'absence de vision de certains décideurs et une gestion centrée sur le « ici et maintenant ». Pour soutenir le mentorat, il faut que

**« LES MENTORS ASPIRENT
À LA RECONNAISSANCE ET
À LA VISIBILITÉ DE LEUR
CONTRIBUTION »**

la haute direction endosse les valeurs que cette pratique met de l'avant et que celles-ci s'incarnent dans les décisions stratégiques qu'elle prend.

À cela s'ajoute la perception que l'entourage a du mentorat : certains cadres hésitent à favoriser des cibles (cadres à haut

potentiel, jeunes professionnels, groupes désignés, etc.) ou craignent que le mentorat suscite l'envie des autres collègues à cause du caractère privilégié de la relation. Parmi les autres obstacles, on rappellera pour mémoire les exigences professionnelles et personnelles du rôle de mentor et les contraintes humaines et financières auxquelles font face les organisations et qui sont parfois peu propices au déploiement de ces programmes.

Ainsi, les mentors aspirent à la reconnaissance et à la visibilité de leur contribution, les mentorés, à l'officialisation de la pratique, alors que d'autres voix demandent l'intégration du mentorat dans les actions d'accueil des directions des ressources humaines et, plus encore, la désignation d'un responsable du programme, chargé de le coordonner, de l'animer, de sélectionner avec rigueur les mentors et de leur apporter appui et formation pour qu'ils puissent mieux vivre les exigences liées à leur rôle d'accompagnateurs. Il ne faut pas oublier non plus les **activités de suivi et d'évaluation** nécessaires afin de faire les ajustements requis et de documenter l'atteinte des résultats. Cette façon de gérer et d'encadrer le mentorat nous paraît la seule capable de donner à cette pratique ses lettres de noblesse et de garantir aux organisations que les ressources allouées servent à développer de nouveaux partenariats avec les employés.

En guise de conclusion

Les informations recueillies auprès de mentors et de mentorés engagés dans des pratiques formelles et informelles de mentorat dans le secteur public confirment que le mentorat demeure un excellent levier pour favoriser le développement de la carrière, l'intégration et la gestion de la relève et, enfin, la transmission des savoirs et de la mémoire collective. Les principaux résultats de la recherche mettent en lumière les gains qu'en retirent les mentors et les mentorés autant que l'organisation. Cette pratique est en effet un outil de formation « indirecte » pour les aspirants cadres, un levier d'intégration pour les jeunes en début de carrière et une occasion offerte aux mentors de vivre le mitan de la vie d'une façon gratifiante et satisfaisante. Toutefois, on note que le mentorat doit bénéficier de **l'appui de la haute direction** et être encadré par des **activités de suivi et de formation** par lesquelles on investit du temps et de l'énergie afin de soutenir la contribution de tous les intervenants.

On notera enfin que le caractère formel du mentorat n'est pas un gage absolu de succès et qu'une relation mentorale née spontanément d'un partage de valeurs peut également être très prometteuse. Voilà pourquoi il faut encourager les employés du secteur public à aller chercher les appuis informels dont ils ont besoin pour développer leur carrière. Si les programmes formels **pavent la voie à une culture d'apprentissage continu**, on peut aussi trouver le salut en dehors de tels programmes.

Les organisations, pour faire face aux changements (administratifs, sociaux, démographiques, etc.), doivent donc encourager le mentorat intrinsèquement porteur d'innovation, et le proposer, sur une base volontaire, dans le lot des autres programmes de développement des ressources humaines. L'initiative récemment mise de l'avant durant l'année 2001 par le Secrétariat du Conseil du trésor arrive, en ce sens, à point nommé. En effet, le Secrétariat, grâce à l'expérience pilote de mentorat, a permis, à ce jour, à plus de cent nouveaux diplômés recrutés d'être jumelés à un mentor, afin de faciliter et d'accélérer leur intégration à la culture gouvernementale.

Cette expérience bénéficie de toute évidence de **l'appui de la haute direction** de la fonction publique, en plus d'être encadrée par une **formation rigoureuse** qui s'adresse à tous les intervenants (mentors, mentorés, répondants ministériels). Des ingrédients essentiels à la réussite. ■

Quelques précisions... le mentorat versus le « coaching »

Par Marie-Michèle Guay

Plusieurs auteurs ont tenté de clarifier les termes reliés aux rôles d'accompagnement. À la lumière des écrits, on constate assez rapidement que la terminologie dépend souvent de la forme d'accompagnement, du type d'organisation ou de sa culture.

Le terme « mentor » s'inspire de la mythologie grecque. Ulysse, le fidèle ami de Mentor, lui avait confié le soin de veiller à l'éducation et au bien-être de son fils, Télémaque, pendant son voyage. L'expression « mentor » a d'abord été appliquée au domaine de l'éducation et ensuite au domaine des organisations.

En français, on utilise généralement les termes « mentor » ou « parrain » pour parler d'une personne, la plupart du temps au mitan de sa vie, qui accepte de guider, de conseiller une personne moins expérimentée dans le contexte d'une relation d'apprentissage qui vise le développement professionnel et personnel.

Certaines organisations préfèrent toutefois utiliser le terme « parrain ». Cela dit, dans les deux cas, il s'agit d'une personne expérimentée qui partage ses

savoirs et la sagesse de son expérience avec une personne plus jeune en vue de la soutenir dans ses apprentissages et son développement de carrière. Dans les deux cas également, le rôle de mentor ou de parrain ne **devrait pas être assumé par le supérieur immédiat** des personnes moins expérimentées.

Quant au terme « coach », il fait plutôt référence à une personne dont le rôle est de soutenir le développement de compétences spécifiques liées à la fonction et l'exercice de ce rôle se termine lorsque l'employé a développé les compétences visées. Les activités de « coaching » sont donc plus circonscrites et, contrairement au superviseur qui a généralement la responsabilité d'encadrer et d'évaluer la performance de l'employé, le « coach » joue plutôt un rôle de soutien qui, normalement, n'est pas relié à l'évaluation de la performance.

Pour cerner certaines frontières entre le rôle de mentor et celui de « coach », j'ai tenté de faire des distinctions en m'appuyant sur huit caractéristiques que je présente dans le tableau qui suit.

LE MENTORAT ET LE COACHING, DEUX TYPES D'ACCOMPAGNEMENT

Caractéristiques	Coaching	Mentorat
Type de relation	Relation fonctionnelle orientée vers la tâche à accomplir, les besoins à court terme. <i>But ultime</i> : maîtrise de compétences reliées à la fonction.	Relation personnelle orientée vers des objectifs de développement professionnel et personnel à moyen terme. <i>But ultime</i> : autonomie, confiance en soi, capacités à agir sur son développement professionnel.
Durée de la relation	Perspectives à court terme : prend fin lorsque l'employé a développé les compétences visées.	Perspectives à moyen terme : prend fin lorsque le mentoré et le mentor jugent que les objectifs de développement sont atteints.
Position hiérarchique du coach ou du mentor	Peut être le supérieur immédiat du " coaché ".	Ne doit pas être le supérieur immédiat du mentoré.
Type d'activités	Activités circonscrites au développement de compétences spécifiques liées à un rôle professionnel	Activités ayant une influence à sur plusieurs plans (insertion professionnelle, relève à la gestion, etc.).

Caractéristiques	Coaching	Mentorat
Savoirs visés par l'apprentissage	Axé d'abord sur le savoir-faire (apprentissages reliés à la tâche, aux responsabilités) et ensuite sur les possibilités de développement.	Axé d'abord sur le savoir-être (attitudes, comportements) et ensuite sur les savoirs et savoir-faire.
Attitudes du coach ou du mentor	<ul style="list-style-type: none"> • Détecte les problèmes, corrige les mauvaises pratiques. • Soutient et encourage le « coaché » dans des activités, des responsabilités précises et dans l'acquisition de compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> • Écoute, guide, encourage, souligne les forces, les faiblesses et les compétences à développer. • Donne des avis pour le développement professionnel du mentoré. • Sert de modèle : le mentoré peut apprendre des comportements et réussites du mentor.
Principaux outils du coach ou du mentor	<ul style="list-style-type: none"> • La rétroaction. • Le soutien, les conseils. • L'accompagnement dans l'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • La rétroaction. • Le soutien, les conseils. • L'accompagnement dans le processus de développement professionnel.
Types de compétences	<p>Capacités à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enseigner les rudiments de la fonction. • Poser des questions, écouter. • Déterminer les causes et solutions possibles. • Donner de la rétroaction utile. • Fournir les outils pour soutenir l'expérimentation dans l'action. • Donner du temps et faire profiter de son expertise. 	<p>Capacités à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'engager dans une relation basée sur la confiance mutuelle. • Écouter pour mieux comprendre les émotions du mentoré et le contexte dans lequel il évolue. • Donner de la rétroaction utile pour faciliter le développement professionnel du mentoré. • Utiliser son expérience pour inspirer le mentoré. • Donner du temps et faire profiter de son expérience.

En ce qui a trait au mentorat, cette pratique peut être formelle ou informelle. Dans le cas d'une relation de **mentorat informel** c'est le mentoré lui-même qui prend l'initiative de la relation et cette relation ne bénéficie d'aucun appui de l'organisation (formation, suivi, évaluation, lieu pour partager l'expérience).

Dans le cas du **mentorat formel** ou structuré, la démarche est encadrée et appuyée par l'organisation. Cela dit, la relation doit quand même reposer sur une **acceptation volontaire** des deux personnes impliquées et nécessite, là aussi, de la part du mentor, une certaine souplesse afin de s'ajuster aux besoins du mentoré.

Le mentorat : un programme d'avenir pour la fonction publique

D'entrée de jeu, rappelons que, le gouvernement du Québec entreprenait, en juin 2001, une expérience pilote de mentorat qui avait pour but de faciliter et d'accélérer l'intégration à la fonction publique des nouveaux diplômés appartenant aux catégories d'emplois de techniciens et de professionnels. Afin d'appuyer ce programme, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) assure la formation au mentorat auprès des différentes personnes concernées par le programme et la rémunération d'une centaine de personnes ainsi parrainées sur une période d'un an. Ajoutons que les directeurs des ressources humaines désignent les répondants ministériels, des interlocuteurs privilégiés du SCT en matière de mentorat.

Au terme de la première année d'expérimentation de ce programme d'une durée de trois ans, 93 nouveaux diplômés ont été embauchés par 42 ministères et organismes dans le cadre du volet financé par le SCT qui assure ainsi le remboursement de leur salaire. D'autre part, 30 personnes nouvellement embauchées au sein de différents ministères et organismes ont été formées au mentorat dans le cadre du volet non financé du programme.

Huit sessions de formation ou de suivi en soutien professionnel ont été données aux répondants ministériels. De plus, seize sessions de formation, ont permis à **238 mentors et mentorés** de prendre connaissance du programme, d'acquérir un vocabulaire commun et de définir les habiletés et les attitudes qui pourront les aider à bien travailler ensemble. Selon l'évaluation, on constate que les participantes et les participants ont très bien accueilli le programme de formation et qu'ils sont motivés ; les mentors et les mentorés apprécient également la possibilité qui leur est offerte de travailler à la formulation d'une entente mutuelle précisant les modalités et la finalité de la démarche d'apprentissage.

On peut conclure que cette première année d'expérimentation est un franc succès grâce, notamment, à l'engagement rapide et au dynamisme des ministères et organismes ainsi qu'à la contribution des répondants ministériels à la promotion et à la mise en place de la première cohorte. Certains répondants ont même participé à l'animation de l'une ou l'autre des sessions de formation.

Le travail amorcé avec la collaboration des ministères et organismes se poursuivra donc au cours des prochains mois. Le SCT compte ainsi améliorer le soutien professionnel qu'il offre et associer davantage les ministères et organismes à l'élargissement du programme en vue d'augmenter le nombre de mentors et de mentorés. Il entend, également, soutenir les actions ministérielles en matière de mentorat.

Source : Claire Beaulieu, coordonnatrice du programme au Secrétariat du Conseil du trésor. Tél. : (418) 528-6731

Le mentorat : un développement ciblé dans le secteur privé

La Fondation de l'entrepreneurship inaugurerait, en juillet 2000, une expérience de parrainage s'adressant aux nouveaux entrepreneurs. Plus précisément appelé le **Réseau de parrainage de la fondation de l'entrepreneurship et de ses partenaires (RPFE)**, il s'agit d'un projet de trois ans qui a donné des résultats positifs après deux années de fonctionnement. Le RPFE offre un service de mentorat économique destiné aux petites et moyennes entreprises qui ont moins de cinq ans d'existence et qui comptent au moins deux employés. La Fondation a décidé de mettre en place ce réseau afin d'améliorer leurs chances de survie et de favoriser leur développement car les statistiques démontrent que c'est durant ces premières années que le risque d'échec est le plus élevé.

La structure de fonctionnement du RPFE comprend deux niveaux distincts, soit : une unité de coordination centrale localisée à la Fondation et un niveau local constitué de « cellules locales », responsables de la prestation de services proprement dite. Les cellules locales sont en quelque sorte l'équivalent des répondants ministériels du programme gouvernemental de la Fonction publique du Québec et sont, pour la très grande majorité, des organismes de développement économique locaux.

Après deux années d'existence, un bilan a été fait dont voici les principaux résultats :

- 47 cellules accréditées ou associées au 30 juin 2002 ;
- 264 mentors d'entrepreneurs accrédités. Plus de 95 % sont ou ont été actifs dans leur rôle de parrain et plus de 40 % ont parrainé plus d'un entrepreneur ;
- 270 entreprises parrainées depuis le début du projet.

Selon une évaluation faite par une firme au cours du mois de juin dernier, les principaux bénéfices pour les nouveaux entrepreneurs parrainés sont manifestes dont les principaux se résument de la façon suivante :

- une meilleure connaissance du monde des affaires ;
- un bris de l'isolement ressenti par ces entrepreneurs ;
- des conseils pertinents sur la gestion de l'entreprise ;
- l'acquisition d'un réseau de contacts.

En ce qui concerne la prochaine année de l'expérience pilote, l'objectif visé de 50 cellules locales accréditées pour l'an 3 sera atteint, ce qui donnera une plus grande accessibilité de mentorat économique aux nouveaux entrepreneurs. De plus, mentionnons que l'unité de coordination centrale a participé activement à la création de l'organisme *Mentorat Québec*, lequel regroupera l'ensemble des acteurs s'intéressant au mentorat lié au marché du travail.

Source : Pierre Bhéner, responsable des communications à la Fondation de l'entrepreneurship. Tél. : (418) 646-7092

De nouveaux modes de travail et de collaboration : les communautés virtuelles de pratique

Propos recueillis par Agathe Lapointe

LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE EST UN GROUPE ORGANISÉ QUI A POUR BUT D'ÉCHANGER DES VUES SUR UN SUJET OU DANS UN DOMAINE PARTICULIER DE CONNAISSANCES. CES GROUPES SONT EN QUELQUE SORTE DES RÉSEAUX DE PERSONNES QUI VEULENT APPRENDRE LES UNES DES AUTRES EN VUE DE PARFAIRE CERTAINS ASPECTS DE LA PRATIQUE DE TRAVAIL. CERTAINS GROUPES APPARENTÉS AUX COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE VOIENT LE JOUR SPONTANÉMENT À PARTIR D'UN BESOIN DE PARTAGER AVEC DES PAIRS. ON LES APPELLE GÉNÉRALEMENT DES COMMUNAUTÉS D'INTÉRÊT. D'AUTRES NAISSENT DE FAÇON PLUS FORMELLE LORSQU'UNE PROBLÉMATIQUE PARTICULIÈRE LIÉE À LA MISSION DE L'ORGANISATION EST À RÉSOUDRE. ILS POURSUIVENT DES OBJECTIFS PRÉCIS ET ADOPTENT UNE STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT. CES GROUPES CORRESPONDENT D'AVANTAGE À LA DÉFINITION GÉNÉRALE D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE.



Marcel Gilbert, directeur du développement de projets au CEFRIO
Tél. : (418) 523-3746

DANS CET ARTICLE, NOUS NOUS INTÉRESSONS PLUS PARTICULIÈREMENT AUX COMMUNAUTÉS VIRTUELLES DE PRATIQUE QUI SONT ENCORE PEU NOMBREUSES. LE CENTRE FRANCOPHONE D'INFORMATISATION DES ORGANISATIONS (CEFRIO) A DÉCIDÉ D'EN FAVORISER L'ÉMERGENCE ET A ENTAMÉ UNE RECHERCHE-ACTION AFIN D'ANALYSER LEUR FONCTIONNEMENT, DE COMPRENDRE LEUR DYNAMIQUE ET D'EN MESURER LES RETOMBÉES. UNE QUINZAINE D'EXPÉRIENCES DE PROVENANCES DIFFÉRENTES (SECTEURS GOUVERNEMENTAL, ASSOCIATIF ET PRIVÉ) FONT ACTUELLEMENT PARTIE DE CETTE RECHERCHE : TROIS* D'ENTRE ELLES SONT FAITES

DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE. NOUS AVONS RENCONTRÉ M. MARCEL GILBERT, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE PROJETS AU CEFRIO, AFIN DE CONNAÎTRE LES TENANTS ET LES ABOUTISSANTS DE CES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL ET DE COLLABORATION. BIEN CONNU DU MONDE DES COMMUNICATIONS, M. GILBERT A OCCUPÉ DIVERS POSTES DE DIRECTION DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE. TOUT JUSTE AVANT DE JOINDRE LES RANGS DU CEFRIO, IL A TRAVAILLÉ COMME CONSULTANT SPÉCIALISÉ DANS L'APPLICATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS AUPRÈS DE DIVERS ORGANISMES.

Pourriez-vous décrire ce qu'est une communauté de pratique et préciser les principaux motifs qui ont conduit à leur naissance ?

Parler de communauté de pratique, c'est se référer à la connaissance tacite des individus. Cette connaissance n'est pas souvent exprimée et, par voie de conséquence, est peu utilisée par l'organisation. Nous nous targuons de vivre au siècle des connaissances alors que 70 % du capital de connaissances n'est pas utilisé parce qu'aucun lieu n'est prévu pour l'expression de la connaissance tacite. La communauté de pratique est un moyen d'aller chercher cette connaissance et d'en favoriser l'expression.

Une communauté de pratique est composée d'un groupe de personnes qui peuvent être des pairs, des personnes qui proviennent de différents secteurs ou qui appartiennent à différents échelons de l'organisation ou encore des personnes de l'extérieur avec lesquelles des vues sur un sujet sont échangées. Les membres de la communauté de pratique s'approprient ces connaissances et, si le groupe est structuré, l'organisation peut récupérer ces connaissances et les utiliser. Il est important de noter que la communauté de pratique permet d'accorder la parole à des individus qui souvent ne

* Dans l'encadré situé à la fin de cet article, se trouve une brève description des trois expériences menées dans la fonction publique.

peuvent s'exprimer. La communauté de pratique du ministère des Transports, par exemple, a donné une voix aux personnes qui travaillent sur la route, et pas uniquement aux ingénieurs, pour revoir la sécurité aux abords des chantiers routiers.

Pour bien faire comprendre le concept, je vais prendre exemple sur la communauté de pratique des infirmières travaillant dans le secteur de la cardiologie. Au départ, les infirmières voulaient un partage de connaissances entre collègues de différents hôpitaux qu'elles pourraient récupérer dans des bases de données. Les problèmes résidaient dans la gestion des droits d'auteurs et la validation des données. Mais peu à peu, elles ont réalisé que si la connaissance tacite est continuellement transformée en connaissance explicite, cela ne donnera rien d'aller la chercher. La connaissance tacite est vivante. La connaissance qu'elles vont verser dans le site Internet va continuellement être renouvelée par une nouvelle connaissance et c'est là que prend forme le véritable dynamisme de la communauté de pratique. Le flux de connaissances sera continuellement en mouvement ce qui leur permettra de l'utiliser pour différentes applications comme la formation des membres et l'alimentation des sites Internet. Ce qui importe, c'est le flux des connaissances qui se renouvellent continuellement et que les personnes vont utiliser. Les connaissances de base doivent être conservées, mais l'apport d'éléments nouveaux fera que les connaissances seront vivantes et pourront circuler.

Une communauté de pratique est aussi un groupe organisé qui poursuit des objectifs précis. La première chose à faire consiste à déterminer un objectif. Il faut ensuite partager entre les personnes des rôles précis. Puis, un bien livrable doit être fixé, c'est-à-dire un objet que la communauté doit normalement livrer.

Le CEFRIO a identifié cinq ou six rôles contribuant à la bonne marche de ces groupes, rôles que le projet de recherche en cours aidera à préciser. Le rôle d'animation est un des rôles centraux. Une communauté où il n'y a pas d'animation tombe après quelques semaines ou quelques mois de travail et n'avance pas vraiment. Le rôle d'animation consiste principalement à relancer les discussions et à susciter la participation. La personne qui l'exerce a pour tâche principale de faire vivre la communauté et de provoquer les échanges d'idées.

Un rôle de parrain est aussi extrêmement important parce qu'une communauté de pratique peut déranger des choses. Dans certaines organisations, ce ne fut pas long que des directeurs ont protesté en disant que des personnes se mettaient à discuter de choses qui ne les regardaient pas. Il faut un parrain pour faire les liens dans l'organisation, expliquer les raisons de mettre en place une communauté de

pratique et préciser ses actions. Les gestionnaires expriment surtout leurs craintes par rapport à la prise de décision ; le parrain pourra faire comprendre que le groupe n'a pas de pouvoir décisionnel mais qu'il est plutôt une voix dans l'organisation et que cette voix peut aider à régler des situations. Il pourra faire en sorte, par exemple, que les gens des normes parlent aux gens de terrain. Ainsi, les derniers pourront dire ce qui ne fonctionne pas et les gens des normes pourront expliquer pourquoi il faut des normes. Le parrain joue donc un rôle central et, en son absence, il se pourrait fort bien que la communauté de pratique échoue parce qu'elle se heurtera, à un moment donné, à des problèmes réels ou des craintes appréhendées.

D'autres rôles comme ceux de conseiller technique et de conseiller administratif sont tout aussi importants et ces rôles se définissent selon les besoins de la communauté de pratique.

Quant aux biens livrables, ils peuvent prendre toutes sortes de formes. Cela peut être un objet précis comme la production d'un guide ou être un produit aussi large qu'un appel à tous. Dans ce dernier cas par exemple, un praticien en région qui éprouve une difficulté peut faire un appel à ses pairs dans la communauté. Il y a de bonnes chances que trois ou quatre personnes auront vécu le même genre d'expérience et pourront lui envoyer des suggestions par courriel.

Certains iront même jusqu'à faire du copier-coller de la réglementation qui s'applique ou des cas de jurisprudence qui s'y apparentent. Les inspecteurs de la CSST qui sont disséminés dans toutes les régions du Québec ont formé une communauté de pratique avec pour résultat que cela prend en moyenne 48 heures pour obtenir une réponse à un problème donné et avec des réponses qui satisfont beaucoup mieux la clientèle.

La technologie, bien que secondaire, constitue l'outil essentiel au fonctionnement de ces réseaux. En premier lieu, elle favorise les échanges de plusieurs personnes à plusieurs personnes, non de l'une à l'une ou de l'une à plusieurs comme c'est le cas du courriel. C'est là que se trouve toute la richesse du concept de la communauté de pratique parce que tout le monde peut exprimer son idée d'où l'émergence de tant d'éléments innovateurs de la part de ces groupes. Il existe aussi des logiciels qui organisent les échanges en faisant des synthèses et en regroupant des idées. Les logiciels permettent également de communiquer à la fois en temps asynchrone et en temps synchrone. Mais ce qui rend les

**« CE QUI IMPORTE, C'EST
LE FLUX DES
CONNAISSANCES QUI SE
RENOUVELLENT
CONTINUELLEMENT ET
QUE LES PERSONNES VONT
UTILISER »**

choses plus faciles, c'est que des logiciels permettent, en prenant cinq minutes par jour, d'être en relation quotidienne avec un groupe de personnes pour échanger sur un point de vue.

Les premières communautés de pratique ont vu le jour au début des années 1990, parallèlement à la structuration du réseau Internet. Elles ont été créées pour répondre au besoin de grandes organisations qui, au cours de recherches scientifiques souhaitaient partager les connaissances avec leurs diverses

constituantes. C'est alors que les premiers protocoles d'entente d'Internet ont été élaborés favorisant les échanges entre les communautés scientifiques américaines et européennes. Le besoin de collaborer pour accroître le rendement et trouver des solutions inédites en était le principal moteur.

Au Québec, une des premières expériences a été entreprise par les inspecteurs de la CSST. Lorsque le CEFRIO a voulu développer un projet d'étude des aspects humains, organisationnels et

technologiques des communautés de pratique, il s'est buté au problème de la rareté des communautés organisées au Québec. Il a donc décidé d'en créer et de les animer.

Pourriez-vous situer la place qu'occupent les communautés virtuelles dans l'utilisation d'Internet ?

Actuellement, on observe quatre formes d'utilisation d'Internet.

La **première** est l'information. En effet, dans Internet nous trouvons de l'information, beaucoup d'information et même trop d'information. Lors de « focus group » réalisés avec des citoyens et des entreprises concernant l'utilisation des sites, les gens ont répondu qu'il y avait trop d'information et qu'on ne savait pas comment aller la chercher parce qu'elle était souvent organisée de façon administrative et non en fonction des besoins de ceux qui allaient la chercher. Il y a donc beaucoup d'information et il est difficile de trouver l'information recherchée.

La **deuxième** est l'échange. Internet permet d'envoyer des courriels, de former des groupes de discussion, des forums. C'est une autre forme très courante d'utilisation d'Internet.

La **troisième** est la transaction. Le commerce électronique, mais aussi les échanges électroniques d'information plus poussée qui a une valeur com-

merciale ou économique, ainsi que l'accessibilité à des experts moyennant rémunération, font partie de cette catégorie. Nous en sommes aux premiers balbutiements.

La quatrième forme est la **partie collaborative**. Elle est très peu développée, je dirais même « méconnue », mais c'est là où l'on cueillera les vrais fruits d'Internet. La plus grande utilité d'Internet, c'est de permettre aux humains de collaborer, ce qui dépasse de beaucoup l'objet du forum de discussion. Dans un forum de discussion, les personnes échangent sur un sujet qui les intéresse, le tourisme ou la course automobile, par exemple, mais c'est un intérêt temporaire qui ne conduit pas à une prise de conscience, ni à une utilisation de connaissances tacites. C'est un échange informel qui reste non organisé tandis que, dans une communauté de pratique, on parle de collaboration. Collaborer veut dire travailler ensemble à réaliser quelque chose, un produit livrable, au bout de la ligne.

De tout temps les gens ont collaboré. Dans les premiers temps de l'humanité, les gens communiquaient entre eux pour répondre à des besoins primaires. On a eu besoin de se réunir en tribu pour se défendre contre ses ennemis, manger, survivre, se réchauffer, s'habiller... Chaque personne mettait l'épaule à la roue et faisait avancer les choses par sa présence, par son appui. Collaborer allait au-delà de la coopération parce qu'il s'agissait de s'engager auprès d'un groupe, d'une tribu. Par la suite, les différentes tribus se sont réunies pour collaborer. Puis, elles ont formé de plus grands groupes et cela a donné une société structurée telle qu'on la connaît aujourd'hui, en silos. Des silos tellement spécialisés qu'on ne collabore plus entre départements, entre pays, parce qu'on est préoccupé par sa mission alors qu'il était si simple d'établir des réseaux. Internet est un moyen « collaboratif » qui permet l'échange « interactif » en créant toutes sortes de réseaux sur un sujet donné. En ce sens, il devient un instrument extrêmement précieux parce qu'il devrait permettre à chacun de se réaliser davantage sur le plan humain.

Pourriez-vous décrire les principaux avantages qu'une ou qu'un gestionnaire tirerait en mettant en place une communauté de pratique ?

Un premier avantage consiste à **abriser les silos** internes ou externes de l'organisation. Souvent, à l'intérieur de l'organisme, certaines directions ne se parlent pas ou presque. Ce n'est pas par mauvaise volonté, mais les gens ont des missions précises et n'ont pas toujours le temps de se consulter. Un des premiers avantages est d'améliorer la fluidité des ressources et de mobiliser le capital intellectuel en organisant des réseaux efficaces. Deux mots importants sont à retenir : « réseau » et

**« DANS UNE
COMMUNAUTÉ DE
PRATIQUE, ON PARLE DE
COLLABORATION.
COLLABORER VEUT DIRE
TRAVAILLER ENSEMBLE À
RÉALISER QUELQUE
CHOSE, UN PRODUIT
LIVRABLE, AU BOUT DE LA
LIGNE »**

« collaboration ». Ils s'agit d'établir des réseaux pour favoriser la collaboration que ce soit à l'intérieur de l'organisme ou entre plusieurs organismes.

La communauté de pratique a pour fonction de **faciliter l'apprentissage collectif et la formation** grâce au partage de l'expérience. Toute organisation est porteuse d'expériences extraordinaires et nombreuses sont les personnes qui n'expriment jamais leurs valeurs. Si ces personnes avaient la chance de les partager avec d'autres, tout le monde pourrait y puiser une extraordinaire formation. C'est ce qu'une communauté de pratique peut apporter d'emblée et je dirais que c'est la forme de l'avenir de l'éducation permanente dans les milieux de travail.

La communauté de pratique peut **améliorer la transmission des connaissances intergénérationnelles et les capacités de mémoire collective**. Après les mises à la retraite de façon massive, on a perdu une connaissance qu'il est difficile de rattraper. Une communauté de pratique peut être formée d'ainés, de personnes à la retraite qui se feraient un plaisir de partager avec les plus jeunes les connaissances qu'elles ont acquises pendant toute leur vie. La transmission des connaissances peut aussi venir des jeunes qui enseigneraient les nouvelles connaissances aux aînés et les aideraient à s'adapter aux valeurs d'aujourd'hui. Une communauté de pratique dans laquelle les échanges sont ouverts peut amener les gens à mieux comprendre et à favoriser la transmission intergénérationnelle des connaissances.

La communauté de pratique **facilite la coordination d'activités** impliquant des acteurs qui ne peuvent pas facilement se rencontrer. Les organisations qui comptent des personnes dans toutes les régions, les réunissent généralement une ou deux fois par année. Une communauté de pratique leur permettrait de communiquer quotidiennement avec ces personnes, peu importe la région. Elle permettrait aussi que se rencontrent des personnes dont l'horaire est variable. Une usine de pétrochimie de l'est de Montréal qui fonctionne avec deux quarts de travail a mis en place une communauté de pratique pour permettre aux ingénieurs en développement pétrochimique de communiquer au fur et à mesure leurs trouvailles afin de faire avancer le processus. Ainsi, les employés de jour parlent aux employés de nuit et vice versa. Une communauté de pratique peut aussi être très utile aux personnes en télétravail. En effet, elle favorise le travail en équipe à distance, leur permet de préserver les valeurs de l'organisation et maintient les gestionnaires en contact quotidien avec ces travailleurs à distance.

Par rapport au **sentiment d'appartenance**, la communauté de pratique donne une voix aux personnes de l'organisation. Ce qui manque souvent dans l'organisation, c'est que les gens ne sont pas écoutés, qu'ils ne sont pas vraiment importants. S'ils ont une voix, cela signifie qu'ils seront écoutés et qu'ils exerceront une influence sur l'organisation. On ne peut trouver mieux pour développer un sentiment d'appartenance à l'égard d'une organisation.

La communauté de pratique permet de **faire profiter toute l'équipe des connaissances des experts**. Souvent, quelques personnes seulement ont accès aux experts de l'organisation. Si ces personnes communiquent en réseau avec un groupe, toute l'équipe pourra bénéficier de cette expertise. De son côté, l'expert pourra aussi bénéficier des connaissances de l'équipe et adapter ses données.

La communauté de pratique permet aussi de **détecter rapidement des signes de changement et d'aliéner la réflexion tactique d'une direction**. Dans un secteur, il peut arriver que la direction ne sache pas ce que pensent les gens. Par exemple, dans une réunion, deux ou trois meneurs s'exprimeront et il y a de fortes chances qu'ils expriment, sans la partager, l'opinion du directeur qui parle au début. Au contraire, dans une communauté de pratique, plusieurs personnes différentes expriment leur opinion ouvertement. On peut alors percevoir les signes de changement. En effet, grâce au mode asynchrone, les personnes ne sont pas mises face à face. Elles peuvent alors exprimer leur opinion plus librement. La direction peut ainsi détecter les perceptions différentes. Cet élément est extrêmement important pour alimenter la réflexion tactique.

Une communauté de pratique est également une **source majeure d'innovation**, de créativité et de développement de nouveaux savoirs. Réal Jacob utilise une expression très imagée à cet égard : « un plus un égale trois ». Si on additionne une idée à une autre idée, on obtient une troisième idée complètement différente et nouvelle. C'est ça l'innovation et si ces deux premières idées n'avaient été mises en contact, la nouvelle idée ne serait pas née.

La communauté de pratique peut **favoriser la réduction des coûts** par la mise en lumière de meilleures pratiques même si cela n'est pas son objectif premier. Le rendement en sera amélioré et beaucoup de duplications seront également évitées.

« UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE DANS LAQUELLE LES ÉCHANGES SONT OUVERTS PEUT AMENER LES GENS À MIEUX COMPRENDRE ET À FAVORISER LA TRANSMISSION INTERGÉNÉRATIONNELLE DES CONNAISSANCES »

Un autre avantage qui n'est pas à négliger consiste à **accélérer le service à la clientèle et à améliorer la qualité**, comme je le soulignais plus tôt, dans le cas des inspecteurs de la CSST. Je pense que c'est là un objectif que tous les gestionnaires recherchent.

Finalement, je dirais qu'une communauté de pratique favorise une **conscientisation de l'importance du capital intellectuel** de l'organisation et la mise en place d'une mémoire organisationnelle. Cet élément prendra une importance de plus en plus grande dans le contexte actuel de la mondialisation.

Quels sont les principaux conseils que vous donneriez pour qu'une communauté virtuelle de pratique soit viable et donne les résultats attendus ?

Le **principal conseil** que je donnerais, c'est de **gérer les communautés de pratique**. Certaines des communautés de pratique sont naturelles, mais pour en tirer un véritable profit, il faut apprendre à les gérer.

Cela veut dire : déterminer des objectifs, établir des structures, préciser des rôles, cibler des biens livrables et soutenir le tout au

moyen des technologies de pointe. Au fond, il s'agit de prendre en main la communauté de pratique, de ne pas la laisser au hasard. Sinon les résultats pourraient être intéressants, mais incertains.


Il est important de noter qu'on observe actuellement **trois phases principales** dans la vie d'une communauté de pratique. La première phase est **sa mise en place**. À cette étape, une personne, une sorte de parrain, possédant des qualités pour vaincre les obstacles et établir les liens dans l'organisa-

tion, est essentielle. Pour les membres de la communauté, il s'agit d'une étape d'appropriation et d'enthousiasme de départ au cours de laquelle ils commencent petit à petit à partager leurs opinions. Une fois que la communauté est en place, elle prend son rythme de croisière. C'est l'étape de **la consolidation**. La communauté prend pied dans la réalité, avec des hauts et parfois des bas, et le partage des connaissances établit ses assises. Le personnage le plus important au cours de cette phase, est l'animateur qui fait en sorte de maintenir la vie de la communauté. On s'aperçoit qu'il y a plusieurs niveaux d'animation à assurer que le CEFRIO commence à raffiner. Un des résultats de la recherche

consistera à préciser les formes d'animation nécessaires ainsi que la tâche des animateurs. La troisième étape est la phase où la communauté a atteint sa **maturité** et où elle livre son produit. La communauté devra alors passer à autre chose et se questionner à cet égard. Est-ce qu'elle se désintègrera ou devra-t-elle adopter une autre forme ? Une personne devra aider à effectuer le changement. Issue de la communauté, elle prendra la relève.

Dans la panoplie des moyens disponibles en gestion de connaissances, comment situez-vous les communautés virtuelles de pratique et quels liens peut-on établir avec certaines pratiques existantes ?

Comme je le disais tout à l'heure, la communauté de pratique est un excellent instrument de télétravail. Je dirais également que c'est un instrument extraordinaire pour le mentorat. Le mentorat est la relation entre un individu plus expérimenté et un autre individu qui arrive. Si l'on réunit ces personnes en communauté de pratique les résultats seront extraordinaires. En effet, le mentorat établit une relation entre une personne et une autre alors que la communauté de pratique permettrait d'établir un mentorat encore plus enrichissant entre plusieurs personnes. On pourrait, ainsi, instaurer un concept du mentorat plus communautaire avec les communautés de pratique.

Quel que soit le champ d'activités, quel que soit le domaine, le concept de communauté de pratique réunit les gens, leur permet de partager leurs points de vue, de réagir différemment. 

« LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE PERMETTRAIT D'ÉTABLIR UN MENTORAT ENCORE PLUS ENRICHISSANT ENTRE PLUSIEURS PERSONNES. ON POURRAIT, AINSI, INSTAURER UN CONCEPT DU MENTORAT PLUS COMMUNAUTAIRE »

Description des trois expériences réalisées à l'intérieur de la fonction publique dans le cadre de la recherche-action du CEFRIO

Ministère des Transports

Objectif : Améliorer la sécurité routière pour les usagers de la route et les travailleurs des chantiers routiers en révisant les pratiques de circulation et de signalisation aux abords des chantiers routiers.

Contexte : Des accidents de plus en plus nombreux, par exemple, l'accident spectaculaire qui eut lieu en juillet 2000 sur la route 20, à la hauteur de Saint-Michel-de-Bellechasse.

Communauté de pratique : Des ingénieurs, des conseillers techniques, des personnes de terrain possédant une expertise dans des domaines variés et provenant de régions différentes.

Démarrage du projet : Janvier 2002

Bien livrable : Un guide de signalisation

Sous-secrétariat aux marchés publics (Secrétariat du Conseil du trésor)

Objectif : Résoudre les problèmes liés à l'application de la Politique des marchés publics.

Contexte : Une nouvelle réglementation dont l'application a suscité de nombreux appels téléphoniques.

Communauté de pratique : Des responsables d'acquisition provenant de différents ministères et organismes et des conseillers du Sous-secrétariat aux marchés publics.

Démarrage du projet : Août 2001

Bien livrable : L'annotation de la réglementation pour améliorer la pratique.

Financière agricole

Objectif : Unir les efforts pour innover en matière de gestion et pallier l'étalement géographique de leurs constituants.

Contexte : Des conseillers forestiers travaillant dans plusieurs régions et relevant d'un directeur provincial localisé à Trois-Rivières.

Communauté de pratique : Des conseillers forestiers et le directeur provincial de ce secteur.

Démarrage du projet : Juin 2002

Bien livrable : Mise en place fonctionnelle d'une direction virtuelle.

Colloque international

Partenariat public-privé : pour une meilleure performance de l'État

Un colloque d'envergure internationale sur le partenariat public-privé aura lieu les 24 et 25 octobre prochain au Centre des congrès de Québec. Plus de quarante conférenciers de prestige provenant des États-Unis, de l'Europe, du Canada et du Québec sont invités pour présenter les initiatives les plus novatrices en matière de partenariats public-privé. Organisé par le CEFRIO et en collaboration avec plusieurs partenaires et commanditaires, ce colloque de type interactif vous permettra de comprendre les conditions de succès et les enjeux relatifs aux différentes formes de partenariat et de vivre le premier *benchmarking* sur les partenariats privé-public au Québec. Afin d'en savoir plus, vous êtes invité à consulter le site internet du colloque www.cefrio.qc.ca/conference2002

Le guide de la pratique des relations internationales du Québec : d'abord le sens des choses

Par François LeDuc

ACTIF À L'ÉTRANGER DÈS LE SIÈCLE DERNIER, C'EST À PARTIR DES ANNÉES SOIXANTE QUE LE QUÉBEC S'EST ENGAGÉ RÉSOLUMENT DANS SES RAPPORTS AVEC LE MONDE ET A DÉVELOPPÉ LES INSTRUMENTS ADMINISTRATIFS ET POLITIQUES NÉCESSAIRES À LA COORDINATION DE SES RELATIONS AVEC L'ÉTRANGER. À CETTE FIN, LE QUÉBEC S'EST DONNÉ DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS, IL A DÉVELOPPÉ DES PRATIQUES. LE GUIDE DE LA PRATIQUE DES RELATIONS INTERNATIONALES DU QUÉBEC, PUBLIÉ AU PRINTEMPS 2000 PAR LE MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES (MRI), EXPOSE CE CADRE ET LE SITUE PAR RAPPORT AUX NORMES D'ORIGINE INTERNATIONALE, EN UN OUTIL DE RÉFÉRENCE RELATIF AUX RAPPORTS DE L'ÉTAT QUÉBÉCOIS AVEC L'EXTÉRIEUR.



M. François LeDuc est conseiller en affaires internationales au ministère des Relations internationales. Tél. : (418) 649-2305

POUR RÉALISER LE TRAVAIL COLOSSAL D'ÉLABORATION, DE RECHERCHE ET DE RÉDACTION DU GUIDE, LE MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES A FAIT APPEL À M. FRANÇOIS LEDUC, CONSEILLER EN AFFAIRES INTERNATIONALES DANS CE MINISTÈRE. IL NOUS FAIT PART DES DÉFIS QU'IL A RELEVÉS ET DES EXIGENCES D'UNE TELLE DÉMARCHE.

Les motifs qui ont déclenché la mise en chantier du Guide

La nécessité de définir enfin les meilleures pratiques après 40 ans d'expérience, le besoin d'élever le niveau commun des connaissances techniques du personnel, l'anticipation du départ dans un proche avenir de toute une cohorte d'anciens, la multiplication des ministères et organismes québécois actifs avec l'étranger et partenaires du ministère des Relations internationales, voilà les principales pré-occupations qui ont incité la haute direction du

MRI à mettre en chantier en 1998 le *Guide de la pratique des relations internationales du Québec*.

Le mandat donné au rédacteur disait : « Nous souhaitons mettre à la disposition des principaux acteurs de la relation internationale, dans les ministères et organismes québécois, un instrument qui encouragera la pratique des règles, us et coutumes établis en la matière, qui permettra aux intervenants de bien se situer parmi les responsables impliqués, qui fournira les indications utiles aux efforts de coordination et qui permettra à l'ensemble de véhiculer des positions cohérentes dans les rapports avec des interlocuteurs étrangers. »

Les destinataires et les utilisateurs

Le *Guide* allait donc s'adresser à tout le personnel du ministère, aussi bien au Québec qu'à l'étranger ; il est à noter que les trois quarts des quelque 250 employés du MRI à l'étranger sont recrutés dans le pays d'accueil. Au Québec, dans les ministères et organismes, le *Guide* allait être mis à la disposition des agents de liaison avec le MRI (les répondants ministériels), des agents d'opérations internationales et des responsables concernés. Cela signifie des entités aussi diverses que :

- le ministère de l'Industrie et du Commerce, engagé dans la préparation conjointe de nombreuses tournées de « Mission Québec », dans des négociations de politiques commerciales et, depuis toujours, dans la promotion des exportations ;
- le Secrétariat à l'adoption internationale, dont les rapports suivis avec les autorités étrangères peuvent s'inscrire dans des ententes entre les gouvernements, pour garantir la rectitude du processus d'adoption et assurer la protection des enfants comme la quiétude des parents ;
- la Sûreté du Québec, qui est entre autres engagée dans l'application des traités sur les immunités des diplomates, dans diverses formes de coopération avec des homologues d'autres pays et dans la protection des dignitaires étrangers.

On pourrait ajouter bien d'autres ministères et organismes, tant sont nombreux aujourd'hui les domaines qui demandent une concertation internationale entre experts ou entre autorités gouvernementales, ou bien simplement une action sur le terrain auprès du public étranger.

Le *Guide* a été présenté au Forum des sous-ministres et aux sous-ministres adjoints, aux directeurs des services juridiques, aux répondants ministériels et à leurs collègues, et il a été distribué au personnel de cabinet des ministres ainsi qu'à plusieurs de nos interlocuteurs dans le milieu consulaire et diplomatique. Il est vendu aux Publications du Québec et a trouvé une clientèle entre autres chez les universitaires (sciences politiques, droit, administration publique).

Un changement de paradigme

Au départ, on envisageait comme produit fini un manuel de référence comprenant une description relativement précise de processus couvrant les principaux types d'opérations conduites par le MRI dans les affaires bilatérales et dans le monde des organisations internationales : négociation d'ententes, opérations de presse, séances de commissions internationales de coopération, missions de coopération administrative, rencontres entre dirigeants politiques, information et conseil au gouvernement, administration des privilèges et immunités des diplomates étrangers, organisation de cérémonies, coordination de rapports à l'ONU, etc.

On envisageait ainsi une sorte de *vade-mecum*, ce manuel que les spécialistes gardent sous la main pour référence, pour vérifier des précisions techniques et assister leur mémoire dans la pratique d'une science déjà maîtrisée. Nous allions y consigner les bonnes pratiques et, « advenant un désaccord entre ce qui se fait et ce qui doit se faire », il fallait évidemment « formuler ce qui doit se faire », selon les normes vraiment agréées, les politiques d'État et ce que dicte l'expérience bien informée, recueillie auprès des praticiens émérites. Pas un répertoire de procédures, mais presque.

Nous savions que nous allions constater une variété dans les pratiques, vu le monde inégal des situations internationales, la diversité des acteurs, les différences historiques dans les relations avec tel ou tel pays. Or, il est vite apparu que la variété des pratiques québécoises ne s'expliquait pas toujours par ces raisons et que les idées reçues divergeaient souvent sur des thèmes cruciaux comme les motifs de l'action du gouvernement du Québec, les fondements de sa légitimité, les rapports avec le niveau fédéral et la politique étrangère, la portée des ententes internationales du Québec, le statut des représentants à l'étranger, l'importance de la fonction d'analyse et d'interprétation.

Pour faire image, on se rendit compte qu'il était inutile de consigner dans un *vade-mecum* des notes pour aider à dresser des plans de table, si trop d'utilisateurs n'étaient pas familiers avec la raison d'être du protocole gouvernemental, ses principes, et même sa nature obligatoire et codifiée, à la différence de l'étiquette, faite de règles sociales. Dans l'ouvrage, il fallait plutôt revenir aux questions de base.

L'importance du sens partagé

Au fond, avant de proposer des pratiques communes, il s'avérait primordial de favoriser le développement d'une définition commune des choses importantes : c'est-à-dire non seulement désigner les choses importantes mais aussi arriver à une compréhension commune des raisons pour lesquelles elles le sont.

Nous avons donc résolu d'accorder beaucoup plus de place aux références fondamentales, plus importantes pour la culture commune. En pratique, dans notre cas, la qualité de futur ouvrage de référence était naturellement liée à la durabilité des contenus. Il fut donc résolu de ne pas fournir dans le *Guide* de données susceptibles de devenir caduques à court ou moyen terme, en particulier certaines données administratives facilement accessibles par d'autres sources. Dans le même esprit, nous avons fait le choix, stratégique, d'écarter d'emblée une présentation sous forme de cahier à feuilles volantes, en faveur d'un livre relié. On a enfin décidé de renvoyer des pans complets de conseils techniques à des opérations ultérieures de formation, à concevoir par les différents secteurs spécialisés du ministère.

Cela explique la structure finale de l'ouvrage, qui se présente en trois parties : une partie institutionnelle, comprenant une dimension historique ainsi que le cadre politique et juridique de l'État québécois dans les affaires internationales ; une partie pratique, comprenant une explication des opérations types et de leur contexte, avec des points de repère et des références documentaires, de préférence à des procédures ; et une troisième partie, non prévue à l'origine, qui se compose du lexique spécialisé.

Le lexique visait à enrichir les connaissances explicites partagées, en retrouvant le sens des mots du métier. C'était un instrument supplémentaire pour s'attaquer au problème évoqué par Serge Bouchard dans l'entrevue accordée à *Échange* en mars 2002 :

**« IL S'AVÉRAIT
PRIMORDIAL DE
FAVORISER LE
DÉVELOPPEMENT D'UNE
DÉFINITION COMMUNE
DES CHOSES
IMPORTANTES »**

« lorsque l'intelligence diminue, les mots se vident de sens et certains discours deviennent creux ». Le lexique était d'autant plus important que les sources d'information spécialisée sur le droit international et la diplomatie sont souvent difficiles d'accès ; de plus, les notions demandent non seulement à être vulgarisées, mais à être expliquées en tenant compte de leur portée particulière pour l'État fédéré qu'est le Québec. Il fallait donc du travail sur mesure, pour une oeuvre inédite.

Enfin, la *culture corporative* est aussi faite de questions que l'on évite de discuter et de fables que l'on aime bien. Or, le flou confortable autour de questions politico-administratives difficiles est une cause

importante de consensus illusoire et de mauvaise coordination entre décideurs. Les thèmes difficiles, comme le statut du Québec, il fut donc décidé de les aborder en face, de dire les choses comme elles sont, sous l'éclairage le plus utile. Le mieux était de rappeler les consensus véritables et fondamentaux en présentant la problématique selon le point de vue de l'État québécois (positions historiques traditionnelles, positions adoptées par l'Assemblée nationale, etc.), selon une approche technique et non partisane. Le rappel de l'histoire ancienne et récente pouvait contrarier certaines idées reçues. Ce choix demanda de la part de la direction du ministère cette sorte de courage et de lucidité dont parle Jean-Paul Desbiens dans le bulletin *Échange* précité.

La démarche

La démarche

Comme chercheur-rédacteur, j'ai été détaché à plein temps de mes fonctions de conseiller durant deux ans. À partir d'un premier canevas imposé, j'ai bénéficié d'une grande marge de manœuvre, liberté indispensable vu les découvertes successives que la recherche entraînait. J'ai travaillé avec un directeur de projet, cadre émérite qui a assuré la progression des travaux et le lien direct avec la haute direction du ministère, avec l'expérience, l'autorité morale et l'indépendance d'esprit nécessaires à diverses démarches.

Les savoirs explicites ont été rassemblés à partir de données de première main, recueillies principalement au ministère, aux Archives nationales et dans les ouvrages savants spécialisés. Certains documents à l'existence insoupçonnée ont été fournis ou indiqués par des collègues qui en avaient jadis pressenti l'importance.

La plus grande partie des savoirs implicites a été recueillie grâce à des entrevues avec une soixantaine de personnes-ressources de tous métiers. Pour bénéficier pleinement du réservoir des connaissances tacites, il fallait surmonter l'obstacle fondamental que constitue la structure pyramidale dont parle Serge Bouchard dans le bulletin *Échange* de mars 2002. Si l'on retient l'idée du cercle, il nous a fallu, si l'on peut dire, faire le tour, c'est-à-dire interroger un certain nombre de praticiens chevronnés, sur tout sujet utile, sans considération de leur situation hiérarchique ou de leur affectation au moment de l'entrevue. Tout cela nécessitait l'appui explicite de la direction du ministère et l'adhésion des interviewés au projet. La collaboration a été exceptionnelle. En juin 2000, avec la publication, leur savoir jusqu'alors tacite est devenu savoir explicite.

La mémoire

À ce sujet, on peut dire que le MRI fait partie de ces ministères pour lesquels la mémoire joue un rôle crucial. C'est d'ailleurs à lui, et non aux Archives nationales ou à l'Assemblée nationale, que la loi confie la garde des ententes internationales du Québec. En fait, cela correspond à l'une des fonctions les plus anciennes, autrefois d'un conseiller du prince, et aujourd'hui de conseillers du gouvernement : conserver la mémoire précise de ce que le chef a promis à l'autre chef, et réciproquement. Les enjeux sont capitaux car, quand les chefs parlent au nom de l'État, leurs successeurs sont aussi liés.

La mémoire concerne aussi l'interprétation, pour laquelle elle est indispensable. En rédigeant le *Guide*, on a voulu tirer parti de la mémoire des acteurs qui risquaient de se disperser. Le choix des questions à aborder a été fait justement en gardant à l'esprit la nécessité d'éclairer, grâce à la richesse des savoirs tacites, le sens que les décideurs québécois avaient donné à des décisions et des événements marquants.


On a voulu aussi fournir des points de repère aux praticiens en pleine carrière afin qu'ils contribuent encore mieux à constituer la mémoire du ministère et de l'État québécois quant à son activité internationale, grâce à une compréhension plus solide des éléments critiques de l'action internationale et à une vision élargie permettant de mieux discerner ce qui compte dans ce qui bouge.

L'intégration

Le savoir collectif rendu au ministère par le *Guide* a été perçu et reçu comme tel. Des séances d'information systématiques ont été offertes au personnel de tous les niveaux et à nos collaborateurs d'autres ministères afin de présenter l'ouvrage comme outil

**« LA MÉMOIRE
CORRESPOND À L'UNE DES
FONCTIONS LES PLUS
ANCIENNES, AUTREFOIS
D'UN CONSEILLER DU
PRINCE »**

et de permettre aux gens de le prendre en mains, littéralement, et d'apprendre à s'y retrouver facilement. Les réactions de l'extérieur ont été très constructives, voire enthousiastes. Plusieurs témoignages confirment que le *Guide* sert effectivement de référence. Il a servi de base conceptuelle pour mettre au point des directives. Il sert aussi de mise en contexte pour des spécialistes externes dont les services sont retenus pour des cours de perfectionnement s'adressant aux personnes du ministère.

Dans une prochaine étape, le travail consistera à construire autour de certaines parties du *Guide* des cours de perfectionnement sur des matières synthétisées dans l'ouvrage lui-même. On se prend à penser que de tels cours fourniront peut-être aussi le moyen d'enrichir encore plus le réservoir de connaissances communes, grâce aux contributions inédites des participantes et participants. 

Principaux outils de gestion des connaissances

Les outils de génération des connaissances : la séance de remue-méninges, l'exploitation des banques de données, l'analyse comparative («benchmarking»), la veille stratégique et la communauté de pratique. D'autres outils sont également utilisés.

La foire aux savoirs : une manifestation spécialisée dans un secteur d'activité ou commune à plusieurs secteurs où des experts font part de leurs connaissances et de leurs savoirs.

Le carrefour des innovations : un lieu de rencontre où des personnes s'expriment sur divers courants d'opinions ou tendances en regard d'un thème donné.

Les outils d'organisation des connaissances : la gestion documentaire et les intranets. D'autres outils sont également utilisés.

Les pages jaunes de l'expertise : le regroupement des questions les plus fréquemment posées, des trucs du métier et des meilleures pratiques.

Le référentiel de connaissances : une base de données spécialisées ou thématiques relatives aux activités d'une organisation permettant la mise en commun et le partage d'une partie des connaissances et de l'expérience des experts.

La mémoire organisationnelle : la somme du savoir et du savoir-faire accumulée dans une entreprise au fil du temps, le plus souvent recueillie par des moyens informatiques ou électroniques et conservée dans des bases de données ou sur des supports électroniques destinés à cet effet.

Les outils de transfert des connaissances : le travail en équipe, l'équipe multidisciplinaire, la messagerie électronique, les intranets, les forums de discussion, le « coaching » et le mentorat. D'autres outils sont également utilisés.

L'équipe virtuelle de travail : un groupe d'individus qui effectuent la majeure partie de leur travail en étant séparés de façon physique, et ce, en temps réel ou différé, grâce à différentes applications informatiques.

Le système d'aide à la tâche : un système électronique de référence et de dépannage en ligne pour la réalisation de tâches liées au travail.

Le centre virtuel d'apprentissage : une formation en ligne permettant l'autoformation, la formation juste à temps et la formation à distance.

Source : Claude Drapeau, conseiller en gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du trésor.
Tél. : (418) 528-8543

Compétences et performances : une alliance réussie Vision, démarches et outils

Claude Flück, Les Éditions DEMOS, France, 2001, 182 p., 54 \$

HF 5381.6 F646c 2001 QMC

Destiné aux chefs d'entreprises, cadres dirigeants, DRH, managers, formateurs... cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui, dans les entreprises, sont directement confrontés à des changements d'ordre technique, social, commercial, rémunération, culturel..., et qui, tôt ou tard, butent sur la question des compétences. Il intéresse ceux qui sont convaincus que le management de la compétence renforce la performance.

Ceux qui sont confrontés à des questions de compétences trouveront une réflexion, des démarches, des outils pragmatiques facilement utilisables; ceux qui sont conscients de leur capital compétences pourront anticiper et chercher comment le faire fructifier, l'enrichir et lui donner une dimension nouvelle.

Cet ouvrage clarifie les liens entre performances et compétences; il facilite l'élaboration des référentiels métiers/compétences et redéfinit les méthodes d'animation et de management. Il ouvre aux managers des voies vers la formation et le développement des compétences, sans oublier les questions posées par la classification et la rémunération des compétences. Véritable " accélérateur de performances ", il renouvelle les rapports professionnels entre les personnes en situation de travail.

Diplômée en sciences économiques et sciences de l'éducation, Claude Flück conjugue depuis plus de 15 ans l'intervention stratégique et opérationnelle liée au management et au développement des compétences et la capitalisation des savoirs. Elle intervient dans tous secteurs et types d'entreprises en France, à l'Université et dans les pays en développement du continent africain.

Mentors recherchés Le parrainage d'entrepreneurs, une expérience humaine profitable

Les Éditions Transcontinental inc. et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Canada, 2002, 172 p., 27,95 \$

HF 5385 L169m 2002 QMC

Qu'est-ce que le mentorat? Une relation d'aide au cours de laquelle un vétéran des affaires guide un nouvel entrepreneur vers sa pleine autonomie. Cette transmission de l'expérience et du savoir-faire se révèle un outil privilégié pour la réussite des entreprises.

Écrit sous forme de témoignage par un ex-président de grande entreprise devenu mentor, *Mentors recherchés* explique toutes les facettes de ce type d'accompagnement. Parsemé de cas vécus et d'anecdotes, le livre traite des qualités que doivent posséder les mentors, de leur rôle, des limites de leur intervention, de la fréquence des échanges, de la prévention des problèmes possibles ainsi que des réseaux d'aide favorisant le mentorat.

Passionné par son expérience, Marcel Lafrance invite autant l'entrepreneur en herbe que le mentor en puissance à s'ouvrir à cette forme de partenariat irremplaçable.

Ingénieur, Marcel Lafrance a œuvré pendant 25 ans dans la construction navale, d'abord chez MIL de Sorel, puis comme copropriétaire des Chantiers Davie à Lévis de 1976 à 1981 et, enfin, comme gestionnaire de cette entreprise jusqu'en 1984. Depuis, il administre deux compagnies de gestion financière. Bénévole à la Fondation de l'entrepreneurship, il s'implique personnellement comme parrain d'entrepreneurs et consacre beaucoup d'énergie à promouvoir le parrainage et l'essai-mage.



* Vous pouvez emprunter ces livres en communiquant avec la bibliothèque administrative de l'édifice Marie-Guyart, au (418) 643-1515. Mentionnons que les livres sont également en vente dans toute bonne librairie.

La reconnaissance au travail Une question de dignité humaine

Pauline Bernatchez et Denis Guérin, publié par le ministère des Ressources naturelles, 2001, 49 p., 12,85 \$

Disponible à: Table Patronale de Concertation en Santé et Sécurité du travail (418) 646-3402

R47A1 B47 2001 QMC P. gov.

La reconnaissance au travail, une question de dignité humaine a été conçu dans le cadre de la démarche sur la reconnaissance au ministère des Ressources naturelles. Cet outil de réflexion vise à explorer des pistes d'action sur ce sujet complexe et délicat et à vous guider en ce sens.

« Ce document est en soi un espace de parole. Il donne un sens. Il nomme et invite à nommer.

Il ouvre des pistes à cette activité essentielle qu'est la réflexion. Il donne des repères, des balises. Jamais, il ne se présente avec la prétention d'offrir une quelconque vérité. Il propose, il interroge, il souligne tout en respectant l'essence profonde de ce qu'il décrit : la reconnaissance de l'intelligence et du cœur de la personne qui le lit. » Extrait de la préface du Dr Serge Marquis, spécialiste en santé communautaire.

Nous croyons qu'en consacrant du temps à la reconnaissance, nous fortifions notre Identité et contribuons à renforcer celle des autres. Le bénéfice est donc double : pour soi-même et pour l'organisation.

En partageant avec d'autres vos réflexions, vous ferez vivre ce document !



Guide de la pratique des relations internationales du Québec

Ministère des Relations internationales, Québec, 2000, XXIII - 364 p.

R38A1 L431 2000

Le Guide de la pratique des relations internationales du Québec est un ouvrage de référence à l'usage du ministère des Relations internationales (MRI), de

son personnel et de ses principaux partenaires au sein de l'administration publique du Québec. Il traite des assises fondamentales de l'action de l'État à l'étranger, du cadre dans lequel agit le gouvernement, et des opérations typiques conduites par le MRI au nom du gouvernement. Il décrit les responsabilités du ministre et le rôle des conseillers du ministère.

Ces questions sont traitées dans une perspective de relations internationales intergouvernementales. L'ouvrage n'explore pas les activités sectorielles particulières, ni les programmes du MRI; l'ouvrage décrit les moyens de coordination que l'État s'est donnés pour favoriser l'efficacité globale de son action.

Le Guide explique aussi certaines des règles légales et coutumières qui encadrent les fonctions diplomatiques et consulaires et le travail des organisations internationales. Un lexique facilite l'assimilation de concepts et de termes particuliers à cet univers.

Aux praticiens chevronnés, le Guide pourra servir d'aide-mémoire pour des questions techniques. Aux nouveaux venus, il fournit des balises pour situer l'essentiel, dans diverses opérations complexes où se mêlent des dimensions administratives, organisationnelles, politiques, juridiques, diplomatiques. Aux responsables, il offre des repères pour le partage type des responsabilités dans les relations, entre les gouvernements, et avec les organisations créées par eux.

Riche d'informations puisées à de nombreuses sources, documentaires et autres, ce Guide, le premier du genre, redonne au MRI une partie de son propre savoir, accumulé en près de 40 années d'expérience. À tous, le ministère présente un instrument de travail attendu.

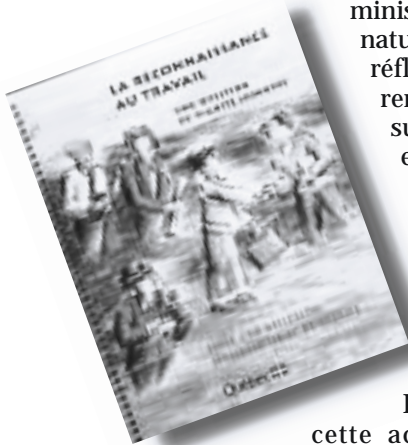


La gestion des ressources humaines Dans les organisations publiques

Louise Lemire et Yves-C. Gagnon, Les Presses de L'Université de Montréal, Montréal, 2002, 158 p., 34,95 \$

JF 1601 L554g 2002 QMC

La gestion des ressources humaines pose des défis particuliers dans les organisations publiques. Tablant sur leurs expériences de gestionnaires et de professeurs, les auteurs illustrent ces défis sous



forme de dix-sept études de cas regroupées sous huit thèmes, comme le développement des compétences et la gestion des carrières. Pour chacun de ces thèmes, ils précisent les facteurs critiques de succès. Le cd-rom inclus dans l'ouvrage suggère des solutions aux divers cas présentés.

On peut soit utiliser l'ensemble du contenu comme ouvrage de référence, soit s'intéresser à l'un ou l'autre thème en particulier, soit encore examiner un seul cas par rapport à un ou plusieurs thèmes. Intégrant théorie et pratique, l'ouvrage constitue un outil de travail polyvalent qui permet un usage adapté aux objectifs de chacun.

Louise Lemire est professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique. Elle a aussi occupé, pendant près de vingt ans, des postes de conseiller et de cadre supérieur dans plusieurs organisations des secteurs public et privé. Son domaine d'enseignement et de recherche est la gestion des ressources humaines.

Yves-C. Gagnon, professeur titulaire de la Chaire Bell en technologie et organisation du travail à l'École nationale d'administration publique, a également à son actif une vingtaine d'années d'expérience comme gestionnaire dans des organisations du secteur public et parapublic. Ses domaines d'enseignement et de recherche sont la gestion des ressources humaines et la gestion des nouvelles technologies.

services rendus à la société. Sans cesse dénigrés, ils en ont assez de servir de boucs émissaires et aspirent, comme tous les Français, à un État, une société plus juste, démocratique et solidaire.

Un livre fourmillant d'exemples concrets et de données méconnues. Un style vigoureux et accessible. Une prise de position courageuse, à contre-courant, qui va faire mal aux néolibéraux de droite ou de gauche.

Né en 1955, Pierre Bitoun est sociologue. Chercheur à l'Institut national de la recherche agronomique, il a publié de nombreux ouvrages dont Les hommes d'Uriage (La Découverte, 1988), La Facture (Albin Michel, 1993) ou Les Cumulards (Stock, 1998).



Découvrez vos points forts dans la vie et au travail Avec le détecteur de talents StrengthsFinder

Marcus Buckingham et Donald Clifton, Éditions Village Mondial, Paris, 2001, 287 p., 39,95 \$

BF 637 R288 B923d 2001 QMC

Peu de personnes savent réellement quels sont leurs points forts. Au contraire, nous sommes plutôt conscients de nos faiblesses, auxquelles nous ne cessons de vouloir remédier toute notre vie durant, alors qu'il faudrait axer notre développement sur nos forces et bâtir notre existence autour d'elles.

Pour parvenir à ce changement radical d'optique, la Gallup Organization a mis au point un détecteur de talents disponible sur internet sous la forme d'un questionnaire en ligne. Vous pourrez y avoir accès afin de découvrir vos points forts. Ce livre unique en son genre donne les clés pour vous appliquer à vous-même ce détecteur et pour interpréter les résultats qu'il révélera. La méthode des deux auteurs, fondée sur une analyse statistique des comportements humains, est radicalement innovante et ouvrira des horizons inattendus à tous ceux qui l'utiliseront pour eux-mêmes et pour les personnes avec lesquelles ils travaillent.



Éloge des fonctionnaires

Pour en finir avec le grand matraquage !

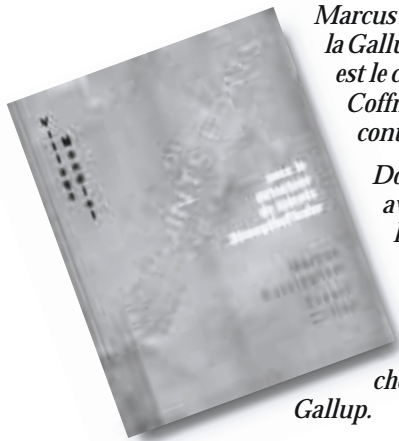
Pierre Bitoun, Éditions Calman-Lévy, France, 2001, 238 p., 26,95 \$

JN 2738 B624e 2001 QMC

Une formidable boîte à idées ! Un bon antidote contre le bourrage de crâne !

Dans cet ouvrage sans précédent, Pierre Bitoun démonte, un à un, tous les slogans que l'on rabâche sur le dos des fonctionnaires et donne aux salariés du public et du privé les moyens de contre-attaquer.

Les fonctionnaires n'ont pas à se sentir coupables de la sécurité de l'emploi, qui n'est pas un privilège mais la condition d'une vie décente, diverse et libre. De plus en plus mal payés, ils veulent voir reconnus à leur juste valeur les très nombreux



Marcus Buckingham dirige la Gallup Organization. Il est le coauteur, avec Curt Coffman, de Manager contre vents et marées.

Donald Clifton, après avoir été à la tête de la Gallup Organization, préside aujourd'hui le Centre international de recherche et de formation de Gallup.

Cet ouvrage passe en revue les débats théoriques et les pratiques et, à partir d'une approche historique, propose un renouvellement des questions que pose l'éthique à l'entreprise.

Jérôme Ballet maître de conférences en Sciences économiques à l'université de Versailles Saint-Quentin, il est chercheur au CEED (Centre d'économie et d'éthique pour l'environnement et le développement).

Françoise de Bry maître de conférences en Sciences de gestion à la faculté Jean-Monnet (université de Paris-XI), elle est chercheur au Centre de recherche du PESOR (Pilotage économique et social des organisations).



L'Entreprise et l'Éthique

Jérôme Ballet, Françoise de Bry, Éditions du Seuil, France, 2001, 431 p., 17,95 \$

HF 5387 B191e 2001, QMC

Le défi de l'éthique dans l'entreprise relève-t-il de l'angélisme, d'une bonne stratégie organisationnelle ou encore d'une nouvelle régulation du système capitalisme ? L'entreprise ne s'est jamais contentée d'un rôle strictement économique : l'histoire montre qu'elle a été au centre des mécanismes de régulation et de cohérence sociales à travers le paternalisme ou la quête d'une entreprise citoyenne. Mais désormais la mondialisation, le désengagement de l'État, les nouvelles technologies conduisent l'entreprise à prendre de nouvelles responsabilités, ne serait-ce qu'en matière environnementale.

L'entreprise doit de plus en plus se soucier d'éthique. Mais est-ce compatible avec le profit ? S'agit-il d'une responsabilité individuelle ou collective ? Comment l'évaluer ? Autant de questions qui trouvent leur réponse dans l'action. L'agir éthique implique des relations basées sur la confiance. Il a de multiples aspects dans l'entreprise : ressources humaines, marketing, finance, production..., et à l'extérieur de l'entreprise, il concerne les fournisseurs, les clients, l'écologie, le chômage, le commerce international...



Cassettes du colloque

« La personne au cœur de la gestion axée sur les résultats »

Loews Le Condorde, 21 novembre 2001

Souhaiteriez-vous revoir les conférences présentées lors de ce colloque auquel vous avez assisté ou auquel peut-être vous n'avez pas eu l'opportunité de participer ? Cinq cassettes vidéo VHS regroupant l'ensemble des présentations du colloque incluant la vidéo présentée lors de cette activité, sont maintenant disponibles.

Ces vidéos présentent les témoignages de M. Guy Morneau, président-directeur général de la Régie des rentes du Québec, M. Gilles Guérin, professeur à l'Université de Montréal, M. Gérard Brichau, directeur du Centre de gestion de l'équipement roulant au ministère des Transports et Mme Diane Paquin du Régistre des droits personnels et réels mobiliers au ministère de la Justice, ainsi que ceux de quatre gestionnaires ayant participé à la mise en œuvre des premières unités autonomes de services, soit MM. Jean-Guy Tessier et Marc Lyrette du Centre de perception fiscale du ministère du Revenu et MM. Georges-Octave Roy et Martin Fortier de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances. Vous entendrez également les discussions qui ont eu lieu lors d'une table ronde regroupant les conférenciers, tenue en fin de journée ainsi qu'une synthèse des éléments importants de l'événement.

Vous pouvez emprunter ces cassettes aux endroits suivants :

LIVRES (SUITE)

- Vidéothèque de la Bibliothèque administrative de l'Édifice Marie-Guyart : Tél. (418) 643-5168
- Bibliothèque de l'École nationale d'administration publique : Tél. (418) 641-3000 poste 6426.

N.B. Les textes des conférences et des discours de Mme Diane Jean, secrétaire du Secrétariat du Conseil du trésor et de M. François Giroux, secrétaire

associé au personnel de la fonction publique du Secrétariat du Conseil du trésor, sont disponibles sur l'intranet gouvernemental à l'adresse suivante : <http://www.sspfp.tresor.qc/colloque/>

REPÈRES

TECHNO REPÈRES

Le Service de l'information documentaire (SID) du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration est devenu un centre de services où s'ajoutent le partage et le transfert des connaissances dans la foulée de la Loi 82 sur la modernisation de l'État et du renouvellement de la fonction publique.

Le SID vous offre tous les services d'une bibliothèque, et plus encore :

- Accès à la liste des nouveaux documents acquis sur une base continue par la bibliothèque, incluant ceux de sa collection spécialisée en gestion ;
- Consultation de différents documents dans n'importe quel format ;
- Interrogation de catalogues et de répertoires de bibliothèques, de bases de données, etc. ;
- Emprunt de documents de tous genres et de toute provenance ;
- Services de bibliothèque clé en main: achat de documents, gestion de vos abonnements, prise en charge du traitement de votre documentation.
- Création de votre propre bibliothèque virtuelle : classification de vos documents numériques

Pour connaître les dernières nouvelles dans votre champ d'intérêt, anticiper les mouvements des autres administrations publiques et des grandes entreprises, comprendre l'influence des acteurs majeurs sur les marchés et communiquer les opportunités éventuelles à votre haute direction, nous

vous offrons aussi la gamme de services d'information suivants:

- Bulletins d'information et de veille (Ex. AdmiFlash- Gouvernance, AdmiFlash- Innovation, AdmiFlash-Ressources humaines) ;
- Ententes de groupes pour accéder à moindre coût aux meilleures banques de données tels Gartner Group, Dialog, Conference Board du Canada ;
- Portail de l'information documentaire pour accéder à tous nos services ;

Pour animer et alimenter une communauté de pratique, le SID offre les services suivants :

- Création, animation, gestion et soutien technologique aux personnes qui veulent partager des connaissances individuelles au sein d'une communauté de pratique ;
- Support technologique de premier niveau pour gérer les activités d'une communauté de pratique (classification, modélisation et exploitation des connaissances)

Informez vous sur nos tarifs et nos services gratuits sur le Portail de l'information documentaire gouvernementale (www.bibliothèque.qc ou www.bibliotheque.gouv.qc.ca/accueil) ou sur place au 1056, rue Louis-Alexandre-Taschereau, rez-de-chaussée).

Source : Louis Houle, chef du service de l'information documentaire.
Tél : (418) 644-0556