

Articles du 28 novembre 2008

Dans cette édition :

1. Petit guide pour réussir un projet de cyberdémocratie
2. Bilan du projet « Le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet »

1. Petit guide pour réussir un projet de cyberdémocratie - Qu'ils prennent la forme d'un forum de discussion, d'un sondage en ligne, d'une pétition électronique, d'une consultation sur Internet ou d'un vote électronique, les outils de cyberdémocratie améliorent grandement le degré et la qualité de la participation des citoyens.

Plusieurs administrations publiques ont déjà expérimenté des activités de cyberdémocratie. Au Royaume-Uni, le ministère de la Justice a confié à la Hansard Society la réalisation du projet Digital Dialogues, dont le but est d'étudier l'utilisation d'outils Web pour encourager la participation citoyenne et renouveler l'exercice démocratique. L'étude s'est déroulée en trois phases, de 2005 à 2008.

Un constat émerge de l'étude : il n'existe pas de solution universelle liée à la démocratie en ligne. Ce qui fonctionne dans une situation peut s'avérer inefficace dans une autre. Ainsi, il est important de retenir que la participation des citoyens fait partie d'un large processus et qu'on ne suscite pas cette participation sans préparation.

Des facteurs déterminants de réussite

La Hansard Society a déterminé quatre facteurs de réussite d'une activité de cyberdémocratie :

- la participation est intégrée aux processus et à la culture de l'organisation; elle n'apparaît pas tout d'un coup ou en marge d'un projet ;
- le choix de l'outil est motivé par les besoins à combler et non par la technologie existante ;
- les organisations ont une réelle volonté d'écoute ;
- les organisations possèdent une capacité de réflexion et d'adaptation (écoute, réflexion, apprentissage, réponse et changement).

La mise en place

L'évaluation des études de cas réalisées au cours des trois phases du projet Digital Dialogues a inspiré la Hansard Society dans la définition de trois grandes étapes de réalisation d'un projet de cyberdémocratie.

1. Avant le lancement

La première étape consiste à définir les buts et les objectifs visés. Il est alors important de déterminer ou de prévoir :

- le public cible : les méthodes et les outils diffèrent selon le groupe d'âge de la population visée ;
- les résultats souhaités : il peut s'agir de réponses, d'idées ou de la sensibilisation ;
- le type de participation : elle peut être ouverte ou fermée, formelle ou informelle ;
- le niveau de participation (en surface ou en profondeur) : choisir entre l'atteinte d'un grand nombre de personnes par des questions générales ou d'un nombre plus restreint de gens par un questionnaire détaillé ;
- la structure de la participation : une activité structurée est plus facile à gérer ; par contre, les discussions ouvertes sont propices à l'émergence d'idées innovatrices ;
- l'outil approprié au projet : évaluer si une plateforme sophistiquée offrirait une plus value ;
- le moment d'intervention : déterminer le moment où l'activité intervient dans le projet. Par exemple, une vaste consultation peut survenir juste avant la rédaction d'un livre vert ;
- la gestion de la participation : décider si on préfère contrôler tout le processus ou confier la gestion à un tiers ;
- les risques encourus : ils peuvent être de diverses natures : taux de participation décevant, mauvaise publicité, résistance à l'innovation (à l'interne), etc.

Une activité de cyberdémocratie est un projet multidisciplinaire. Il est donc essentiel de réunir des spécialistes provenant des communications, des technologies et du secteur juridique pour développer des processus et des outils.

La publicité de l'activité de cyberdémocratie doit se faire pendant toute sa durée – et non seulement au début – afin de susciter et de générer de l'intérêt dans la population. De plus, à l'instar de ce qui se fait avec les méthodes traditionnelles de marketing, il est de mise d'augmenter la visibilité en ligne de l'organisation, de l'exercice ou du projet avant le lancement de l'activité proprement dite. Différentes options s'offrent aux administrations publiques : le référencement, le choix d'un nom de domaine significatif, la promotion dans des sites de réseautage personnel ou dans des blogues, un hyperlien vers la plateforme de l'activité à partir de différents sites Web, etc.

Vient alors le moment d'établir les indicateurs de performance de la participation citoyenne : il peut s'agir du nombre d'inscriptions, de commentaires, d'articles, de visiteurs uniques ou de visites répétitives du site. Cependant, l'évaluation de cette participation ne peut se limiter à des données quantitatives. La valeur de la consultation prend sa source dans la teneur du message, des opinions ou des renseignements recherchés ou obtenus. Il est essentiel de déterminer des moyens permettant de connaître les participants et la conclusion de leur engagement. Quelques questions peuvent aider les gouvernements à se situer : l'exercice de cyberdémocratie a-t-il permis de connaître véritablement les besoins ou les opinions des citoyens ? Quel a été le réel niveau d'implication des citoyens ? Le public est-il suffisamment informé avant de se prononcer ?

L'accès aux logiciels libres facilite grandement le développement de sites ou d'applications du type Web 2.0. Certains, dont le projet est plus sophistiqué, préfèrent opter pour un logiciel propriétaire. Il est préférable de débiter par un petit projet de participation en ligne et de prendre soin de développer un outil convivial dont le langage (textuel et visuel)

convient au public cible. Un design accrocheur et un ton invitant sont évidemment recommandés !

2. L'entrée en service

Arrive enfin le grand jour ! La parole est au citoyen ! Il est recommandé de désigner un modérateur ou un animateur qui, selon la nature de l'activité, aura pour mandat d'alimenter la discussion, de générer du contenu, de répondre aux questions des participants, etc. Le modérateur doit vérifier régulièrement les ajouts dans la plateforme et intervenir au moment approprié. Il est également responsable de l'application de la politique de modération des commentaires. À ce titre, il a l'autorité nécessaire pour effacer les propos jugés offensants. La transparence sur le plan de la modération des commentaires est primordiale. D'ailleurs, on devrait toujours proposer la lecture de la politique aux participants ou, du moins, la rendre facilement repérable. De plus, il est impératif qu'un participant dont le commentaire est enlevé en soit informé, de même que la raison ayant justifié le retrait.

Lorsqu'une activité de cyberdémocratie nécessite une inscription (dans un sondage, par exemple), il est essentiel de faire en sorte que les renseignements personnels transmis seront protégés. Une note à cet effet rassure les participants.

3. La fermeture

La période prévue pour l'activité est terminée. C'est le temps d'étudier les résultats ! Une activité de cyberdémocratie génère beaucoup de données et de contenu. L'outil devrait automatiquement sauvegarder ou archiver tous les renseignements recueillis. Par contre, il faut déterminer comment ils seront transférés pour être rendus disponibles hors ligne, à des fins d'analyse, par l'organisation.

Pour qu'un tel exercice soit bénéfique, il est recommandé de rédiger une transcription des discussions, un résumé ou un rapport statistique. L'organisation décide par la suite ce qu'elle souhaite divulguer au public. Les articles, les communiqués et les rapports seront-ils accessibles sur la plateforme de participation ou seulement sur le site de l'organisme ? Aux organisations de décider si elles préfèrent fermer le site après l'activité ou si elles prévoient une suite.

Mener une étude d'évaluation à la fin d'une activité est une bonne pratique. Le but est de faire un retour en arrière pour évaluer le processus mis en place, pour vérifier si les objectifs ont été atteints, s'ils étaient réalistes, etc. L'exercice d'évaluation doit aussi porter sur les facteurs ayant contribué au succès, au demi-succès ou à l'échec de l'activité. Voici quelques exemples :

- la période de temps allouée à la planification était-elle suffisante ? ;
- l'outil choisi était-il approprié au projet ? ;
- les efforts de marketing ont-ils été dirigés vers les bonnes personnes ? ;
- les coûts du projet ont-ils été gérés adéquatement ?

Enfin, chaque citoyen a ses propres raisons de participer à un projet de cyberdémocratie. Certains veulent faire connaître leur opinion, alors que d'autres cherchent à comprendre celles de leurs concitoyens. La démocratie en ligne favorise une meilleure transparence de la part des gouvernements, tout en permettant à la population d'être mieux renseignée. L'ouverture sur le Web contribue à un rapprochement des citoyens avec leur administration

publique. Réussira-t-elle à contrer un certain désintéressement de la population de la vie politique ? L'avenir et... les bonnes pratiques de cyberdémocratie nous le diront !

Cet article est tiré de l'édition d'octobre du [bulletin e-Veille](#) réalisé pour le ministère des Services gouvernementaux. Consultez l'article en version intégrale et les autres articles du bulletin pour en apprendre davantage.

Rédactrice : Isabelle Poulin, chargée de veille, CEFRIO

Sources :

Carrizales, Tony (2008). « [Critical factors in an electronic democracy: a study of municipal managers](#) », *The electronic journal of e-government*, vol. 6, no 1, p. 23-30.

Miller, Laura, et Andy Williamson (2008). [Digital dialogues : third phase report](#), august 2007-august 2008, Hansard Society, vi, 115 p.

Nations Unies. Department of Economic and Social Affairs. Division for Public Administration and Development Management (2008). [People matter : civic engagement in public governance : world public sector report 2008](#), 184 p.

2. Bilan du projet « Le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet »

- Présentement, les organisations font face au départ massif de leurs employés et gestionnaires les plus expérimentés et, avec le départ à la retraite des baby boomers, conjugué à une pénurie de main-d'œuvre, nul doute que cette réalité perdurera encore plusieurs années. Dans un tel contexte et dans une économie de plus en plus axée sur le « savoir », prendre le virage de la gestion des connaissances s'avère de plus en plus un enjeu stratégique. Le défi est d'autant plus grand que l'évolution de plus en plus rapide de la technologie impose aux organisations la nécessité d'une gestion différente du savoir et de l'apprentissage humain. Depuis maintenant un peu plus d'une dizaine d'années, le CEFRIO s'intéresse aux différentes problématiques liées à la gestion du savoir et, dans le but d'aider les organisations à relever un tel défi, il a mis en place en 2004 un projet de recherche-action portant sur le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet.

Ce projet de recherche-action a été réalisé avec quatre partenaires, soit, Hydro-Québec, la Régie des rentes du Québec, la Régie du bâtiment du Québec et TELUS ainsi qu'avec une équipe de chercheurs universitaires associés au CEFRIO. Globalement, les principaux objectifs du projet étaient d'aider les organisations à trouver les meilleures façons de faire pour identifier les connaissances critiques et stratégiques, à expérimenter des moyens novateurs de transfert des connaissances et à mettre en place des stratégies leur permettant de conserver, transférer, renouveler et enrichir leur savoir collectif afin d'améliorer leur performance globale. Dans chaque organisation, on a privilégié l'utilisation de projets pilotes comme outil d'apprentissage avec comme objectif un plus large déploiement dans l'organisation par la suite.

Avant même de s'engager dans une stratégie de gestion des connaissances, il importe de s'y préparer adéquatement pour être en mesure de faire les choix les plus pertinents au niveau des avenues à prendre et des actions à privilégier et ainsi s'assurer de rentabiliser la démarche. L'approche utilisée s'est donc déclinée en deux grandes phases. La première phase constitue une étape en amont et s'inscrit plus spécifiquement dans la valorisation des connaissances de l'organisation en vue d'identifier le patrimoine de connaissances et tout particulièrement les domaines de connaissances sur lesquels il faudra faire porter en priorité les démarches de gestion des connaissances. À la deuxième phase, il s'agit d'identifier et d'expérimenter les moyens de transfert des connaissances les plus appropriés - compte

tenu du contexte et des besoins de l'entreprise - et d'élaborer un plan d'action visant à mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances.

La phase de préparation en amont a été réalisée principalement en trois étapes qui ne furent pas nécessairement effectuées auprès de tous les partenaires, tenant compte de leur niveau d'avancement préalable en gestion des connaissances. Notons que les travaux réalisés lors de la phase de préparation se sont appuyés principalement sur les travaux du chercheur Jean-Louis Ermine et de son équipe de l'Institut national des télécommunications en France (INT) ainsi que sur les travaux du Club de gestion des connaissances.

La première étape a consisté en une étude de faisabilité visant à déterminer la direction, le groupe ou la division où devrait être réalisé le projet pilote et à identifier les ressources nécessaires pour réaliser la recherche-action. L'étude de faisabilité, réalisée par des chercheurs universitaires associés au CEFRIO, en identifiant les besoins, les objectifs et les façons de faire propres à l'organisation, a démontré qu'il existait bel et bien des risques de perte d'expertise et de savoirs critiques. Ce faisant, elle est venue confirmer la nécessité de s'engager dans une démarche de gestion des connaissances afin de s'assurer que les individus détenant les connaissances critiques ne quittent pas l'organisation sans avoir transmis leurs savoirs stratégiques nécessaires à son développement actuel et futur. De plus, la réalisation de l'étude de faisabilité - en suscitant parmi les organisations partenaires de l'intérêt pour le projet du CEFRIO - a permis de sensibiliser davantage les gestionnaires et les détenteurs de connaissances à la nécessité de prendre le virage de la gestion des connaissances. Ce fut ainsi l'amorce de l'obtention du soutien et de l'appui des gestionnaires et de la mobilisation des troupes envers le projet, deux conditions qui s'avèrent essentielles au succès d'une telle démarche.

À la deuxième étape, il s'agissait d'identifier les savoirs stratégiques à l'intérieur de l'organisation. Celle-ci a été effectuée en procédant, dans un premier temps, à une cartographie des connaissances de l'organisation et, dans un deuxième temps, à l'évaluation de l'importance stratégique de ces connaissances. La cartographie des connaissances est un moyen d'identifier et de représenter les ressources d'un patrimoine de connaissances dans une organisation ; c'est en fait faire l'inventaire des connaissances qu'elle possède. Quant à l'évaluation de l'importance stratégique de ces connaissances, cette étape a été réalisée par le biais d'une étude de criticité des connaissances répertoriées. Une étude de criticité permet de situer les forces et les faiblesses du patrimoine de connaissances et permet d'apprécier leur vulnérabilité par rapport aux orientations stratégiques de l'organisation. Ultimement, cette analyse a permis d'identifier les domaines de connaissances sur lesquels des efforts doivent être faits en matière de capitalisation, de partage et de renouvellement des savoirs stratégiques.

Enfin, la dernière étape de la première phase avait pour but de s'assurer de l'adéquation de la démarche de gestion des connaissances construite à partir de la cartographie des connaissances critiques avec la démarche stratégique de l'entreprise. Pour ce faire, l'approche de l'alignement stratégique, développée par le chercheur Jean-Louis Ermine, a été utilisée. L'approche permet de confronter les connaissances critiques aux orientations stratégiques de l'organisation afin de rendre compte de l'écart entre son patrimoine de connaissances et ce dont elle aura besoin dans l'avenir. L'organisation est alors en mesure de déterminer, dans sa stratégie, les connaissances à maintenir, à développer ou à abandonner.

La première phase du projet a aidé les partenaires à identifier des savoirs critiques pour ensuite explorer, dans une deuxième phase, des modes de transfert des connaissances. Dans le cadre de ce projet, les partenaires en collaboration avec diverses équipes de

recherche, ont notamment expérimenté la co-modélisation des connaissances (Josianne Basque, TÉLUQ), le livre de connaissances (Jean-Louis Ermine, INT), l'annuaire d'expert, l'analyse des réseaux sociaux et la base de connaissances (Kimiz Dalkir, McGill) et le développement des compétences (MESS et Anne Bourhis, HEC Montréal).

Suite à la réalisation de ce projet de recherche-action, des initiatives sont présentement mises de l'avant afin qu'un plus grand nombre d'organisations québécoises puissent en tirer profit. À l'Université McGill, la chercheuse Kimiz Dalkir et son équipe travaillent notamment au développement d'une grille d'aide à la décision qui permettra aux organisations de choisir les modes de transfert de connaissances les plus appropriés dans leur contexte. Ces travaux devraient être rendus publics au printemps par le biais du site Internet du CEFRIO.

Le projet tire donc à sa fin et on constate que les expérimentations réalisées à ce jour ont non seulement permis aux partenaires de tester de nouvelles méthodes pour capter leur savoir respectif, mais aussi de transmettre efficacement ce savoir. Désormais, ces organisations tirent avantage d'une gestion plus stratégique de leur patrimoine de connaissances et nul doute qu'elles sont mieux armées pour éviter - ou à tout le moins limiter - les problèmes liés à la perte de connaissances et ainsi s'assurer que les individus détenant les connaissances critiques ne quittent pas sans avoir transmis leurs savoirs stratégiques nécessaires à la poursuite des activités de l'organisation.

Enfin, on ne peut passer sous silence que, le 18 novembre dernier, l'Institut d'administration publique du Québec remettait ses prix lors du Gala annuel des Prix d'excellence de l'administration publique du Québec et que l'un des partenaires du projet, la Régie du bâtiment du Québec, s'est vue décerner une mention spéciale du jury dans la catégorie *Fonction publique* pour son projet de cartographie des connaissances développé pour assurer le transfert intergénérationnel des connaissances des employés.

Rédactrice : Lucie Vachon, chargée de projet, CEFRIO

Ce bulletin est préparé par le CEFRIO :

Pour consulter les archives du bulletin : http://www.cefrio.qc.ca/pub_bul.cfm

Reproduction: les nouvelles du bulletin SISTech peuvent être reproduites à des fins non commerciales à la condition expresse d'indiquer la mention suivante: Bulletin SISTech, CEFRIO et de créer un hyperlien à l'adresse : <http://www.infometre.cefrio.qc.ca>