

Collection de monographies

Au-delà des listes de diffusion électroniques :

Les groupes d'affinité de l'ACCC et leur rôle dans
l'échange des connaissances, les initiatives sectorielles
et l'innovation

Rapport de recherche
présenté par

Paul Brennan,
Directeur
Relations communautaires et corporatives
Associations des collèges communautaires du Canada (ACCC)

au

Programme McGill-McConnell
Octobre 2002

No.1

Association
des collèges
communautaires
du Canada

1223, rue Michael Nord
Bureau 200
Ottawa (Ontario)
K1J 7T2

www.accc.ca

L'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) est la voix nationale et internationale des collèges et instituts canadiens. Les opinions exprimées dans la Collection de monographies de l'ACCC sont celles des auteures et auteurs; elles ne sont pas forcément le reflet du point de vue de l'ACCC.

À Paul Gallagher (1930-2003), l'un des fondateurs du mouvement collégial canadien, président de trois collèges, au Québec et en Colombie-Britannique, leader et innovateur charismatique, conseiller très estimé qui s'est fait de nombreux amis au cours de sa longue et fructueuse carrière.

TABLE DES MATIÈRES

1.0	Contexte et but de l'étude	1
2.0	Méthodologie et structure du document	3
3.0	Revue de la littérature	5
3.1	La dimension sociale du savoir, de l'apprentissage et de l'innovation	5
3.2	Les réseaux et les communautés de pratique	8
4.0	Contexte canadien dans lequel œuvrent les groupes d'affinité	15
5.0	Conclusions de l'étude empirique	20
5.1	Motivation à se joindre à des groupes d'affinité	20
5.2	Apprentissage rapide et innovation	22
5.3	Réunions en personne et création d'un climat de confiance et de valeurs communes	25
5.4	Un réseau dynamique a besoin d'un dialogue continu sur ses rôles, objectifs et priorités	28
5.5	Travailler efficacement avec les conseils sectoriels nationaux et le programme des initiatives sectorielles	31
5.6	Le rôle de la technologie à l'appui des objectifs de groupe	34
5.7	Le rôle crucial des leaders informels dans les groupes d'affinité	35
6.0	Réflexions sur la valeur ajoutée à différents niveaux	40
7.0	Conclusions et recommandations	46
7.1	Utiliser le style de leadership axé sur l'animation	46
7.2	Assurer une aide financière au Secrétariat	46
7.3	Préciser les objectifs et les priorités à valeur ajoutée du groupe	47
7.4	Assurer des rencontres en personne	47
7.5	Être conscient des obstacles culturels et linguistiques pour favoriser la pleine inclusion	47
7.6	Sensibiliser les présidents et vice-présidents des collèges à l'existence et aux rôles des groupes d'affinité	48
7.7	Utiliser le support technologique adapté aux besoins des membres du groupe pour leur permettre de « réfléchir ensemble »	48
7.8	Expérimenter avec les groupes d'affinité incluant les représentants des conseils sectoriels	49
	Bibliographie	50

« On apprend par l'expérience. Tout le reste n'est qu'information. » – Einstein

1.0 CONTEXTE ET BUT DE L'ÉTUDE

Le présent rapport examine les nouveaux moyens auxquels des collègues qui d'habitude ne travaillaient pas ensemble, ou qui ne se sont même jamais rencontrés, font appel pour partager leurs connaissances et le fruit de leur expérience. Il s'agit plus particulièrement des réseaux d'information électroniques des collègues¹, qui peuvent ou non devenir des communautés d'apprentissage ou des communautés de pratique en partageant des connaissances contextualisées ainsi que des intérêts et des objectifs communs. Ce rapport examine la valeur que l'on attribue de plus en plus aux leaders et aux réseaux informels en cette époque de transformations tellement rapides que les établissements qui ont jusqu'ici bien desservi la collectivité s'emploient à trouver de nouvelles façons de faire les choses pour s'adapter plus rapidement au changement. Il se penche aussi sur les établissements qui n'hésitent pas à innover pour mieux répondre aux besoins variés de leurs communautés d'apprenants toujours plus diversifiées ou qui, pour emprunter l'expression de Terry O'Banion, deviennent des « collègues d'apprentissage ».² Enfin, il examine aussi les principes fondamentaux qui guident les collègues depuis leur création afin de rendre l'éducation et la formation plus accessibles et mieux adaptées aux besoins des apprenants, des employeurs et du marché du travail qui est en pleine mutation.

Ce rapport est le dernier travail effectué dans le cadre du programme de maîtrise en gestion à l'intention des dirigeants des organismes nationaux du secteur bénévole offert par l'Université McGill. Ce programme était financé par la Fondation McConnell, et ma participation a été en partie subventionnée par l'Association des collègues communautaires du Canada (ACCC)³, à laquelle je voudrais ici exprimer toute ma gratitude. Le programme de maîtrise s'appuie sur les connaissances les plus récentes en matière de leadership pour les organismes bénévoles d'envergure nationale et sur le fruit de l'expérience partagée par 40 chefs de file du secteur bénévole, notamment Centraide, YMCA Canada et l'Association canadienne d'éducation. Chaque travail issu du programme devait être à la fois très pratique et pertinent pour l'organisme dont relève l'auteur et pour le secteur bénévole d'une façon générale.

J'ai choisi d'examiner et d'évaluer le projet expérimental de trois ans que l'ACCC a lancé pour créer de nombreux « groupes d'affinité » ou réseaux nationaux qui regroupent des personnes œuvrant dans le même domaine ou dans la même discipline à titre d'administrateurs, de membres du personnel, d'enseignants et d'étudiants. Il existe déjà, depuis une dizaine d'années, un petit nombre de réseaux similaires de doyens pour les secteurs du transport, de la technologie, des affaires et des services paramédicaux, qui ont inspiré d'autres secteurs et les ont incités à créer leur propre réseau. Pour les besoins de la présente étude, tous les réseaux, existants ou nouveaux, sont appelés « groupes d'affinité ».

Les technologies de l'information et les listes de diffusion standard nous ont beaucoup facilité la tâche pour relier des gens qui voulaient organiser rapidement un réseau en fonction d'une « affinité », d'un même centre d'intérêt ou d'une même responsabilité professionnelle. La liste de diffusion semblait être l'outil par excellence pour faciliter les échanges d'idées et de ressources au-delà des limites habituelles du collègue et de la

province, ou peut-être pour entreprendre des projets d'apprentissage d'envergure nationale là où cela pourrait s'avérer utile.

Depuis 1999, le Secrétariat de l'ACCC encourage la création de groupes d'affinité dans le cadre de ses services aux membres. On compte aujourd'hui une cinquantaine de ces groupes⁴ qui rassemblent plus de 2 500 participants provenant des 150 établissements membres de l'ACCC.

Parallèlement, de nombreux conseils sectoriels nationaux, ou initiatives sectorielles, ont été mis sur pied et se sont développés, aussi bien dans les secteurs des technologies de l'information ou de l'acier, que dans ceux de la profession infirmière ou de la culture⁵. Des associations nationales d'employeurs et d'employés s'y sont retrouvées pour examiner les dimensions nationales des ressources humaines dans leurs secteurs respectifs. Financés en partie par Développement des ressources humaines Canada (DRHC), ces conseils abordent le marché du travail, la planification des ressources humaines et l'apprentissage selon une perspective pancanadienne. Par conséquent, ils tiennent beaucoup à ce que le réseau collégial puisse travailler avec eux d'une manière plus coordonnée. Les groupes d'affinité semblaient être le moyen idéal de répondre à ce besoin, et beaucoup d'entre eux ont relevé le défi.

Les questions au cœur de l'étude sont les suivantes :

- Les groupes d'affinité ont-ils répondu aux attentes? Dans l'affirmative, comment ont-ils réussi à le faire? Dans la négative, pourquoi ont-ils échoué?
- Qu'est-ce qui pourrait les rendre plus efficaces et pertinents?
- Comment le Secrétariat national pourrait-il les soutenir le plus efficacement possible?
- La « question vérité »⁶ : Peut-on, au Canada, avoir une approche véritablement nationale dans le domaine de l'enseignement et de la formation?

¹ Dans ce document, le mot « collègue » est utilisé dans un sens général; il englobe à la fois les collèges communautaires, les instituts techniques, les collèges d'arts appliqués et de technologie, les cégeps, les collèges universitaires et les instituts spécialisés, tous membres de l'ACCC.

² Terry O'Banion, *A Learning College of the 21st Century*, American Council on Education and Oryx Press, 1997.

³ Organisme bénévole formé d'établissements membres, l'ACCC est le porte-parole national et international de 150 collèges et instituts canadiens. Le Secrétariat de l'association, qui emploie 60 personnes, est situé à Ottawa. Pour de plus amples renseignements, consulter le site Web de l'ACCC : www.accc.ca.

⁴ Pour obtenir la liste de ces groupes d'affinité, consulter www.accc.ca/reseautage.

⁵ Pour obtenir des renseignements sur les conseils sectoriels, consulter le site Web de l'Alliance des conseils sectoriels : www.councils.org.

⁶ Les questions vérité sont celles que peu de gens osent poser, mais qui révèlent souvent le véritable enjeu. Brenda Zimmerman, Curt Lindberg and Paul Plseck, *Edgework: Insights from Complexity Science for Health Care Leaders*, VHA Press, 1998.

2.0 MÉTHODOLOGIE ET PLAN DU DOCUMENT

Une fois les questions définies, il fallait dans un premier temps effectuer des recherches sur la documentation consacrée aux réseaux, à leurs valeurs sous-jacentes et à leurs résultats pour déterminer quels autres groupes affrontaient les mêmes défis, et quelles leçons tirées de leur expérience pourraient éclairer notre propre cheminement. Étant donné que le programme de McGill portait sur de nouveaux types de leadership, nous avons aussi examiné des ouvrages très récents qui examinent le nouveau rôle des dirigeants et, en particulier, le rôle de plus en plus important que jouent les leaders informels des réseaux tels que les groupes d'affinité.

Après avoir passé en revue la documentation sur ces sujets, nous avons mené une étude empirique en nous appuyant sur quatre sources d'information ou de connaissances :

1. Un questionnaire, que nous avons envoyé par courriel à 134 participants choisis au hasard parmi 34 groupes d'affinité de l'ACCC qui ont été actifs pendant au moins six mois;
2. Des entrevues approfondies, que nous avons eues avec 9 des 51 répondants qui étaient les leaders informels de leur propre groupe d'affinité;
3. Un examen des études de cas rédigé conjointement par des représentants des conseils sectoriels et des collèges et publiés par l'ACCC et l'Alliance des conseils sectoriels¹ au sujet de la collaboration entre les collèges et les conseils sectoriels;
4. Notre propre expérience dans le cadre d'un grand nombre de réunions et de projets conjoints entre les groupes d'affinité des collèges et les conseils sectoriels, ou d'autres initiatives sectorielles d'envergure nationale.

Le plan du document suit la méthodologie présentée ci-dessus. La première partie examine quelques-uns des ouvrages les plus récents sur le savoir, l'apprentissage, l'innovation, le leadership informel et les réseaux existants, principalement aux États-Unis et en Australie, pour appuyer notre étude sur les échanges de savoirs et de pratiques dans les groupes d'affinité. La partie suivante situe l'étude dans son contexte actuel en présentant un bref aperçu des défis auxquels les collèges et le Canada sont confrontés aujourd'hui en matière d'apprentissage. Les principaux résultats et les leçons tirées de cette étude empirique seront ensuite présentés en sept points thématiques, suivis par quelques réflexions sur la valeur profonde ajoutée que représentent ces réseaux et groupes d'affinité, pour terminer par une série de conclusions assorties de recommandations.

Nous espérons que les recommandations et les leçons apprises constitueront une source de savoir et d'information pour les participants de ces nouveaux réseaux et, surtout, qu'elles les aideront à voir comment agir plus efficacement à l'échelle nationale pour mieux répondre aux besoins des Canadiens qui s'intéressent à l'acquisition continue du savoir. Nous espérons également que d'autres associations nationales voudront intégrer ces leçons dans les efforts qu'elles déploient pour accroître le partage du savoir et l'échange d'information à l'échelle nationale et promouvoir la coordination bénévole des initiatives de leurs membres.

¹ Voir les études de cas affichées dans le site Web de l'ACCC à l'adresse : www.accc.ca/français/publications/rapports_et_etudes.cfm.

3.0 REVUE DE LA LITTÉRATURE

3.1 La dimension sociale du savoir, de l'apprentissage et de l'innovation

Quand on parle d'apprendre et de savoir, on pense souvent à l'action individuelle pour sélectionner des éléments d'information afin de les intégrer dans son propre cadre de référence, sa propre vision du monde. Il convient de remarquer, cependant, sans se lancer dans une discussion approfondie sur la théorie de l'apprentissage et du savoir, que l'examen de quelques ouvrages très récents sur le sujet confirme que la dimension sociale du savoir et de l'apprentissage est cruciale.

Un certain nombre d'universitaires, de praticiens et de consultants américains, que nous examinons ci-dessous, se rallient depuis récemment à l'idée que le savoir n'est pas de l'information et qu'il ne peut être disséminé de la même manière. Leurs conclusions s'appuient sur des études qu'ils ont menées auprès d'un grand nombre de sociétés importantes, de ministères et d'organismes sans but lucratif américains. Leurs travaux sont régulièrement publiés dans la *Harvard Business Review*, les publications de la Peter Druck Foundation for Non-Profit Management et la *MITSloan Management Review*.

Nous sommes dans une économie du savoir, une réalité que tout le monde reconnaît aujourd'hui. John Seely Brown, chercheur en chef de la société Xerox Corporation, directeur scientifique de Xerox Palo Alto Research Center et cofondateur de l'Institute for Research on Learning, définit les nouveaux principes de cette économie :

« Dans une ère où le changement et la croissance du savoir vont en accélérant, plus on a de gens qui peuvent apprendre en des temps plus courts, plus on sera compétitif. »¹ [traduction]

M. Seely Brown conseille aux entreprises, y compris la sienne, de se transformer et de s'engager à fond dans la création et la dissémination du savoir et dans l'innovation. Il s'empresse d'ajouter que la dissémination du savoir et la promotion de l'innovation ne consistent pas à simplement faire circuler de l'information au moyen d'une liste de diffusion comme beaucoup de gens le croyaient dans l'euphorie des premiers moments de la révolution d'Internet. Il déclare que « ce processus est surtout social; un processus qui repose sur la crédibilité et la qualité des promoteurs d'une idée... »². En outre, pour vraiment créer du savoir, le transmettre et l'adopter, il faut « adopter des valeurs communes » et « avoir une même vision du but ». Nous sommes bien loin de la simple transmission de données impersonnelles par l'entremise d'une liste de diffusion.

Dans l'ouvrage *The Social Life of Information*³ qu'il a rédigé en collaboration avec Paul Duguid, M. Seely Brown affirme, en s'appuyant sur une douzaine d'études de cas, que le savoir ne peut guère être saisi dans des bases de données et circulé de manière impersonnelle via le Web. Le savoir, dit-il, habite l'individu, sous des formes apparentes et tacites, et il faut une communauté d'apprentissage ou une communauté de pratique pour vraiment le partager et l'adapter à toute nouvelle situation qui se présente. Si l'on ne connaît pas la personne ou le contexte dans lequel le savoir a germé, celui-ci cesse d'être un savoir que l'on peut mettre en application d'une manière utile.

« L'information... ne suffit pas en soi à produire un savoir tourné vers l'action. Il faut aussi la pratique. Et à cet égard, il convient de faire appel à une communauté de praticiens. »⁴ [traduction]

Cette conclusion a pour corollaire qu'apprendre est un processus social, qui commence dès l'enfance par le contact avec la famille et les amis et qui se poursuit pendant toute notre vie, à l'école, au travail, voire dans un forum de clavardage sur Internet. Apprendre informe aussi sur l'apprenant (son identité), sur ce qui est important pour lui à un moment donné de sa vie (motivation à apprendre) et sur ce qu'il envisage de devenir (objectifs personnels ou professionnels). Et cette personne ne confiera pas au premier venu des aspects aussi cruciaux de son être. C'est pourquoi les communautés de pairs ou de collègues respectés sont souvent les sources d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles connaissances les plus utiles. Il suffit de penser à l'importance, dans toute la communauté scientifique, des critiques par les pairs dans les revues scientifiques respectées.

Un autre praticien et consultant auprès de nombreuses sociétés, Richard McDermott a consacré la meilleure partie de sa recherche et de sa pratique sur la nature sociale du savoir et de l'apprentissage pour comprendre comment on développe une culture de l'innovation dans le milieu de travail, autre facteur déterminant de la survie des organismes. Dans le chapitre « Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge management » (Pourquoi la technologie de l'information a inspiré la gestion du savoir sans pouvoir en livrer le produit) du livre *Knowledge and Communities*⁵, M. McDermott affirme que :

« Le savoir, c'est une affaire d'expérience et de communauté; c'est pourquoi, le partage du savoir nécessite une alliance de systèmes humains et informatiques... Partager le savoir, c'est guider une personne dans le cheminement de notre pensée ou, encore, utiliser nos idées pour l'aider à mieux voir sa situation... Les professionnels ne se contentent pas de couper-coller les meilleures pratiques; ils s'inspirent de leur expérience et de leur savoir pour appuyer leur analyse des données et de l'information. »⁶ [traduction]

Le partage du savoir est donc une démarche bien plus complexe que ce que l'on a pu penser à l'origine. Au-delà de la simple création de solutions novatrices, il y a un esprit créateur qui s'ouvre à de nouvelles idées et expériences qu'il a, de préférence, reçues d'autres personnes de confiance, et qu'il laissera jouer jusqu'à ce qu'une nouvelle idée ou configuration émerge et prenne forme :

« L'innovateur laissera différentes vues et perceptions du défi ou de la réalité évoluer pour faire émerger d'autres perspectives et laissera ces cadres ou perspectives s'infiltrer les uns dans les autres pour engendrer de nouvelles idées et solutions. Et pour engendrer de nouvelles idées dans un groupe, il ne suffit pas de connaître tous les détails de la solution; il faut davantage comprendre comment les autres ont conceptualisé leur solution ou leur système. Ce faisant, on peut laisser le nouveau processus de conceptualisation influencer notre propre mode de pensée. »⁷ [traduction]

Quelle est donc, d'après M. McDermott, la portée de cette nouvelle notion de partage du savoir?

« Au lieu de définir les besoins en information et les outils, on identifie la communauté de personnes qui s'intéressent à un sujet donné et on aide ces gens à accroître leur capacité de réfléchir ensemble, de faciliter les contacts et les échanges d'idées, et de s'ouvrir à d'autres communautés. Ironiquement, pour tirer parti au mieux du savoir, il faut se concentrer sur la communauté qui possède ce savoir et les gens qui l'utilisent, et non sur le savoir comme tel. »⁸ [traduction]

Si, pour l'apprentissage, les échanges de savoirs et l'innovation, nous voulons privilégier la rapidité et l'efficacité qu'offrent les réseaux ou groupes d'affinité, il faut cultiver les liens avec les communautés d'apprentissage et de pratique et soutenir ces communautés. En d'autres mots, il faudrait les aider à se concentrer sur leurs enjeux prioritaires au lieu de se contenter de créer des listes de diffusion pour ensuite laisser ces communautés se débrouiller toutes seules.

M. McDermott souligne aussi que l'organisme officiel devrait soutenir activement ses réseaux d'apprentissage informels car il est maintenant bien reconnu que la contribution de ces réseaux est un élément déterminant de la compétitivité d'un organisme, notamment les gens à l'esprit créateur qui échangent des connaissances et qui les mettent en application rapidement et efficacement d'une manière originale et novatrice. En conclusion, M. McDermott identifie quatre défis que les organismes doivent relever pour assurer le succès des efforts visant l'apprentissage et la création du savoir :

- « 1. défi technique : concevoir des systèmes humains et informatiques qui permettent non seulement de diffuser l'information, mais aussi d'aider les membres de la communauté à réfléchir ensemble;
2. défi social : créer des communautés de gens qui partagent leur savoir tout en cultivant la diversité des opinions de manière à encourager la réflexion au lieu du copiage raffiné;
3. défi de gestion : créer une culture qui valorise un véritable partage du savoir; et
4. défi personnel : s'ouvrir aux idées des autres, vouloir partager des idées et avoir la soif d'apprendre, d'acquérir de nouvelles connaissances. »⁹ [traduction]

Pour relever ces défis, il faudra des nouveaux modes de leadership, et cela est le sujet sur lequel se penche Margaret J. Wheatley dans son livre influent *Leadership and the New Science*. M^{me} Wheatley affirme avec conviction que la complexité et l'interdépendance de notre réalité exigent que nous adoptions un style de leadership approprié, qui s'inspire plus des sciences holistiques de la physique et de la biologie quantiques que du vieux paradigme newtonien et de sa conception mécanisme du monde, que l'on retrouve notamment dans les processus de production de la révolution industrielle.

Dans ce monde d'interconnexions complexes, déclare M^{me} Wheatley, le leadership consiste davantage de faciliter la création de partenariats, de relations et de réseaux que d'élaborer des plans de gestion linéaires de cinq ans qui n'aboutissent jamais. De plus en plus de gens assument le rôle de leader informel, un rôle qui n'a rien à voir avec leurs fonctions officielles ou leur place dans l'organigramme de l'entreprise, mais qui est lié à la créativité, à la pertinence et à la présentation rapide de leurs idées par l'entremise de puissants réseaux informels.¹⁰ Le temps « ...n'est plus au contrôle, mais à la connexion dynamique »¹¹, et le grand défi d'un leader, c'est d'être capable de faciliter des processus qui respectent la diversité tout en réussissant à produire une vision et un but communs. On laisse alors aux individus le soin de mettre à contribution leur créativité et leur expérience pour mettre en œuvre la vision et les objectifs généraux dans leur domaine d'expertise particulier. M^{me} Wheatley propose de remplacer la vieille expression « masse critique », un concept utile dans la physique d'un autre temps, par l'expression « connexion critique », un concept primordial de la physique quantique.

La source de la pertinence, du dynamisme et de la survie d'un organisme devient ainsi un flot continu d'information ou de savoir utile, qui peut être rapidement évalué, traité et adapté à la nouvelle réalité. Et plus l'information ou le savoir est diversifié, plus l'entreprise est avantagée, car ce savoir diversifié produira une vision plus complète de la réalité complexe, qu'une seule personne ou un seul organisme ne peut plus désormais appréhender.¹² L'appel continu pour obtenir des commentaires sur les initiatives entreprises est également important, car cela permet de rajuster continuellement l'action en fonction de la nouvelle information et de la nouvelle réalité que l'on est en train de « co-crée » avec d'autres.

Le rôle du facilitateur, du modérateur ou du leader informel d'un réseau devient, aux yeux de M^{me} Wheatley, d'autant plus important. Cette personne doit être capable d'écouter les autres, doit savoir comment lier les gens les uns avec les autres, comment faciliter les processus de collaboration pour dégager une vue commune de l'avenir, et comment aller chercher les commentaires et les critiques et agir en fonction de ces apports. Un tel leader bénévole trouvera d'ailleurs ses récompenses; il aura en particulier le sentiment d'appartenir à la communauté, d'être utile et de contribuer à la création de valeurs et de visions communes, comme nous allons le voir avec le prochain auteur examiné.

M^{me} Wheatley conclut par une image puissante en déclarant que « l'information cohérente » ou le « savoir », selon l'expression de M. Seely Brown, est aujourd'hui le plus important des produits de base :

« L'information fructueuse illumine un réseau et s'y répand comme un feu de broussailles attisé par le vent. »¹³ [traduction]

3.2 Les réseaux et les communautés de pratique

S'appuyant sur quelques-unes des conclusions présentées ci-dessus et sur son travail de consultant auprès de réseaux d'apprentissage et d'innovation interdivisionnels chez IBM, Apple, Shell, la Banque mondiale, McKinsey et d'autres organisations, Etienne Wenger a décidé d'appeler ces nouveaux réseaux des « communautés de pratique ». Il a analysé leurs caractéristiques, leur efficacité, les conditions de leur succès, leur place dans les entreprises modernes et leur culture. Dans son premier ouvrage, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*¹⁴, et dans son livre publié récemment intitulé

*Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*¹⁵, qu'il a co-rédigé avec Richard McDermott et William Snyder, ses conclusions commencent à influencer la recherche et les débats dans les milieux universitaires et le monde des affaires aux États-Unis.

M. Wenger commence par faire ressortir la nature sociale et pratique du savoir que nous avons examinée plus haut, et il définit les communautés de pratique comme suit :

« ... groupes de gens qui partagent une même préoccupation, des problèmes communs ou la même passion pour un sujet et qui approfondissent leur savoir et leur savoir-faire dans ce domaine en entretenant une relation suivie. »¹⁶ [traduction]

Ce concept, explique-t-il, est né de son étude des corporations de métiers du Moyen-Âge et du mouvement plus récent des ouvriers et des apprentis. Ces mouvements privilégiaient des communautés de partage de savoir ou d'apprentissage et se concentraient sur la pratique d'un métier.

Selon M. Wenger, les principales caractéristiques qui distinguent un réseau d'information d'une communauté de pratique résident dans le fait que les participants ont une relation constante, élaborent une vision commune et partagent un fonds commun d'expérience et de ressources utiles. Il sous-entend que l'on peut avoir de bons réseaux d'échange d'information utile, mais que pour tirer profit au maximum du savoir et des innovations, ces communautés doivent au moins prendre certaines décisions communes, notamment définir ensemble leur rôle, les valeurs et les problèmes qu'elles partagent ainsi que la portée de leur intervention, tout en conservant leur approche informelle.

Les communautés de pratique diffèrent des équipes de travail habituelles d'une entreprise en ce sens qu'elles ne sont pas établies par l'entreprise; elles se constituent spontanément et ne visent pas à fournir un produit ou un service, le seul but étant l'échange de connaissances et du fruit de l'expérience entre des gens liés par un intérêt commun.

Les sociétés étudiées ont constaté que les communautés de pratique présentent de grands avantages, notamment qu'elles aident à orienter la stratégie, à promouvoir de nouveaux volets d'activité, à résoudre rapidement les problèmes, à communiquer les pratiques exemplaires, à perfectionner les compétences professionnelles et aident les compagnies à recruter et à retenir des gens expérimentés.¹⁷ Il n'est donc pas étonnant que cette forme d'organisation attire de plus en plus l'attention des milieux d'affaires américains.

On a aussi constaté un lien précis entre la participation à de tels réseaux ou communautés de pratique et la capacité de produire des solutions novatrices. M. Wenger cite de nombreux exemples de la créativité que peuvent manifester des employés en participant à une communauté de pratique qui dépasse le cadre des divisions organisationnelles habituelles des grandes entreprises en unités de service ou équipes de travail. La société Bell Labs a notamment remarqué que ses chercheurs qui faisaient partie de réseaux puissants affichaient systématiquement les meilleurs résultats. Des études sur l'industrie du développement de logiciels concluent que :

« les programmeurs qui participent aux activités des communautés de pratique internes ou externes montrent une plus grande créativité et une plus grande efficacité, par rapport à ceux qui n'y prennent pas part. »¹⁸
[traduction]

Shell estime que ses communautés de pratique ont permis à la société d'économiser en une année entre 2 000 000 \$ et 5 000 000 \$, et d'accroître son revenu de plus de 13 000 000 \$. Par ailleurs, la Banque mondiale met aujourd'hui des fonds à la disposition de ses nombreuses communautés de pratique de manière à devenir un organisme axé sur le savoir.¹⁹

M. Wenger note aussi que Peter Senge, auteur de l'ouvrage précurseur *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, donne la conclusion suivante dans un article expliquant pourquoi les entreprises n'apprennent toujours pas :

« Nous constatons à maintes reprises que le principe directeur à retenir est que les grandes innovations doivent être diffusées par l'entremise de réseaux informels autogérés, de communautés de pratique horizontales. La clé du succès pour diffuser l'innovation et conserver les innovateurs est dans la façon dont vous renforcer ces communautés. »²⁰ [traduction]

En même temps, M. Wenger et les autres auteurs indiquent clairement que ces communautés ne sont pas une panacée et qu'elles peuvent, en tant que groupes plus structurés, devenir contrainte ou limitée si elles ne sont pas en bonnes mains. Ils affirment que les communautés représentent l'une des meilleures nouvelles formes d'organisation pour gérer le savoir et stimuler l'innovation, tant que l'entreprise est là pour transformer les concepts précieux en produits et services qui seront commercialisés. De tels réseaux sont censés être un complément nécessaire à l'entreprise; ils ne la remplacent pas. Mais l'enthousiasme, si souvent caractère du gestionnaire américain, demeure clair :

« Les grandes entreprises du savoir verront de plus en plus que les communautés de pratique ne sont pas de simples structures auxiliaires utiles, mais le fondement même de l'entreprise... Les communautés de pratique : une nouvelle frontière »²¹ [traduction]

Jusqu'à présent, la plupart des exemples donnés dans ces études se rapportent à de grosses sociétés américaines et à des réseaux d'échange de savoir qui exercent leurs activités au sein d'une même entreprise tout en débordant le cadre des divisions et les lieux où s'installe l'organisme – une grande entreprise multinationale, la plupart du temps. Quels sont maintenant les résultats de tels réseaux dans le domaine de l'éducation et du secteur bénévole? À cet égard, on ne trouve pas encore d'importante littérature. Mais, il convient d'examiner brièvement deux cas : un réseau international sur l'environnement et un réseau œuvrant dans le secteur de la formation technique et professionnelle en Australie.

Frances Westley, professeur de gestion à l'Université McGill de Montréal, a étudié le cas du Conservation Breeding Specialist Group (CBSG), un réseau international relié à l'Union mondiale pour la nature (UICN).²² Créé en 1984, le groupe a débuté avec 14 membres et compte aujourd'hui 653 membres provenant de 150 pays; il n'a que trois personnes salariées pour gérer le réseau et ses activités à l'échelle du monde. Il a

su échanger de l'information de haute qualité et mobiliser 5 000 personnes mondialement pour sauver plus de 20 espèces.

Ce que les membres du CBSG disent apprécier le plus dans leur réseau est « l'échange et le partage de l'information et la diffusion tout à fait libre de produits et de données... » ainsi que « la capacité du groupe d'aider des gens ayant des intérêts différents à résoudre les problèmes ensemble... »²³ L'un des principaux facteurs qui expliquent pourquoi ce réseau tient bon depuis si longtemps est que les employés peu nombreux de son bureau de Minneapolis agissent comme catalyseurs et conseillers, non comme des dirigeants officiels.

Dans le cadre de son étude, M^{me} Westley a cherché à savoir pourquoi le groupe connaît une telle longévité malgré les énormes défis. Dans son rapport, elle indique que la motivation à participer et la survie du réseau sont attribuables à cinq facteurs principaux :

1. L'enjeu répond à la sensibilité et aux valeurs profondes des participants;
2. Les membres ont un immense plaisir à travailler les uns avec les autres, de telle sorte que le réseau est aujourd'hui un groupe de référence influent pour eux;
3. Les membres voient dans leur participation à ce groupe l'occasion de changer réellement les choses, de faire quelque chose qui donne un sens à leur vie; et
4. Le CBSG a donné aux membres l'occasion de faire quelque chose au-delà des organismes structurés auxquels ils appartiennent, leur a fourni un lieu d'échanges où l'action est plus importante que la tradition, et où la communication est plus importante que la hiérarchie;
5. Les membres considèrent qu'ils ont la responsabilité et le devoir de traduire leurs valeurs profondes en actes concrets.

M^{me} Westley conclut que « le CBSG représente en effet une innovation sociale mondiale »²⁴, que le groupe donne aux gens de nouveaux moyens de s'investir dans des causes ou des enjeux qui répondent à leurs motivations profondes et de vraiment changer les choses. Elle déclare également que les organisations traditionnelles exigent de leurs employés une loyauté envers l'entreprise, une certaine soumission aux valeurs de l'organisme, tandis que les réseaux ne sont pas structurés. Ne prévoyant ni hiérarchie ni obligations, les membres étant libres de contribuer à leur guise, permettant et encourageant la créativité individuelle et l'innovation. Mais elle note aussi que ces réseaux ont besoin de leaders d'un type nouveau -- les leaders informels qui sont capables de faciliter la communication, de concevoir des processus, de gérer les conflits et qui sont sensibles aux différences culturelles.

En terminant, M^{me} Westley souligne « la nécessité de mener d'autres études sur l'affinité entre la forme de réseau adoptée et le type de problème social examiné »²⁵. La présente étude aborde la question en s'interrogeant sur le groupe d'affinité pour déterminer s'il constitue un modèle approprié face aux défis nationaux auxquels nous sommes confrontés dans le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage.

Dans son évaluation d'une récente expérience des communautés de pratique dans l'enseignement technique en Australie, John Mitchell nous donne la première et seule étude qui existe dans le domaine de l'enseignement collégial.²⁶ Il a présenté ses conclusions à la deuxième Conférence internationale des collèges et des instituts polytechniques qui s'est tenue en Australie, en mars 2002.²⁷ M. Mitchell et Susan Young déclarent que les communautés de pratique sont en train de remodeler les formes de partenariat au sein du système australien d'enseignement professionnel et technique. Ils disent que des communautés de pratique ont été organisées par suite de la nécessité de mettre rapidement en œuvre le nouveau cadre de référence prévu pour la formation en Australie, qui exigeait :

« ... de nouvelles formes de partenariat et de nouvelles formes de communication pour relever les défis que représente le tout nouveau système de formation axé sur la demande et l'industrie ». ²⁸ [traduction]

En 2001, un secrétariat de la réforme nationale a établi 16 communautés de pratique qui regroupaient des employeurs, des fonctionnaires et des fournisseurs de formation, dont un grand nombre de collèges australiens, dans le but de résoudre le défi que présentait la mise en œuvre de la nouvelle réforme. Ces communautés devaient s'attaquer à un seul objectif au début, ce qui n'est pas le processus habituel pour créer des réseaux. Néanmoins, le fait de rassembler des employeurs, des associations de salariés, des fonctionnaires (au niveau fédéral et des états) et des fournisseurs de formation constitue une expérience intéressante en fait d'initiative sectorielle et il vaudrait la peine de la retenir ici au Canada, étant donné le rôle que jouent les groupes d'affinité de l'ACCC dans leur propre initiative sectorielle nationale.

Après avoir analysé l'ensemble des résultats préliminaires des groupes australiens et présenté leurs études de cas sur les communautés de pratique dans les secteurs du tourisme et de l'industrie vinicole, M. Mitchell et M^{me} Young concluent que les communautés de pratique :

« ... sont un moyen durable d'encourager le rapprochement entre les fournisseurs d'enseignement professionnel et technique et les clients industriels, dans l'intérêt de l'industrie... (et) ont la capacité d'accélérer, d'intensifier et d'enrichir la mise en œuvre du système de formation à l'échelle nationale ». ²⁹ [traduction]

En plus, ces groupes ont contribué au développement de partenariats entre des fournisseurs de formation, notamment entre des collèges, dans de nombreux états du pays.

Dans son étude globale, M. Mitchell formule des recommandations à l'intention du système collégial australien pour la viabilité et la durabilité de ces communautés :

« Le collège doit reconnaître la valeur du forum et voir en lui un outil de gestion du savoir et de résolution des problèmes, une activité de perfectionnement professionnel de grande valeur et une source potentielle d'innovation. Le collège doit aussi en partie soutenir financièrement la communauté. » ³⁰ [traduction]

Pour continuer d'exister, les communautés doivent aussi demeurer à la hauteur des défis locaux qui se présentent et des objectifs nationaux. Pour pouvoir fonctionner, elles doivent identifier le « responsable » ou le principal « promoteur » du groupe. M. Mitchell et M^{me} Young font ressortir les limites des communautés de pratique si celles-ci reposent trop sur un seul responsable ou coordonnateur ou si elles deviennent trop larges, au point où les membres se sentent déconnectés ou marginalisés. Ils disent qu'il vaut mieux, dans le but de conserver le sentiment d'appartenance, diviser la communauté en sous-groupes ou créer des sous-comités plus faciles à gérer.

Dans le contexte d'un pays aussi vaste et aussi diversifié que l'Australie, ils concluent que les communautés de pratique ont besoin d'organiser des rencontres en personne pour pouvoir bien fonctionner.³¹ Sinon, les membres finiront par se sentir déconnectés et l'identification au groupe sera trop superficielle pour engendrer une pleine productivité. Cette conclusion nous a servi de référence utile pour notre propre étude expérimentale.

Enfin, M. Mitchell et M^{me} Young disent que les nouvelles formes de partenariat qui se sont développées entre les collègues et les employeurs par le biais de ces communautés pourraient faire de l'Australie un chef de file mondial dans le domaine de l'enseignement professionnel et technique.

¹ John Seely Brown, *Leader to Leader*, « Sustaining the Ecology of Knowledge », vol. 12, printemps 1999, p. 6.

² Ibid., p. 2.

³ John Seely Brown et Paul Duguid, *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, 2000.

⁴ Ibid., p. 135.

⁵ Richard McDermott, « Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management », dans *Knowledge and Communities*, Lesser, Fontaine and Slusher (éditeurs), Butterworth-Heinemann, 2000.

⁶ Ibid., p. 23-25.

⁷ Ibid., p. 24.

⁸ Ibid., p. 28.

⁹ Ibid., p. 34.

¹⁰ Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, McGraw-Hill, 1999, p. 151, 165. Voir aussi Gladwell Malcolm, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Little Brown & Company, 2000, qui montre comment une bonne idée transmise par une personne respectée à un réseau influent peut rapidement « faire pencher la balance » et mettre en mouvement une tendance prépondérante.

¹¹ Ibid., p. 25.

¹² Voir aussi Margaret J. Wheatley, Margaret, « Innovation Means Relying on Everyone's Creativity », *Leader to Leader*, vol. 20, printemps 2001.

-
- 13 Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, McGraw Hill, 1999, p. 151.
- 14 Etienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 1998.
- 15 Etienne Wenger, Richard McDermott et William M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, 2002.
- 16 Ibid., p. 4.
- 17 Etienne Wenger et William M. Snyder, « Communities of Practice: The Organizational Frontier », *Harvard Business Review*, Janvier 2000, p. 140-141.
- 18 Etienne Wenger, Richard McDermott et William M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, 2002, p. 235, 238.
- 19 Etienne Wenger et William M. Snyder, « Communities of Practice: The Organizational Frontier », *Harvard Business Review*, Janvier 2000, p. 145.
- 20 Peter Senge et R. Zemke, « Why Organizations Still Aren't Learning », *Training Magazine*, 1999.
- 21 Etienne Wenger, Richard McDermott et William M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, 2002, p. 21.
- 22 Frances Westley, « Not on our Watch – The Biodiversity Crisis Global Collaboration Response », *Organizational Dimensions of Global Change – No Limits to Cooperation*, David Cooperrider and Jane E. Dutton (éditeurs), Sage Publications, 1999.
- 23 Ibid., p. 95.
- 24 Ibid., p. 111.
- 25 Ibid., p. 113.
- 26 John Mitchell, *The Potential for Communities of Practice to Underpin the National Training Framework*, Australian National Training Authority, avril 2002.
- 27 Consulter www.wfworldcongress.com/program_topics.htm pour prendre connaissance de l'exposé de John Mitchell et d'autres présentations examinant les défis auxquels fait face actuellement le système collégial dans de nombreux pays.
- 28 Ibid., p. 1.
- 29 Ibid., p. 10.
- 30 John Mitchell, p. 89.
- 31 Ibid., p. 6-7

4.0 CONTEXTE CANADIEN DANS LEQUEL ŒUVRENT LES GROUPES D’AFFINITÉ

Avant d’examiner les résultats de notre étude empirique sur les groupes d’affinité de l’ACCC, il importe de comprendre le contexte – les politiques nationales et le réseau collégial – dans lequel ces groupes exercent leurs activités.

Au niveau national, le gouvernement fédéral a enfin publié la Stratégie d’innovation du Canada dans deux documents : l’un intitulé *Le savoir, clé de notre avenir*, qui traite des compétences et de l’apprentissage; l’autre – *Atteindre l’excellence* – qui parle de la nécessité d’investir dans les gens, le savoir et les possibilités.¹

L’objectif principal de la stratégie, énoncé succinctement, est de « définir ce qui doit être fait au Canada pour promouvoir l’égalité des chances et l’innovation économique dans une société et une économie axées sur le savoir ». Étant donné que la stratégie est très proche des sujets dont nous traitons dans le présent document, il convient d’examiner brièvement les principaux objectifs nationaux proposés, ainsi que les conséquences possibles ou la contribution des collèges à l’effort national.

Dans son document *Le savoir, clé de notre avenir : Le perfectionnement des compétences au Canada*, le gouvernement du Canada propose les objectifs suivants :

- Faire passer de 39 % à 50 %, durant la prochaine décennie, le nombre de Canadiens pourvus d’un diplôme d’études postsecondaires;
- Doubler, durant la prochaine décennie, le nombre d’apprentis ayant terminé un programme de certification, étant donné la pénurie de travailleurs que connaît le Canada dans les métiers spécialisés;
- Donner à tous les diplômés du secondaire la possibilité de faire des études postsecondaires;
- Demander aux entreprises et aux employeurs en général d’augmenter d’un tiers, au cours des cinq prochaines années, les sommes qu’ils investissent par employé dans le perfectionnement de la main-d’œuvre;
- Accroître d’un million, au cours des cinq prochaines années, le nombre de Canadiens adultes, issus de tous les segments de la société, dans les programmes d’apprentissage continu; et
- Réduire de 25 %, durant la prochaine décennie, le nombre d’adultes faiblement alphabétisés.²

Au Canada, les collèges communautaires sont implantés dans 900 collectivités. Ils entretiennent des liens étroits avec les employeurs et offrent une expertise unique dans les formations d’apprentis, de même que dans les formations professionnelles essentielles recherchées par les employeurs et dans la reconnaissance des apprentissages. C’est pourquoi le gouvernement du Canada voit dans le réseau

collégial un partenaire de poids pour la réalisation des objectifs ambitieux qu'il s'est fixés dans la Stratégie d'innovation.

Même si les formations et apprentissages supplémentaires se dérouleront localement et nécessiteront des subventions provinciales accrues, quelles sont, cependant, les dimensions nationales de ce défi éducatif auquel les collèges seront appelés à contribuer?

1. On leur demande de faciliter la mobilité des Canadiens en améliorant la reconnaissance des apprentissages. Pour cela, il faut établir des équivalences de programmes et de certifications, des protocoles de transférabilité entre établissements et il faut garantir des normes professionnelles de qualité communes.
2. On leur demande d'accroître les apprentissages au titre des compétences essentielles que recherchent les employeurs, en particulier en ce qui concerne l'alphabétisation, le travail en équipe, l'apprentissage autogéré, l'information et la communication, et cela pour tous les Canadiens, notamment les apprenants autochtones. Mais la formation à ces compétences essentielles est plus difficile que les formations techniques; si l'on veut réaliser des progrès conséquents dans le délai prescrit, elle nécessitera de la concertation et un échange systématique d'expériences et de résultats.
3. On veut accroître l'apprentissage à distance et l'apprentissage virtuel. Là encore, il faudra une plus grande coordination entre les consortiums collèges-universités qui émerge et un assouplissement accru des modalités de reconnaissance de ces apprentissages par d'autres établissements du pays.
4. On vise à augmenter le nombre de conseils sectoriels nationaux et à étendre leurs activités, car les conseils sont perçus comme un instrument important dans le perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre existante. Les collèges devront donc développer leurs propres réseaux sectoriels nationaux pour pouvoir travailler avec les conseils d'employeurs. Cela permettra aux collèges de mieux coordonner leurs efforts sur le plan national pour répondre aux objectifs et aux normes d'accréditation établis par les conseils sectoriels nationaux.
5. Il convient enfin de développer une approche intégrée et transparente à l'égard de la reconnaissance des titres de compétence et de l'expérience de travail à l'étranger, dans le but de faciliter l'intégration du nombre toujours croissant d'immigrants qualifiés que le Canada recrute pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre.

Comme nous pouvons le voir, ces défis présentent de nombreuses dimensions nationales et, à cet égard, exigeront plus que jamais des collèges une plus grande concertation et collaboration.

Dans le deuxième document de la Stratégie d'innovation du Canada – *Atteindre l'excellence : Investir dans les gens, le savoir et les possibilités* – le gouvernement prévoit deux objectifs qui demanderont une contribution des collèges :

- Accroître la recherche appliquée et l'innovation au sein des collèges canadiens, car le potentiel est immense et le taux des recherches appliquées au Canada est très faible par rapport aux normes internationales.
- Accroître la capacité des collèges canadiens de transférer les nouvelles technologies et les innovations aux entreprises canadiennes, plus spécialement aux petites et moyennes entreprises qui emploient le gros de la main-d'œuvre canadienne, mais qui trouvent parfois plus difficile d'intégrer les nouvelles technologies dans leurs activités.

Même si ces derniers objectifs n'exigent pas un effort accru de coordination nationale, ils nécessitent néanmoins un échange accru d'expériences, de nouvelles connaissances et de nouvelles politiques, si le système d'enseignement collégial veut devenir davantage un réseau d'apprentissage et d'innovation.

L'ACCC a déjà entrepris de répondre à bon nombre de ces défis nationaux en menant une série de dialogues, en instaurant des groupes de travail, en publiant des exposés de sa position et en organisant des séances de planification avec les collèges, puis avec ses partenaires gouvernementaux, du secteur privé et du secteur bénévole. Un colloque national réunissant les collèges et les conseils sectoriels s'est tenu à l'hiver 2001 avec pour but de stimuler et d'accroître les échanges et la collaboration sur les travaux nationaux conjoints.

Un premier colloque de deux jours avec le gouvernement fédéral, organisé en septembre 2001 sur le thème « Bâtir un partenariat efficace », a réuni 60 dirigeants des collèges et instituts, 40 hauts responsables du gouvernement fédéral (ministres, sous-ministres et directeurs généraux) et des dirigeants nationaux d'associations patronales, de syndicats et d'organismes du secteur bénévole. La rencontre avait pour objet :

« ... (examiner) des mesures concrètes en vue de bâtir des partenariats efficaces entre le gouvernement et les collèges pour relever les défis du Canada en matière de compétences, d'apprentissage et d'innovation... »³

Le rapport sur la rencontre fait ressortir la portée de la réponse nationale coordonnée que proposent maintenant les collèges et leurs partenaires principaux des secteurs public, privé et bénévole.

Qu'a-t-on encore à dire sur les défis nationaux auxquels font face les collèges au Canada? Deux auteurs des plus prolifiques et des plus influents qui ont écrit sur le mouvement collégial au Canada sont Paul Gallagher et John Dennison. Ils ont rédigé individuellement ou en collaboration des ouvrages traitant de la création et du développement du réseau collégial de même que, dans leur histoire plus récente, des essais très bien documentés sur les tendances et les défis qui attendent les collèges.

Dans son livre intitulé *Challenge and Opportunity: Canada's Community Colleges at the Crossroads*⁴, John Dennison cite quelques-uns des grands facteurs qui poussent les collèges à changer, invoquant notamment l'accent mis dans notre société sur le savoir et les ressources humaines en tant que sources principales de la compétitivité; la pression des étudiants qui demandent un plus grand accès à l'éducation; enfin, la reconnaissance des apprentissages et la transférabilité des titres de compétence à l'échelle nationale. Il mentionne aussi d'autres facteurs, comme la nécessité de

répondre aux nouveaux besoins du monde du travail et de viser une plus grande collaboration entre les collèges, les universités, le gouvernement, le secteur privé et le secteur bénévole. M. Dennison conclut ainsi ;

« Si un thème général ressort des nombreuses études menées sur les collèges dans toutes les régions du pays, c'est bien la nécessité d'avoir un système d'enseignement postsecondaire public qui soit mieux adapté, plus coordonné et mieux articulé... »⁵ [traduction]

Dans un article publié dans ce même ouvrage, M. Paul Gallagher va plus loin, appelant les collèges à mieux coordonner leurs efforts sur le plan national :

« Le nouvel environnement dans lequel œuvrent aujourd'hui les collèges communautaires suggère que les niveaux et les types de collaboration traditionnels ne suffiront plus... Dans un monde d'interdépendance, il est impératif que les collèges pensent et agissent davantage en collaboration. »⁶ [traduction]

M. Gallagher appelle aussi à une plus grande collaboration entre les collèges et les conseils nationaux :

« Il serait désormais plus prudent que les collèges collaborent pleinement aux initiatives visant à créer des normes de formation nationales et à élaborer des programmes et des activités propres à accroître la mobilité dans l'emploi de leurs diplômés. »⁷ [traduction]

Dans son discours d'ouverture au premier colloque national à l'intention des collèges et des conseils sectoriels nationaux, M. Gallagher va jusqu'à invoquer la nécessité pour les collèges d'abandonner les « partenariats courtois » avec les associations patronales pour vivre carrément avec elles une « cohabitation confortable », dynamique et coordonnée.

Le principal auteur américain traitant de ces questions, Terry O'Banion, affirme dans ses récents ouvrages⁸ et de nombreux articles que le grand défi pour les collèges communautaires aux États-Unis et au Canada, est de devenir des « collèges d'apprentissage » qui soient capables de s'adapter rapidement aux besoins des apprenants de l'ère informatique.

Si toutes les entreprises du secteur privé se doivent de devenir plus novatrices et de se transformer en profondeur pour inclure dans leur culture l'apprentissage continu de leurs employés, il est évident que les institutions de savoir, celles qui ont la responsabilité de préparer les étudiants à devenir des employés productifs et de pourvoir au perfectionnement de la main-d'œuvre existante, doivent elles aussi se mettre en mode apprentissage et innovation afin de répondre aux besoins des nouveaux apprenants.

« Si le concept d'établissement axé sur l'apprentissage ne se concrétise pas dans le collège communautaire, le collège que nous connaissons aujourd'hui pourrait cesser d'exister, et le collège communautaire dont nous rêvons pour l'avenir pourrait ne jamais voir le jour. »⁹ [traduction]

En conclusion, à la lumière des objectifs que propose le gouvernement du Canada dans le domaine des compétences, de l'apprentissage et de l'innovation, à la lumière aussi de l'analyse d'éminents auteurs du réseau collégial canadien, il apparaît que les collèges doivent faire le saut pour améliorer quantitativement et qualitativement leur capacité d'apprendre et d'innover. Pour cela, il est essentiel qu'ils établissent, et les multiplient ensuite, des partenariats nationaux entre eux et avec d'autres partenaires nationaux. Les groupes d'affinité peuvent-ils y contribuer? Si oui, que peuvent-ils faire pour y parvenir? Ce sont là les questions au cœur de l'étude empirique que nous avons menée auprès de participants de groupes d'affinité.

¹ Gouvernement du Canada, *Atteindre l'excellence : Investir dans les gens, le savoir et les possibilités*, 2002; et Gouvernement du Canada, *Le savoir, clé de notre avenir : Le perfectionnement des compétences au Canada*, 2002. On peut consulter les deux documents à <http://www.innovationstrategy.gc.ca>.

² Pour en savoir plus à ce sujet, voir *Le savoir, clé de notre avenir : Le perfectionnement des compétences au Canada*, document publié dans le cadre de la Stratégie d'innovation du Canada, à www.innovationstrategy.gc.ca.

³ Voir le rapport complet sur ce colloque au site Web de l'ACCC à www.accc.ca/français/porte-parole/parteneriat_efficace/index/cfm.

⁴ John Dennison, *Challenge and Opportunity: Canada's Community Colleges at the Crossroads*, UBC Press, 1995.

⁵ Ibid., p. 121

⁶ Ibid., p. 94

⁷ Ibid., p. 263

⁸ Ibid., p. 263-264.

⁹ Terry O'Banion, *A Learning College for the 21st Century*, American Council on Education and Onyx Press, 1977. On peut trouver d'autres articles sur le site Web de l'American Association of Community Colleges (www.aacc.nche.edu) ou de la League for Innovation on the Community college (www.league.org).

5.0 CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Les résultats de l'étude empirique que nous présentons dans cette section ont pour la plupart été recueillis par l'entremise d'un questionnaire que nous avons envoyé à 134 personnes choisies au hasard au sein de 34 groupes d'affinité de l'ACCC existant depuis plus de six mois. Nous avons mené des entrevues téléphoniques plus approfondies avec neuf répondants qui assument actuellement le rôle de leader informel pour leur groupe. Nous incluons, par ailleurs, des exemples d'études de cas précédemment rédigées sur la collaboration entre les collèges et les conseils sectoriels et nous parlons aussi de notre expérience personnelle au sein de ces groupes.

L'expression « groupe d'affinité » a été inventée par l'ACCC quand l'association a entrepris de créer un grand nombre de ces groupes. Dans la présente étude, nous employons l'expression dans un sens plus général, pour l'étendre au réseau existant des doyens des secteurs de la technologie, des services paramédicaux, des affaires et du transport.

En tout, 51 participants membres de collèges représentant 26 groupes d'affinité différents ont répondu au questionnaire envoyé par courrier électronique. Cela représente un taux de réponses de 38 % et un taux de participation de plus de 80 % pour les groupes d'affinité couverts par l'étude. Ce résultat donne au moins une réponse par province ou territoire. Selon les régions de l'ACCC, les réponses se partagent comme suit : Colombie-Britannique et Yukon : 10; Alberta et Territoire du Nord-Ouest : 8; Saskatchewan, Manitoba et Nunavut : 11; Ontario : 10; Québec : 3; provinces de l'Atlantique : 9. Un tiers des répondants travaillent dans des collèges situés dans des régions rurales ou éloignées.

En résumé, nous jugeons que, pour les besoins de notre étude, il s'agit d'un échantillon représentatif. Par ailleurs, le questionnaire n'a pas été conçu pour obtenir une évaluation quantitative, mais plutôt pour susciter la réflexion et des suggestions sur un phénomène relativement récent au sein du réseau collégial. Dans ce document, nous présentons les réponses en fonction de sept thèmes différents, qui se rapportent directement aux questions examinées jusqu'ici. Nous incluons aussi, en italiques, un bon nombre des citations tirées des réponses du questionnaire et des entrevues, afin de donner les points de vue tels qu'ils ont été formulés par les répondants.

5.1 Motivation à se joindre à des groupes d'affinité

Quand on leur demande ce qui les pousse à se joindre à un groupe d'affinité, les répondants disent qu'ils cherchent un réseau qui leur permet d'échanger des idées ou des ressources, et d'accéder à de l'information de source nationale. Près de la moitié souhaitent aussi travailler en collaboration avec d'autres collèges à des questions telles que la transférabilité et la reconnaissance des apprentissages au-delà des frontières provinciales et l'agrément des programmes des collèges par les employeurs à l'échelle nationale.

Si l'on répond à la plupart de ces attentes, les avantages inattendus qui se dégagent de la participation à un groupe d'affinité sur le plan scolaire sont notamment :

- la possibilité d'accéder à l'information nationale sur le marché du travail, ce qui permet de valider ou d'appuyer les changements visant les programmes;

- l'occasion de s'investir dans des initiatives d'apprentissage sectorielles nationales dont les participants n'avaient auparavant pas connaissance; et
- la possibilité d'accéder à des modules et à des cours complets de formation offerts ou vendus par les conseils sectoriels et d'autres collègues.

Les secteurs de la santé et des services paramédicaux offrent un exemple révélateur de la dimension de plus en plus nationale donnée aux professions et à l'apprentissage. Les associations professionnelles d'infirmiers autorisés, d'infirmiers auxiliaires et de divers technologues médicaux ont récemment engagé des pourparlers, dans le cadre de l'Accord sur le commerce intérieur (une entente fédérale-provinciale) pour instaurer des équivalences nationales qui permettront d'évaluer et de reconnaître rapidement l'agrément des professionnels venant d'autres provinces. Pour ce faire, ces associations sollicitent la collaboration de tous les collègues canadiens qui préparent ces futurs professionnels ou aident le personnels existants à se perfectionner dans leur domaine.

L'Association des infirmiers auxiliaires autorisés du Canada a organisé et financé en partie une première rencontre nationale qui a réuni la majorité des éducateurs des collèges œuvrant dans ce domaine, et a encouragé les participants à collaborer à l'échelle nationale pour la comparaison et l'uniformisation des différents programmes provinciaux.

L'ACCC a appuyé cette première rencontre et a ensuite créé un groupe d'affinité des éducateurs du secteur infirmier auxiliaire, qui compte aujourd'hui 175 participants. Le groupe s'emploie actuellement à mettre sur pied un comité de coordination national et à constituer trois sous-comités thématiques, dont un responsable du programme d'études. Il est également prévu de fonder, à l'automne 2002, une association nationale des éducateurs du secteur infirmier auxiliaire, à l'occasion de la rencontre nationale des registraires de la profession. Ce groupe d'affinité sectoriel a considérablement étendu ses objectifs depuis l'année dernière.

La Canadian Association of Allied Health Programs (CAAHP), qui existe déjà depuis quelque temps, travaille à « promouvoir la formation aux professions paramédicales en faisant appel à la collaboration entre les membres des différents programmes du pays et avec d'autres organisations professionnelles »¹. [traduction] À cette fin, l'association a préparé un aperçu sur l'importance des programmes de formation aux professions paramédicales pour l'avenir des services de santé au Canada, qu'elle a remis à la Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada², dirigée par Roy Romanow. Elle est en voie d'organiser son premier congrès national en 2003. Là aussi, ce groupe d'affinité est en train d'élargir ses activités pour se lancer dans les interventions auprès des gouvernements et l'organisation de conférences nationales.

Une participante du groupe d'affinité des éducateurs du secteur paramédical, qui représentait son réseau à un comité national de l'Association médicale canadienne, a notamment déclaré :

« Maintenant, je me sens vraiment plus reliée à mes collègues de tout le pays. Cette expérience m'a ouvert des perspectives auxquelles je n'avais pas accès auparavant; c'est une expérience très enrichissante sur le plan personnel et professionnel. »

5.2 Apprentissage rapide et innovation

L'étude empirique confirme que les participants voient dans les groupes d'affinité de nouveaux instruments très efficaces pour :

- obtenir un accès rapide à des ressources et des expériences enrichissantes;
- se perfectionner dans leur emploi en apprenant auprès de collègues respectés; et
- établir des relations qui les encouragent à prendre des risques et à innover dans leur propre collège ou leur province.

La majorité des personnes qui ont répondu au questionnaire et des personnes interviewées mentionnent le fait d'avoir accès à de l'information et à des connaissances nouvelles qu'ils acceptent et appliquent sans hésitation parce que ce savoir provient de collègues respectés, même si ces gens ne sont pas encore rencontrés physiquement. Un membre d'un de ces groupes a notamment déclaré qu'il était parfois plus facile d'apprendre et de proposer de nouvelles initiatives dans le cadre de ces interactions avec des collègues d'autres collèges et d'autres provinces :

« Quand vous faites partie d'un réseau national qui propose des changements, la perspective n'est plus personnelle, ce qui n'est pas le cas lorsque vous êtes seul à faire de telles propositions au sein de votre collège ou de votre province. »

Par ailleurs, deux leaders informels de groupes d'affinité ont dit que la participation à ces réseaux et à d'autres groupes provinciaux similaires avait été pour eux un moyen formidable d'apprendre beaucoup plus rapidement sur leur nouvel emploi et leurs nouvelles responsabilités grâce aux conseils et aux ressources fournis par leurs collègues d'autres régions du Canada qui occupaient les mêmes postes :

« Je vois vraiment les synergies et la créativité qu'engendrent des réseaux de collègues qui partagent les mêmes intérêts. C'est une excellente façon d'apprendre rapidement à exercer un nouvel emploi. »

« Tout au long de ma carrière, je me suis appuyé sur des réseaux de collègues; je vois donc dans la création d'un tel réseau national une initiative importante pour moi et pour les autres. »

Le recours à de tels réseaux pour apprendre de nouvelles responsabilités d'un emploi ou d'une promotion constitue une réponse tout à fait à propos quand on sait qu'actuellement près de 50 % du personnels et des enseignants des collèges ont entre 50 et 65 ans et qu'un grand nombre d'entre eux partent déjà à la retraite. Cette situation nécessitera de nombreuses promotions et embauches dans les années à venir. La participation à des groupes d'affinité pourrait constituer un aspect à intégrer dans une stratégie d'orientation et de formation accélérée.

Le Réseau des présidents des collèges et, de création plus récente, le groupe des vice-présidents sont deux autres exemples de groupes d'affinité qui misent sur ce regroupement social de collègues pour apprendre à leur aise, envisager des innovations dans leur propre établissement et commencer à agir d'une manière mieux coordonnée au niveau national. Le Réseau des présidents de collèges et l'ACCC organisent, tous les deux ans, le Colloque national des formations des cadres (CNCF), une rencontre

d'une semaine qui réunit les présidents-directeurs généraux et les présidents des conseils d'administration. Les participants ont ainsi l'occasion d'apprendre des aspects importants de leur emploi complexe auprès de pairs, de développer des liens avec des collègues respectés et de se joindre activement au travail de leurs pairs sur la scène nationale. Cependant, les participants disent qu'il leur manque l'avantage d'une collaboration plus régulière et soutenue, chose que le Réseau des présidents des collèges n'est pas en mesure d'offrir.

Pendant des années, les vice-présidents des collèges se sont rencontrés durant trois heures une fois par an, lors du congrès annuel de l'ACCC. À la demande de quelques-uns d'entre eux qui voulaient entreprendre des échanges réguliers avec des collègues sur des préoccupations communes, l'ACCC a créé un groupe d'affinité. Chaque collège a été contacté par téléphone à ce sujet et plus de 150 vice-présidents se sont inscrits à ce groupe virtuel. Quelques membres dynamiques ont commencé à envoyer au groupe des questions portant sur des préoccupations courantes, notamment sur les liens entre les indicateurs clés de rendement des collèges et le financement fourni par la province, la question des droits d'auteur dans l'utilisation d'Internet pour la formation à distance, et les expériences et les politiques en matière de recherche appliquée.

Dans chaque cas, les promoteurs ont généralement reçu de nombreuses réponses qu'ils ont ensuite résumées pour leur établissement afin que l'on en tienne compte dans l'élaboration de nouvelles politiques. Selon eux, la liste de diffusion et la contribution précieuse de collègues respectés en matière d'apprentissage et d'innovation ont permis de réaliser d'importantes économies de temps et d'argent.

« Ces échanges ont aidé énormément. Par exemple, pour l'introduction des inscriptions au collège par l'entremise du site Web, j'ai demandé de l'aide et j'ai reçu beaucoup de réponses que j'ai pu exploiter dans un document de travail destiné à mon établissement et que j'ai ensuite partagées à nouveau avec mes pairs du réseau. »

« J'ai obtenu une aide précieuse du groupe d'affinité des vice-présidents sur quatre sujets différents : les programmes d'études appliquées, le perfectionnement professionnel des enseignants, les politiques en matière de recherche appliquée et les logiciels d'aide aux apprenants. Cela m'a permis d'économiser des heures, voire des jours de travail. »

Une participante a par ailleurs indiqué que si un nouveau problème se présentait, il est fort probable qu'un membre du réseau, quelque part ailleurs dans le pays, y ait déjà fait face, qu'il ait fait des erreurs au début et qu'il ait des leçons et même des ressources à partager.

« Nous n'avons vraiment plus le temps ni les moyens de réinventer la roue à tour de bras. »

Beaucoup ont aussi grandement apprécié la diversité des expériences et des opinions échangées dans les groupes d'affinité. Les 13 réseaux des collèges des provinces et des territoires ont des intérêts et des objectifs communs, mais ils ont aussi évolué de manière différente au fil des années. C'est pourquoi les échanges donnent des réponses très différentes. Comme nous l'avons vu dans l'examen de la littérature et, aussi, d'après notre propre pratique, la diversité est un élément clé de l'innovation.

L'innovation naît souvent au cœur même de la confrontation, dans le vif d'un débat, d'expériences et d'opinions opposées qui sont examinées dans un esprit ouvert. Quand on apprend d'abord et avant tout dans son milieu immédiat, familier, on court le risque de ne pas être exposé à des perspectives différentes qui viendront compléter, nourrir et, pourquoi pas, contredire ses propres vues. Une réalité complexe ne peut être appréhendée que par la confrontation de plusieurs points de vue différents, comme nous l'avons déjà mentionné lors de la revue de l'ouvrage de Margaret J. Wheatley sur le leadership dans un monde complexe.

Les groupes d'affinité, selon les participants, offrent l'occasion d'échanger des expériences et des connaissances différentes, ce qui est propre à stimuler l'innovation et à favoriser la création de nouveaux programmes en réponse aux désirs des apprenants. Ils permettent aussi aux collègues d'être toujours à la hauteur des attentes et de demeurer compétitifs.

On peut voir comment un groupe d'affinité fonctionne en examinant, par exemple, le défi que représente pour les collèges le fait d'offrir un baccalauréat d'études appliquées dans certaines provinces. Les participants déclarent que leur groupe d'affinité et les rencontres nationales des vice-présidents ou des doyens leur ont permis d'apprendre rapidement et énormément sur ces nouvelles initiatives grâce aux échanges entrepris avec leurs collègues de l'Alberta et de Colombie-Britannique qui ont bien voulu partager le fruit de leur expérience dans ce domaine. Ils ont pu, de ce fait, proposer des variantes de ces programmes dans leur propre province ou territoire ou soumettre de nouvelles propositions novatrices aux nouvelles autorités d'approbation provinciales, comme cela a été le cas en Ontario.³

Fait intéressant à noter, un répondant de Colombie-Britannique, dont le collège n'avait pas encore l'autorisation d'offrir des programmes d'études appliquées, a mis à profit les expériences d'autres provinces, notamment de l'Ontario, pour élaborer sa propre proposition. Ainsi, il lui a été peut-être plus facile d'apprendre auprès des gens de l'extérieur de la province qu'auprès des collègues de sa propre province avec lesquels son établissement est en concurrence.

Le directeur-général d'un cégep du Québec a aussi déclaré que ses contacts avec les gens du réseau et ses visites subséquentes dans des collèges de l'Ouest au cours des rencontres nationales avaient totalement transformé sa vision de ce que pouvait être un collège. Il a indiqué que les collèges au Québec sont réglementés plus que tout ailleurs au pays et soumis aux lois provinciales. Ce fut pour lui une véritable révélation de voir qu'un collège peut obtenir plus de 50 % de ses revenus de sources autres que le ministère de l'Éducation, notamment par le biais de contrats de formation avec le secteur privé ou de programmes d'autres ministères et de programmes d'éducation permanente. Cette expérience a suscité parmi ses collègues du Québec une remise en question du système provincial d'enseignement collégial.

Par contre, les centres collégiaux de transfert de technologie couvrant 23 secteurs industriels, qui, au Québec, ont leur siège dans les cégeps, font l'envie du reste du Canada.⁴ Les présidents et vice-présidents des collèges des autres provinces apprennent comment ces centres dynamiques offrent principalement aux moyennes et petites entreprises, mais aussi à de grosses entreprises, des conseils et de l'aide dans l'adaptation aux nouvelles technologies et la formation des employés. Certains vice-présidents d'autres collèges canadiens ont ainsi préparé des propositions adaptées à

leur collectivité pour les soumettre à leur gouvernement provincial ou territorial ou aux organismes appropriés du gouvernement fédéral.

En résumé, les participants voient dans les groupes d'affinité un moyen efficace de répondre aux défis nationaux des collègues, mais aussi un moyen de stimuler la capacité du réseau collégial d'apprendre et d'innover plus rapidement et plus économiquement aujourd'hui. Un groupe social de collègues respectés représente, semble-t-il, un lieu unique d'échange de savoir, parce que les suggestions, les succès et les échecs que se partagent tous ces collègues sont reçus par les autres, non pas comme une simple information, mais comme un savoir hautement précieux, qu'ils peuvent adapter rapidement à leur propre réalité. Les réponses données par les participants semblent confirmer la dimension sociale de la connaissance, de l'apprentissage et de l'innovation que constate, par ailleurs, la littérature que nous avons examinée. La section suivante confirme également cette conclusion.

5.3 Réunions en personne et création d'un climat de confiance et de valeurs communes

Dans ce monde où la technologie est devenue un vecteur de communication et d'apprentissage, il est peut-être contre-culturel, mais peut-être n'est-il pas contre-intuitif, d'entendre les participants aux réseaux parler de la nécessité des réunions en tête-à-tête afin de dépasser le cadre de la liste de diffusion pour l'échange d'information. Pour une grande majorité des répondants et de leaders informels de tels groupes, ce pas est incontournable si le groupe désire passer à l'action à l'échelle nationale et faire du réseautage avec d'autres conseils sectoriels nationaux d'employeurs et d'employés.

Si l'on pense à la longue histoire de l'éducation et de la formation relevant des provinces au Canada, et si l'on pense à ce que la littérature affirme au sujet du caractère social crucial de l'apprentissage, ce désir ou cette affirmation n'est pas un phénomène très surprenant. Les réunions en personne à l'échelle nationale permettent d'instaurer un climat de confiance et transforment des pairs qui partagent le même titre professionnel en véritables collègues.

Les réunions, qui ont lieu dans différents endroits partout au pays, présentent, selon les répondants, d'autres avantages cruciaux. Elles développent les bases du partage en groupe pendant des rencontres professionnelles et sociales importantes pour créer un esprit de groupe et un engagement des participants. Elles permettent aussi à chaque région d'accueillir les membres du groupe et de mettre en évidence ses propres réalités et réalisations, et confirment le caractère unique, la spécificité et la contribution de chaque collègue ou région au groupe national. Elles permettent de mieux comprendre concrètement que la diversité joue un rôle déterminant pour l'adaptation des « pratiques exemplaires » ailleurs, comme nous l'a démontré la documentation. Un participant de la petite province du Nouveau-Brunswick explique :

« Je suis fier de présenter les expériences et les leçons particulières de notre province bilingue, bien branchée et distincte en même temps sur la scène nationale. »

Selon les répondants, les réunions en personne bien organisées ont également aidé les groupes en suscitant chez eux une plus grande motivation pour utiliser la liste de

diffusion par la suite. Elles ont favorisé une plus grande ouverture d'esprit pour le changement; ont réduit l'isolement professionnel; et ont cultivé le sentiment d'appartenance à un important mouvement national en faveur d'objectifs et de plans d'action établis d'un commun accord. Tous ces avantages confirment les observations de Frances Westley dans son article sur la valeur de ces réseaux pour un nombre croissant de professionnels.

Il convient de noter que 17 répondants (35 %) ont indiqué que leur groupe n'avait jamais eu de réunion en tête-à-tête à l'échelle nationale mais qu'il aimerait bien en avoir. Les personnes qui se sont rencontrées ont souvent exprimé leurs réponses avec beaucoup d'éloquence :

« Sans la confiance et la compréhension qui ressortent de ces réunions en personne, il est fort probable que le mouvement positif en faveur d'un programme de base national n'aurait pas vu le jour. »

« Les réunions en tête à tête offrent beaucoup plus la possibilité de partager et d'échanger des idées. Elles modifient la dynamique sensiblement puisque la crédibilité de la personne est évalué en tête-à-tête. Parfois il est très difficile de se faire une idée sur quelque chose par voie électronique mais tout est différent pendant l'épreuve des échanges en tête-à-tête. »

« On a tous pu comprendre et accepter les différences régionales, la différence et les besoins des collectivités francophones et autochtones. »

Les réunions en tête-à-tête avec de nouveaux pairs, comme il est indiqué ci-dessus, comportent également un processus sous-jacent pour évaluer dans quelle mesure les participants ou au moins les personnes qui assistent aux réunions, partagent effectivement des valeurs communes. Une importante partie de la documentation qui existe aujourd'hui au sujet du leadership et de la gestion montre que la grande majorité des gens prennent encore leurs décisions en s'appuyant sur des valeurs claires.⁵ Toutefois, la diversité croissante des valeurs et croyances et la sécularisation déclarée de l'éducation nous ont peut-être dissuadés d'admettre de telles valeurs ou d'en discuter ouvertement. Les analystes diraient que nous sommes handicapés par notre refus de reconnaître un principe fondamental de nos actes en évitant de discuter ouvertement de valeurs divergentes, or c'est le seul moyen d'en arriver à des lignes directrices communes satisfaisantes pour l'action collective.

La création et le développement de certains groupes d'affinité semblent être intimement liés au fait de dégager et de partager des valeurs communes. Par exemple, l'un des principes fondamentaux du réseau collégial est l'accès à l'éducation pour tous. Cependant, le maintien de ce principe face aux compressions budgétaires radicales suscite de plus en plus d'inquiétudes, tout comme les indicateurs clés de rendement qui ont été adoptés par les autorités provinciales et qui favorisent la vitesse du parcours de l'apprenant au lieu de l'aider à suivre son propre rythme, et dans certains cas, à surmonter certaines difficultés d'apprentissage importantes. Voilà l'un des sujets débattus par le réseau des vice-présidents.

Un autre défi commun qui entrave l'accès est le problème des lacunes dans l'acquisition des compétences de base en lecture et en écriture, des notions de calcul et le

développement des aptitudes sociales nécessaires dans n'importe quel lieu de travail, ce qui, comme le dit le président d'un collège, « *empêche un nombre important de Canadiens de se hisser même aux premières marches de l'escalier roulant de l'acquisition continue du savoir.* » Un groupe d'affinité sur l'élaboration de programmes consacre présentement la plus grande partie de son temps à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet national pour faire des recherches et échanger des idées sur les pratiques exemplaires lorsqu'il s'agit d'intégrer l'enseignement des compétences fondamentales relatives à l'employabilité dans les programmes des collèges et instituts techniques. Ce groupe vient juste d'obtenir un financement de DRHC pour effectuer cette recherche et approfondir l'échange d'information sur les pratiques novatrices. Cette formation n'apporte habituellement pas de grosses recettes aux collèges, mais elle est perçue comme un élément essentiel de leur mandat.⁶

Cette préoccupation au sujet des valeurs du réseau collégial se manifeste également dans la recherche active de meilleurs moyens pour inclure, accueillir et conserver les étudiants autochtones dont le nombre continu de grandir. La création récente du groupe d'affinité Programme Autochtone/Premières Nations/Métis, et l'inscription rapide à ce groupe de plus d'une centaine de membres du personnel collégial, dont la plupart sont des autochtones, témoigne l'importance de la question des valeurs et l'avenir à l'échelle nationale. Le défi est de trouver les leaders informels pour permettre à ce groupe de demeurer un groupe d'affinité efficace et durable.

Les répondants ont parlé de l'importance du sentiment qu'il y a suffisamment de valeurs communes pour travailler ensemble. La meilleure façon d'y arriver, affirment-ils, est de tenir régulièrement ces réunions en personne. Comme le déclare un participant d'un groupe actif :

« Nous partageons des valeurs communes pour la qualité des services offerts à nos étudiants, en dépit des compressions budgétaires et de la bureaucratie, et nous sommes tous logés à la même enseigne, ce qui peut faire de nous un groupe solide. »

Il est peut-être recommandé d'articuler ces valeurs communes qui constituent le fondement du groupe et de l'ensemble du mouvement collégial avec plus d'ouverture, en particulier pendant la période de transition.

Le groupe d'affinité Pêche offre un exemple concret de l'importance des réunions en tête-à-tête. Lorsque le Conseil canadien des pêcheurs professionnels⁷ a lancé un effort national pour améliorer les connaissances et les compétences des pêcheurs, il a invité, avec la collaboration de l'ACCC et son nouveau groupe d'affinité sur la pêche, 15 collèges de cinq différentes provinces de venir à Ottawa pour discuter ensemble de leur rôle dans cet effort national. Séparés par la plus grande partie continentale du Canada, ces représentants des collèges n'avaient jamais rencontré leurs collègues situés à l'autre bout du pays, et rarement, sinon jamais, leurs collègues qui vivent dans leurs régions côtières respectives.

Pendant ces rencontres, les pêcheurs ont exprimé aux collèges leur grande inquiétude en voyant combien il était difficile et dispendieux de faire reconnaître leurs compétences par l'entremise du processus de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis (ERA), et ont déclaré qu'ils trouvaient qu'il y avait trop peu de pêcheurs employés par certains collèges pour leur enseigner. Ceci avait fait naître un sentiment d'aliénation qui les

empêchait de poursuivre leur perfectionnement continu dans les collèges. Ensuite, les collèges se sont interrogés sur les expériences et les pratiques exemplaires pour faire face à ces craintes légitimes et se sont penchés sur l'expérience d'un collègue qui avait réussi à relever ces défis. En permettant de comprendre les réalités concrètes et les sentiments du client et ceux des uns et des autres, cette rencontre s'est soldé par d'autres progrès à l'échelle nationale. Graduellement on a vu le lien qui existe entre la valeur commune de reconnaître tous les apprentissages et de faire appel aux personnes qui connaissent la profession le mieux pour dispenser l'enseignement.

D'autres réunions ont mené à l'élaboration d'un mémoire d'entente et d'une action commune de l'ACCC et du Conseil canadien des pêcheurs professionnels, de même qu'un mémoire d'entente entre les collèges de la Colombie-Britannique et la BC Association of Fish Harvesters de travailler ensemble à la mise au point d'un programme d'études commun, d'un processus simplifié d'évaluation et de reconnaissance des acquis et d'un programme de formation des formateurs. Comme l'a dit un des participants :

« C'est grâce au groupe d'affinité et aux réunions nationales que nous participons maintenant à l'élaboration d'un programme d'études commun sur la pêche commerciale en collaboration avec d'autres collèges et conseils. »

En terminant la présente partie, on peut dire que l'immensité du territoire et le caractère distinctif des régions qui sont principalement liés à la réalité canadienne font que pour bâtir la confiance nécessaire au-delà de nos établissements et des frontières provinciales, il faudra tenir régulièrement des réunions en tête-à-tête que viendront compléter les moyens que nous offrent les technologies de l'information. C'est aussi pendant ces réunions qu'un dialogue sur les valeurs communes et les objectifs prioritaires peut véritablement prendre forme et que le réseau peut être consolidé. L'obstacle principal relevé par les répondants pour tenir ce genre de réunion consiste à recueillir suffisamment de fonds pour s'assurer que les collèges qui sont éloignés et qui bénéficient d'un financement moindre ne seront pas privés de participer à ces activités et d'en tirer profit.

5.4 Un réseau dynamique a besoin d'un dialogue continu sur ses rôles, objectifs et priorités

Selon l'expérience de nombreux groupes de réseautage et les observations de la majorité des répondants, il est clair que pour être efficace sur le plan national, le groupe d'affinité a besoin de préciser ses rôles, ses objectifs et ses secteurs d'action prioritaires.

Il est souhaitable d'avoir une personne enthousiaste désignée pour animer les débats en ligne et faciliter la préparation pour les rencontres d'envergure nationale. Les membres de certains groupes non actifs sont visiblement très déçus de ne pas disposer d'une telle personne dans leur groupe, mais ils ne s'engagent pas à assumer ce rôle eux-mêmes par manque de temps. Pour d'autres, l'étape clé qui leur a permis de devenir plus efficaces a été la création d'un véritable comité ou bureau de coordination. Un certain nombre de répondants pensent que c'est seulement en se dotant d'un secrétaire ou d'un directeur général à temps partiel que le groupe pourra donner toute sa mesure, tandis

qu'un petit groupe met en garde contre le risque de devenir trop structuré ou officiel au point de détruire la valeur de l'approche informelle. D'autres encore laissent entendre que les grands groupes deviendront plus efficaces si les membres peuvent, à l'occasion, travailler en sous-groupes pour traiter des questions particulières afin d'éviter d'être submergés de courriels et d'échanges qui ne sont pas pertinents pour le reste du groupe.

Le dénominateur commun est qu'il existe une volonté de transformer les réseaux informels d'échange d'information en groupes d'affinité actifs dès que le groupe, ou au moins le noyau actif du groupe, convient qu'il a un important programme commun d'envergure nationale à traiter. La notion de « communauté de pratique » de Wenger me semble être un concept utile à cette étape-ci.

Pour Wenger, une telle communauté se concentre davantage sur la pratique professionnelle générique que possède chaque membre de la communauté et qui permet au groupe de faire des échanges productifs de façon continue et de favoriser l'innovation dans leur domaine d'intérêt souvent à l'intérieur d'une entreprise. Nous utiliserons l'expression « communauté de pratique » dans son sens initial, mais à cela s'ajoutera la notion de pratique commune à l'échelle nationale, qu'un réseau décide d'entreprendre d'une manière plus structurée mais généralement informelle.

Ainsi, nous pourrions faire une distinction entre une communauté de pratique en voie de développement, telle que le réseau des vice-présidents, et un organisme constitué et agréé comme l'Association canadienne des éducateurs en équipement motorisé (ACEEM), qui est dotée d'un bureau officiel, d'un directeur général rémunéré et qui mène des projets nationaux dont elle rend compte à ses bailleurs de fonds. Ces deux groupes se distinguent également de certains groupes d'affinité qui sont des réseaux informels d'échange d'information. Nous reviendrons sur ces distinctions dans notre conclusion.

Quelle que soit la nature du réseau, la liste de recommandations précises présentée dans les résultats du questionnaire témoigne du caractère pratique de la participation des collègues aux groupes d'affinité. Ces recommandations visent à rendre le groupe plus structuré, à lui permettre d'échanger régulièrement, d'être plus pratique, plus efficace et plus réceptif aux secteurs d'action que les membres considèrent prioritaires.

L'histoire de l'un des groupes d'affinité les mieux organisés est riche d'enseignement à cet égard. L'ACEEM a été mise sur pied au début des années 90 pour mieux répondre aux besoins en matière de formation dans l'important secteur industriel de l'automobile. Certains gros employeurs de ce secteur ont exprimé leurs préoccupations dans une étude sectorielle, selon l'un des cofondateurs de l'ACEEM en déclarant « *que les collègues n'étaient pas assez réceptifs aux besoins de l'industrie. L'industrie ne voulait pas traiter avec tous les collègues engagés dans la formation dans le secteur de l'automobile pris individuellement.* »

L'ACEEM, qui était formée de huit collègues au début, regroupe maintenant 23 collègues et deux centres de formation professionnelle au Québec, qui se sont organisés pour relever le défi mentionné plus haut. Elle comprend un bureau de cinq membres, tient deux assemblées annuelles regroupant tous les membres, et deux réunions du bureau à d'autres moments. Récemment, elle s'est dotée d'un directeur général à temps partiel spécialiste du marketing, en augmentant les cotisations des groupes membres, ayant

jugé nécessaire une telle organisation pour remplir son mandat. Tout dernièrement elle s'est développée en regroupant des représentants des sous-secteurs de l'aviation, des trains, des autobus et du camion, en mettant sur pied des comités de l'ACEEM pour chacun de ces sous-secteurs du transport. Elle a également décroché deux petits contrats nationaux dans le domaine de l'efficacité énergétique qui apporteront une certaine partie des recettes dont elle a grand besoin.

L'étude de cas sur l'ACEEM et ses relations avec le Conseil du service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (CARS), qui a été préparée par l'un des rédacteurs de chaque organisme et publiée par l'ACCC illustre les nombreuses réalisations qu'un tel organisme peut faire, et les leçons difficiles qui ont été apprises tout au long de cette entreprise. Il s'agit notamment de mettre au point des normes de formation nationales et un programme national d'accréditation des programmes des collèges par secteur industriel; de créer des recettes additionnelles et d'amener l'industrie à faire des dons importants aux collèges; enfin, le « plus important » est d'établir :

« une voie de communication de l'information qui permet à l'industrie automobile et au secteur de l'éducation d'élaborer et de mettre en œuvre ensemble des solutions pratiques aux problèmes techniques et de main-d'œuvre. »⁸ [traduction]

Cependant, malgré toutes ces réussites, certains estiment que l'échange informel des fruits de l'expérience et des pratiques est l'une des parties les plus enrichissantes de leur adhésion au groupe. « *Il y a bien trop de territoires de compétence provinciaux pour trouver des solutions communes* », déplorent certains, tandis que d'autres estiment que le groupe ne fonctionne toujours pas d'une manière assez professionnelle pour survivre : « *L'ACEEM doit décider si elle est tout simplement un réseau de camarades qui échangent des histoires de guerre ou un groupe d'entrepreneurs qui répond aux besoins de l'industrie.* »

Les membres luttent encore pour trouver des moyens de financer leurs réunions et leurs activités avec d'autres collèges plus petits, et considèrent que le coût est trop onéreux.

La difficulté de trouver ce qui devrait être le rôle principal de tels groupes peut provoquer des tensions même après que le groupe a réussi à être mieux organisé. Cela est peut être le signe de la diversité continue des attentes et des besoins que les collèges et les personnes qui les représentent mettent sur la table. Pour de tels réseaux ou groupes nationaux, la question fondamentale est de s'entendre sur les objectifs prioritaires communs, sur les destinataires et sur la meilleure façon de s'organiser pour atteindre ses objectifs en tant que groupe, ce qui exige un dialogue continu qu'il ne faudrait pas éviter et qu'il faudrait réexaminer régulièrement.

Au bout du compte, pour le personnel des collèges très occupé et concentré sur les questions pratiques, le réseau doit fournir une véritable valeur ajoutée aux participants, quelle qu'elle soit, à divers moments et aux diverses étapes de son existence, pour que le groupe survive et se développe. Tous conviennent que, pour y arriver, il est nécessaire d'avoir un bon degré d'entente sur les valeurs, les objectifs, les rôles organisationnels et les priorités :

« Nous devons cerner les questions d'actualité brûlantes afin que le réseau puisse être pertinent pour la majorité. Le réseau doit avoir un

impact positif sur le collège, ses programmes et, en fin de compte, sur ses effectifs étudiants pour que l'on soit disposé à y consacrer un temps précieux...à mettre sur pied un comité de coordination et à définir clairement les rôles à assumer tout à tour, et c'est cela la clé du succès. »

5.5 Travailler efficacement avec les conseils sectoriels nationaux et le programme des initiatives sectorielles

La participation aux activités des groupes d'affinité a clairement fait ressortir un ensemble de bienfaits inattendus, notamment l'accès aux renseignements sur le marché du travail, les compétences de base, les modules de formation et d'autres renseignements sur la carrière préparés ou distribués par le conseil sectoriel national approprié ou dans le cadre de l'initiative sectorielle pertinente. Dans certains cas, un autre bienfait a été la possibilité de se réunir avec le conseil à l'échelle nationale.

Quelques réseaux de collèges travaillent en collaboration avec les conseils sectoriels dans le secteur de l'automobile ou de l'acier depuis un certain temps, la plupart des conseils ne disposaient pas de réseaux équivalents et coordonnés fournissant des cours et des séances de formation dans leur domaine d'activité. C'était le cas pour de nombreux conseils mis sur pied récemment dans le cadre d'une initiative du gouvernement fédéral visant à promouvoir la création de conseils sectoriels dans un plus grand nombre de secteurs.⁹

Les conseils sectoriels s'intéressent principalement à la situation des ressources humaines dans leur secteur d'activité et la plupart des secteurs, d'une part, embauchent une majorité de nouveaux employés provenant des collèges, et d'autre part, font souvent appel aux départements d'éducation permanente de ces établissements pour le perfectionnement du personnel. Il était donc logique que les conseils sectoriels disposent d'un organisme analogue regroupant tous les départements des collèges qui fournissent des cours de formation dans leur secteur d'activité. Comme l'a déclaré publiquement le chef de la direction d'un conseil sectoriel à l'époque :

« S'il fallait essayer de traiter avec 13 systèmes provinciaux différents et 60 collèges différents pour travailler à l'élaboration d'un programme national, nous serions tentés d'assurer la formation nous-mêmes ou de nous adresser plutôt à un ou deux réseaux nationaux de collèges privés pour gagner un temps précieux. »

Le questionnaire et les entrevues du sondage auprès des groupes d'affinité organisés révèlent que l'interaction avec les conseils sectoriels et dans le cadre des initiatives sectorielles constitue un rôle que la plupart des gens considèrent important pour leur groupe. Cette interaction est très bien accueillie pour la valeur ajoutée qu'elle apporte à la validation et au rajustement des programmes ainsi que pour sa contribution en permettant à tout le monde de se tenir au courant de l'orientation du secteur en ce qui a trait aux ressources humaines (tendances de l'emploi, nouveaux emplois, nouvelles compétences requises, etc.) Elle est également appréciée pour la corrélation entre le contenu d'un cours provincial donné et les normes et attentes nationales, de même que pour les nouvelles activités de formation qu'elle a fournies aux collèges de temps à autre.

Ce type d'interaction a également permis de renforcer l'engagement en faveur des compétences essentielles relatives à l'employabilité et de leur intégration réelle dans le programme d'études techniques. La plupart des études sectorielles indiquent une forte demande pour ces compétences et que c'est là que se dégagent les plus grandes faiblesses parmi les employés actuels et les récents diplômés.

En résumé, les participants estiment que l'interaction entre leur groupe d'affinité et les conseils sectoriels leur a fourni une « *perspective nationale plus vaste concernant les tendances de la main-d'œuvre et les normes d'emploi qui influent sur le programme d'études* ».

« Nous utilisons largement cette information dans le cadre du processus d'analyse des besoins pour des secteurs particuliers, ce qui a été très utile, sinon indispensable. »

« L'information sert souvent à valider les tendances locales ou provinciales. Elle explique en partie les raisons des changements ou de l'évolution de nos programmes et services ainsi que du mode de prestation de nos programmes. »

« Nous avons choisi le Programme professionnel en technologie de l'information (PTI) auprès du Conseil des ressources humaines du logiciel et nous commençons à enregistrer du succès en l'offrant sur le plan local. »

« Le programme d'information sur le marché du travail à l'échelle nationale nous a fait voir qu'il fallait passer de la formation hautement technique que nous suivions pour l'industrie forestière à une formation beaucoup plus vaste de portée générale sous le titre d'études de l'environnement. »

Dans la partie précédente, nous avons vu les résultats impressionnants accomplis grâce à la collaboration entre le secteur de l'automobile et le réseau équivalent des collèges et centres de formation regroupés sous l'ACEEM. Dans la présente partie, nous examinons le secteur de la sidérurgie, l'un des plus anciens conseils sectoriels qui travaille avec les collèges depuis un certain nombre d'années. Le Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES) est le nom du conseil et le groupe d'affinité de la sidérurgie regroupe 15 collèges partout au Canada. Une étude de cas préparée conjointement et commanditée par l'ACCC intitulée « *Comment collaborer malgré les hauts et les bas de notre économie* » examine l'histoire et les leçons apprises de cette collaboration.¹⁰

Cette étude porte sur la nécessité de s'intéresser à « un objectif ou à un défi commun » de même qu'aux exigences de l'industrie et des collèges afin d'assurer le succès du partenariat. Il est intéressant de noter que cette étude donne l'exemple d'une période où l'industrie sidérurgique connaissait un grave recul et où des milliers de métallurgistes avaient besoin d'une préparation à l'emploi dans d'autres secteurs. Le CCCES et les collèges ont travaillé étroitement pour mettre sur pied des programmes de recyclage précis avec le soutien financier de DRHC pour ces travailleurs, ce qui a permis à l'industrie et aux syndicats de créer une transition harmonieuse, et « peu à peu le

réseau des collèges et des cégeps est devenu le principal fournisseur de cours de formation pour les travailleurs licenciés. »

Basé sur leur expérience commune, le CCCES et le réseau des collèges et des cégeps ont conclu une entente nationale d'articulation et ont mis en œuvre un programme d'accréditation afin de faciliter la mobilité et la reconnaissance des cours et de garantir systématiquement la qualité de la formation à l'échelle du Canada. Ils ont également collaboré dans le cadre de contrats d'assistance technique au Chili, à Cuba, en Égypte et au Brésil.

Cependant, selon l'étude, il a fallu relever un certain nombre de défis pour ces réalisations. Par exemple, « il y avait un nombre réduit de liens entre le milieu de travail et les collèges/cégeps de sorte qu'il fallait établir des relations à partir de zéro » et « aucune partie ne comprenait les problèmes de l'autre » pour ne nommer que deux défis.¹¹ [traduction] De toute évidence, les collèges participants avaient besoin d'une sorte de groupe de réseautage, tout comme il était nécessaire de créer un programme commun afin de favoriser les échanges réguliers et de planifier conjointement la meilleure façon de relever les défis de ce secteur concernant les ressources humaines ou la main-d'œuvre. Aujourd'hui encore, les auteurs admettent qu'il y a toujours des difficultés à surmonter, notamment « ...l'industrie et les collèges/cégeps doivent dialoguer plus fréquemment. »¹² [traduction]

En outre, il faut que chaque partenaire reconnaisse et respecte vraiment les « compétences de base »¹³ de l'autre. Le conseil des employeurs/employés peut identifier quelles sont les compétences requises par l'industrie à l'heure actuelle et qui devrait surveiller et agréer les programmes des collèges par rapport aux normes nationales. Le personnel des collèges peut mieux traduire ces exigences en un programme d'études et en programmes pertinents. Si les conseils commençaient à élaborer et à distribuer des services ou des modules de formation de leur propre chef ou s'ils arrivaient à la table avec des formules de cours non adaptées à une réalité en pleine évolution, ce lien de confiance serait brisé et le partenariat reposerait sur des bases incertaines.

Les initiatives sectorielles récentes dans les secteurs des mines, des soins infirmiers et du bénévolat sont le reflet de ces leçons et des exigences pour trouver de meilleurs moyens de permettre aux employeurs/employés et aux collèges de travailler à l'échelle nationale afin d'assurer la pertinence, la reconnaissance de l'apprentissage, la mobilité et l'accès à l'apprentissage dans les établissements d'enseignement postsecondaire financés par les fonds publics. Ces leçons semblent s'appliquer non seulement aux secteurs industriels traditionnels mais aussi aux secteurs des services sociaux.

Certains répondants craignent que les collèges ne se dirigent ainsi vers des programmes uniformes, ce qui se traduirait par une moins grande réceptivité aux besoins locaux et moins de contrôle provincial et compromettrait les riches enseignements tirés de la très grande diversité des réponses, comme nous l'avons vu. D'autres indiquent que l'on peut travailler étroitement avec les conseils sectoriels à l'échelle nationale sans perdre sa spécificité et sa diversité. Nous examinerons cette importante question dans les conclusions.

En résumé, on estime que les groupes d'affinité ont un rôle précis et crucial à jouer en ayant une interaction continue avec leur association nationale ou conseil

d'employeurs/employés dans le cadre des exigences en matière de cours et de formation qui changent rapidement dans chaque secteur.

5.6 Le rôle de la technologie à l'appui des objectifs de groupe

La prémisse sous-jacente de la mise sur pied des réseaux ou des « groupes d'affinité » sur Internet par l'ACCC il y a trois ans était que les nouvelles technologies permettraient de créer de nombreux nouveaux réseaux d'affinité nationaux qui se développeraient comme ceux des secteurs de l'automobile ou de l'acier. En fait, cela n'a pas été le cas.

Mettre sur pied un groupe de réseautage sur Internet n'a pas automatiquement conduit au partage et à l'échange dynamique de ressources. La principale plainte ou attente non satisfaite des répondants a été le manque de « trafic », d'échanges ou de réseautage au sein de leur groupe virtuel. Trois répondants se sont demandés si le groupe existait encore, et l'un d'entre eux avait oublié qu'il faisait partie d'un tel groupe, ce qui montre dans quelle mesure ces réseaux ont influé sur les activités professionnelles quotidiennes des participants. Les listes de diffusion ont permis de transmettre des renseignements utiles de l'ACCC à la plupart des participants, mais elles ne se sont pas automatiquement transformées en véritables voies de communication multidirectionnelles.

Un participant actif du réseau du tourisme l'explique d'une manière concise comme suit :

« La nature fortement provinciale (dans les deux sens du terme) de l'enseignement postsecondaire au Canada limite la formation de « liens électroniques » parmi les universitaires – et tout ce qui facilite les échanges en tête-à-tête a un effet bénéfique. »

En fait, comme nous l'avons vu dans la documentation, on pourrait dire la même chose pour les non-universitaires. Un réseau actif et dynamique exige des leaders ou des animateurs informels disposés à amorcer et à stimuler les discussions dès le début. Il exige également des réunions en personne d'au moins une minorité importante de participants actifs et un accord général sur les enjeux et les objectifs prioritaires du groupe que l'on atteint mieux dans le cadre des réunions en personne. La technologie nous permet de faire le suivi plus facilement entre les réunions et de partager des renseignements importants dans un cadre plus vaste que ce qui se faisait par télécopieur. Elle demeure utile, offre un soutien mais n'est pas un facteur déterminant du développement d'un groupe de réseautage dynamique.

Le Conseil national des doyens en technologie (CNDT), qui réunit les doyens dont l'une des fonctions est de se tenir au fait des changements technologiques, est un exemple qui montre comment un réseau utilise la technologie pour appuyer, et non créer, la dynamique sociale et l'évolution d'un réseau efficace. Mis sur pied il y a environ une décennie afin de faciliter les échanges entre les doyens en technologie, le CNDT a commencé à utiliser sa propre liste de diffusion bien avant que l'ACCC ne crée les siennes, mais le premier mode d'échange se manifeste pendant les réunions qui ont lieu deux fois l'an dans différentes régions du pays. La personne bénévole élue à la présidence et l'adjoint administratif d'un autre doyen devenu secrétaire du groupe ont assumé la majeure partie de la gestion de la liste de diffusion, en préparant les procès-

verbaux et les ordres du jour proposés et en répondant aux demandes sur les sujets prioritaires à inscrire à l'ordre du jour de la réunion subséquente.

Depuis deux ans, le CNDT organise des tables rondes pour se pencher sur certaines questions précises pendant ses réunions. Les discussions portent sur des sujets d'actualité d'intérêt commun tels que la pertinence des méthodes d'enseignement des technologies, la façon d'attirer et d'inciter un plus grand nombre de jeunes Canadiens, en particulier les jeunes femmes, à poursuivre leurs études en sciences et technologie, les exigences des diplômés d'études appliquées et leurs répercussions sur le personnel enseignant. Un plus grand nombre de participants utilisent maintenant la liste de diffusion pour faire des recherches sur ces questions et pour rappeler les tâches de suivi aux personnes qui ont accepté d'accomplir ces tâches. L'utilisation de la liste de diffusion a évolué et s'est alignée sur les besoins du groupe comme tel.

Les doyens du CNDT recrutés récemment proposent plus de possibilités d'apprentissage pendant les réunions et plus de suivi entre les réunions au sujet des questions de défense des intérêts ou de recherche appliquée d'envergure nationale. Ces personnes voudraient que l'ACCC, la présidence et le comité exécutif adoptent une approche plus proactive afin de trouver du financement pour la mise en œuvre d'initiatives nationales pertinentes, telles que celles qui visent à promouvoir la carrière en technologie, ou de faire appel à d'autres partenaires nationaux du monde des affaires et du gouvernement pour se pencher sur des questions communes d'envergure nationale. Ces défis demanderont vraisemblablement une plus grande utilisation de la technologie afin d'appuyer les nouveaux objectifs de groupe prioritaires dégagés en commun.

Le choix de technologies adaptées à la nature, à la dynamique et aux objectifs prioritaires de chaque groupe particulier est une question importante. Par exemple, de nombreux répondants considèrent que leur groupe devrait maintenant disposer d'un espace commun où les participants peuvent travailler conjointement sur divers documents et conserver des messages et des ressources partagées tout en évitant d'être surchargés de courriels. Par conséquent, l'ACCC devrait peut-être envisager l'adoption de plate-formes Web au lieu de compter uniquement sur la technologie des listes de diffusion et des courriels traditionnels pour répondre aux besoins des groupes rendus au point où ils fonctionnent plus comme des « communautés de pratique ». Cette technologie devrait également simplifier la mise sur pied et le fonctionnement de sous-groupes temporaires qui se penchent sur des thèmes précis au sein des groupes d'affinité plus importants qui doivent fonctionner en sous-comités plus petits pour demeurer pertinents.

5.7 Le rôle crucial des leaders informels dans les groupes d'affinité

Comme nous l'avons vu, accéder à une liste de diffusion ne garantit pas que l'on dispose d'un réseau. D'après l'expérience des groupes actuels efficaces, le rôle de leadership est un élément crucial du processus. Dans presque tous les cas, la transformation d'un réseau naissant en un réseau ou en une communauté de pratique plus organisée est le résultat du leadership et de l'engagement d'une ou de deux personnes ou d'un comité coordonnateur. Mais de quel genre de leadership parlons-nous?

Nous avons vu dans la littérature que ce leadership doit être informel et qu'il nécessite certaines compétences précises que l'on peut résumer comme un leadership de facilitation et non d'autorité.¹⁴ Les entrevues avec neuf répondants qui ont objectivement rempli un rôle de leader informel font ressortir certaines caractéristiques communes. Ces personnes sont motivées et ont des valeurs ou des objectifs auxquels elles tiennent et qu'elles considèrent d'une importance capitale pour les apprenants et le personnel de tous les collèges. Parmi ces valeurs ou objectifs, il y avait la question d'une accessibilité plus grande, la formation de qualité supérieure ou la mobilité dans l'intérêt de tous les apprenants, une meilleure formation pour l'acquisition des compétences relatives à l'employabilité par les apprenants nécessiteux et le fait de mettre le perfectionnement professionnel et les enjeux des ressources humaines plus en évidence sur les programmes des collèges. Autant d'éléments auxquels ces personnes tiennent profondément et sur lesquels elles se sont vite exprimées.

Ces leaders sont également les personnes qui prennent l'initiative d'envoyer les premiers messages aux autres, de convoquer une première réunion en personne et membres des groupes intéressés au-delà des frontières provinciales, et ce sont souvent les personnes qui couvrent les frais initiaux des activités du groupe dans le cadre du budget de leur propre collège. Pourquoi donc chercher à agir sur le plan national quand on peut simplement s'employer à améliorer son propre collège?

Basé sur des entrevues, ces leaders concluent qu'il faut continuellement apprendre pour remplir pleinement leurs propres fonctions. Ils concluent également que les échanges avec leurs collègues nationalement seront un apport important pour leur propre collège et qu'il y a des choses déterminantes pour l'ensemble des collèges et des apprenants qui doivent être un fruit de la collaboration à l'échelle nationale. Ces facteurs de motivation ont permis de pousser les groupes de réseautage à s'organiser davantage ou d'une façon plus systématique, comme cela a été cas avec le CNDT, l'ACEEM ou, plus récemment, le réseau des vice-présidentes et vice-présidents. À défaut de tels leaders informels, les groupes d'affinité n'ont pas pu devenir des groupes dynamiques, ont affiché un trafic très faible, dont les participants se plaignent, ou sont restés au stade des échanges d'expériences et de ressources utiles par voie électronique et lors des rencontres fortuites.

Le degré de prise de conscience des leaders informels sur la nécessité de mener des activités à l'échelle nationale et internationale détermine dans quelle mesure un réseau d'échange de renseignements se transforme en une communauté de pratique d'envergure nationale ou non. Cependant, même dans ces cas, les participants peuvent encore engager le débat pour déterminer si le groupe doit se pencher sur les enjeux communs à l'échelle nationale ou s'il doit demeurer un réseau d'échange de ressources et de renseignements à la fois très utile et informel. Ce débat se poursuit présentement dans trois groupes d'affinité.

Les leaders informels nouveaux ou un peu plus jeunes qui commencent à participer aux activités de groupe semblent s'intéresser davantage à la possibilité de prendre certaines mesures communes pour la défense des intérêts et les questions de partenariat à l'échelle nationale. Comme l'explique l'une des personnes interrogées :

« Il semble que les leaders plus âgés se réjouissent de nous voir rendus aussi loin dans notre réseau, tandis que de nombreux nouveaux arrivants

pensent, comme nous, au niveau où nous pourrions être et au fait que nous devrions être plus présents sur la scène nationale. »

Certaines personnes estiment qu'il faudrait une rotation plus grande des rôles de leadership, qu'il faudrait encourager les nouveaux à se manifester et à prendre les rênes des mains des doyens. On se craint également que certains groupes plus organisés ne deviennent trop conservateurs et n'aient pas suffisamment de diversité parmi leurs membres ou dans leur mode de leadership et leur vision. L'un des participants en parle en ces termes :

« La façon dont nous nous organisons ressemble moins à un mouvement pour fournir aux Canadiens un meilleur accès à l'éducation de qualité supérieure et plus à une institution traditionnelle et orthodoxe. Nous devons devenir à nouveau des innovateurs qui n'ont pas peur des défis. »

Quel que soit le rôle que le groupe d'affinité se donne, les leaders informels doivent être très attentifs à la diversité et au changement des intérêts des membres du groupe. Certains estiment que pour demeurer pertinents, il faudrait régulièrement utiliser les sondages afin de dégager les sujets ardents, s'assurer que les sous-groupes créés pour examiner des enjeux particuliers restent de petits groupes, et faire en sorte que les responsabilités du leadership soient réparties entre un plus grand nombre de personnes. Si les leaders ne sont pas à l'écoute, les membres cessent simplement de participer ou abandonnent.

Les leaders doivent posséder le savoir-faire nécessaire pour faciliter les processus de dialogue participatif avec de nombreux participants différents. Il n'y a aucune structure d'autorité hiérarchique au sommet de laquelle des décisions sont prises. Aussi, pour parvenir au consensus au bout d'un dialogue efficace, sans sombrer dans l'indécision et l'immobilisme, il faut des habiletés cruciales qui ne sont pas données à tout le monde ou que tout le monde ne peut pas développer.

Une autre compétence du leader informel qu'il est utile de mettre en évidence est la capacité de représenter le groupe de réseautage sur le plan national. Habituellement, il n'y a pas de structure officielle de représentation, et le représentant doit être disposé à travailler d'une manière très ouverte et consultative, en avisant les participants à l'avance des questions à débattre et en faisant rapport des réunions à tous les membres afin que chaque participant puisse en bénéficier. Certains se plaignent du fait que la représentation du groupe d'affinité finit par ne profiter qu'à l'intéressé et à son collègue.

Outre ces responsabilités additionnelles et le fait qu'il ne dispose pas vraiment de temps libre à son travail habituel, le leader informel doit être en mesure de voir concrètement que sa contribution apporte une valeur ajoutée. La possibilité de rencontrer de nouveaux collègues et d'apprendre d'eux, de faire la différence sur le plan national et de fonctionner dans un cadre plus ouvert, loin de la bureaucratie, semblent être les avantages que l'on apprécie le plus. Comme l'a proposé M^{me} Westley dans son article, ce genre de contexte peut être celui qui correspond le mieux aux désirs de ce type de leader de toutes façons :

« Ce n'est peut-être pas seulement la forme (un réseau) qui les rend efficaces, mais aussi le fait que cette forme convient mieux que la

hiérarchie à des gens très efficaces et de plus en plus nombreux au sein de la population. »¹⁵ [traduction]

Identifier quelques leaders informels clés pour un groupe d'affinité proposé semble être l'une des tâches les plus importantes qu'un responsable de groupe de travail ou le personnel du secrétariat national peuvent accomplir.

- 1 Les programmes de formation aux professions paramédicales couvrent les professions, autres que la profession infirmière, qui sont spécialisées dans le domaine des technologies médicales. Voir la brochure à l'adresse www.health.bcit.ca/caahp.
- 2 Voir le texte complet du mémoire intitulé « The Importance of Allied Health Training Programs on the Future of Health Care in Canada », à l'adresse www.health.bcit.ca/caahp.
- 3 Consulter le site Web www.edu.gov.on.ca/fre/document/nr/02.03/dentalf.html pour en savoir plus sur l'initiative concernant les nouveaux programmes d'études appliquées offerts dans les collèges de l'Ontario.
- 4 Pour en savoir plus sur les centres collégiaux de transfert de technologie, on peut consulter le site Web du Réseau Transtech, www.reseau transtech.qc.ca.
- 5 Voir l'article de Fred Bird, Professeur, Religion et éthique, Université Concordia, « The Moral Muteness of Managers » (Regents of the University of California, 1989).
- 6 Pour en savoir plus sur les compétences essentielles relatives à l'employabilité, consulter le site Web de DRHC sur les compétences essentielles à l'adresse www15.hrdc-drhc.gc.ca/french/general/es.asp, ou celui du Conference Board of Canada à l'adresse www.conferenceboard.ca/education/pdf/esp2000.pdf.
- 7 Voir le site Web du Conseil canadien des pêcheurs professionnels pour de plus amples renseignements sur les efforts déployés en faveur du professionnalisme à l'adresse www.ccpfh-ccpp.org/fr/faccueil.html.
- 8 ACEEM-CARS-LMG, « Comment 29 collèges, instituts et conseils scolaires peuvent-ils collaborer à l'échelle nationale? » (ACCC, 2001), www.accc.ca/ftp/pubs/etudes/automobile.pdf
- 9 On compte présentement 26 conseils sectoriels, dont cinq sont en voie de création et au moins dix autres initiatives sectorielles qui ne créent peut-être pas de conseils formels mais qui entreprennent des initiatives analogues pour les ressources humaines à l'échelle nationale. Pour consulter la liste des conseils et des exemples de leurs activités et de leurs produits, visiter le site de l'Alliance des conseils sectoriels (ACS), www.councils.org.
- 10 George Nakitsas et Francine Bergeron, « Comment collaborer malgré les hauts et les bas de notre économie » (ACCC, 2001), ftp://www.accc.ca/pubs/etudes/acier.pdf.
- 11 Ibid., p. 11.
- 12 Ibid., p. 20.
- 13 C.K. Prahalad et Gary Hamel, « The Core Competence of the Corporation », Harvard Business Review (mai-juin 1990), pp. 79-90.

¹⁴ Margaret J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, McGraw-Hill, 1999, et Frances Westley, "Not on our Watch – The Biodiversity Crisis Global Collaboration Response", *Organizational Dimensions of Global Change – No Limits to Cooperation*, David Cooperrider et Jane E. Dutton, éditeurs, Sage Publications, 1999.

¹⁵ Westley, p. 113.

6.0 RÉFLEXIONS SUR LA VALEUR AJOUTÉE À DIFFÉRENTS NIVEAUX

L'étude empirique sur les participants des groupes d'affinité et l'examen des ouvrages de nombreux auteurs mentionnés dans ce rapport¹ permettent de dresser une liste de recommandations concrètes très utiles pour améliorer le fonctionnement des groupes de réseautage. En les examinant et en les évaluant, le groupe de réseautage peut déterminer leur pertinence par rapport à sa propre situation. Le but de la présente conclusion est de prendre un certain recul par rapport à ces recommandations précises afin d'analyser la valeur ajoutée que ces groupes d'affinité représentent pour l'individu, le réseau, l'établissement, l'association nationale et le pays où ils sont situés, et pour les réseaux d'affinité naissants d'envergure internationale.

À notre époque, l'**individu** est confronté au défi quotidien de se tenir à jour et de choisir parmi une foule de renseignements de plus en plus nombreux qu'il reçoit sur tous les supports d'information, en particulier les supports électroniques. Dans une économie et une société du savoir, l'individu et son employeur risquent de rater une nouvelle tendance, une nouvelle opportunité ou une nouvelle idée qui pourrait accroître la satisfaction de ses étudiants ou réduire les coûts. Cependant, il n'est pas possible de se tenir au fait de tout. On atteint un seuil de saturation qui va à l'encontre du but recherché.²

Nous avons constaté tout au long du présent rapport que des groupes d'affinité ou des groupes de réseautage efficaces, quel que soit leur nom, peuvent jouer un rôle utile en fournissant aux participants une information contextualisée et assortie de commentaires de collègues respectés, une information que l'on peut rapidement transformer en savoirs utiles pour sa propre pratique individuelle. C'est un moyen d'accélérer l'apprentissage et tout particulièrement de tirer les leçons qui s'appliquent.

On pourrait avancer que tout comme les guildes et les syndicats étaient des formes d'organisation nées du désir de protéger les travailleurs à l'âge industriel contre l'exploitation, peut-être que les groupes d'affinité qui fonctionnent bien représentent l'une des formes d'organisation nées du désir de protéger les professionnels de l'âge de l'information contre la surcharge d'information et l'épuisement professionnel. Comme l'a avancé Westley, la communauté de collègues fournit un groupe de référence informel mais très puissant à un nombre croissant de professionnels.

Nous avons également vu que l'on exige de plus en plus que les gens soient plus novateurs afin de répondre, par exemple, aux demandes souvent incompatibles d'un meilleur accès à l'apprentissage de qualité avec moins d'argent ou d'une adaptation plus rapide des organismes à la technologie afin de demeurer concurrentiels. La période de calme et de réflexion et la capacité de jongler avec des idées et des contextes incompatibles, qui fait naître l'innovation, sont très rares de nos jours. Selon les études, il semblerait que les regroupements en réseau peuvent fournir un environnement fertile qui permet aux collègues de se réunir loin du bureau ou de la salle de classe, ce qui facilite le débat sur diverses idées pour engendrer la créativité ou l'innovation.

Les sociétés savantes de professeurs d'université et de chercheurs ont longtemps joué ce rôle et nous avons vu comment les grandes entreprises emploient aujourd'hui des « communautés de pratique » à cette fin. Il est peut-être temps de créer et d'utiliser quelque chose d'analogue au sein des collèges et d'autres secteurs communautaires sans but lucratif. Comme l'a expliqué une participante d'un groupe d'affinité, elle veut

« ...accéder au capital intellectuel des individus partout au Canada pour contribuer à la résolution de problèmes. » Sans cela, nous risquons d'être comme des gnomes, condamnés à travailler dans des cubicules isolés et à réinventer la roue de 13 façons différentes pendant que la vie continue.

La valeur ajoutée qu'apporte le **réseau** en commençant par fonctionner davantage comme une « communauté de pratique » au niveau provincial ou national peut se résumer comme le fait d'avoir voix au chapitre des décisions provinciales et nationales qui touchent notre domaine ou notre discipline particulière. Les politiques ou initiatives provinciales et nationales n'influent pas seulement notre établissement dans son ensemble, mais aussi notre propre département ou discipline de diverses manières bien particulières. Limiter ses activités au niveau institutionnel signifierait se contenter d'une seule voix pour avoir une influence et agir conjointement, au lieu de se donner les moyens de défendre non seulement les intérêts des collègues, mais aussi la valeur marchande de leurs programmes destinés aux entreprises ou l'importance de la formation du personnel des soins à domicile pour une véritable réforme du système de santé.

Il est vrai que tous les réseaux ne cherchent pas à être actifs au niveau national, et c'est là que les distinctions que font Wenger et Seely Brown peuvent être utiles pour aider les groupes d'affinité à définir exactement le genre de groupe qu'ils veulent être. J'avancerais que d'après l'expérience de près de 50 de ces **groupes d'affinité**, il existe généralement trois niveaux d'activité utiles distincts :

1. Certains groupes d'affinité fonctionnent principalement comme des **réseaux d'échange d'information**, conçus pour permettre aux gens de faire circuler l'information et de poser des questions à d'autres participants.
2. Certains groupes d'affinité décident également de fonctionner comme des **communautés de pratique** pour élaborer une liste commune d'initiatives et de perspectives nationales qu'ils défendent, mais de façon informelle.
3. Certains groupes d'affinité décident de se transformer en **associations officielles de collègues** dans des secteurs précis, avec des droits d'adhésion, l'élection d'un comité exécutif et des responsabilités financières.

Il n'y a pas de règle infaillible pour dire que telle formule est meilleure que telle autre. Mais, l'expérience que nous avons examinée nous montre que chaque groupe doit discuter régulièrement du rôle qu'il désire assumer, et déterminer s'il est organisé pour le faire d'une façon efficace.

Cette étude a permis d'examiner le rôle crucial des leaders informels dans le développement des groupes d'affinité et le niveau où ces personnes devraient agir. Cependant, elle demande plus de recherches sur des compétences précises qui sont requises pour ces nouveaux types de leadership. L'une des compétences les plus intéressantes mentionnées pour les participants et les leaders informels est la capacité de trouver des moyens d'amener le groupe à « réfléchir ensemble » à des moyens originaux, tout en célébrant et en conservant la diversité des points de vue qui sont si indispensables à la créativité et la compétitivité.

Pour les **institutions officielles** dans lesquelles œuvrent les participants des groupes d'affinité, l'engagement du personnel en faveur des réseaux d'acquisition de connaissances des collègues devrait être perçu comme un complément utile de leurs rôles et postes officiels respectifs. Comme nous l'avons vu, cela permet d'informer les employés, de les tenir à jour, de les inciter à continuer d'apprendre et à être novateurs en plus de les soutenir sur le plan social en cette époque de grands changements. Si l'on se reporte à la règle de la société du savoir énoncée par Seely Brown, à savoir que « plus on a des gens qui peuvent apprendre en des temps plus courts, plus on sera compétitif », et si l'on y ajoute la recommandation de Terry O'Banion invitant tous les collègues à devenir de véritables « collègues d'apprentissage du 21^e siècle », on ne peut pas négliger la contribution des groupes d'affinité à la culture d'apprentissage en général et aux innovations concrètes et rentables axées sur l'apprenant.

Comme l'a recommandé l'étude australienne, le défi que les institutions officielles doivent relever consiste à soutenir concrètement le personnel qui participe à de tels groupes de réseautage et à trouver des moyens de traduire efficacement les idées qui s'offrent en actes selon les réalités particulières de l'institution. Par exemple, le réseau collégial de l'état australien de Tasmanie prévoit maintenant un budget annuel pour permettre aux doyens ou aux membres du personnel enseignant de participer à des rencontres nationales d'affinité et les inciter de faire rapport à leurs établissements respectifs des innovations relevées ailleurs qui peuvent être mises en application en Tasmanie.

Les **associations nationales** des collègues, ou tout autre regroupement visé, ont également à relever le défi d'adopter de nouveaux modes de fonctionnement qui favorisent la création et le maintien de réseaux du savoir ou de groupes d'affinité efficaces. Cela veut dire, en partie, prendre du recul par rapport à l'ethos de groupe de mise en œuvre de projets qui anime certaines personnes pour se concentrer clairement sur les services aux membres lorsque la valeur ajoutée est la perspective nationale, la défense des intérêts au niveau national et l'avantage du savoir d'envergure nationale que l'association apporte à chacun de ses membres. C'est cette voie que l'ACCC a empruntée ouvertement au cours des quatre dernières années, sous la conduite de son nouveau directeur général, et c'est ce qui a entraîné l'affectation des ressources du secrétariat à la création et au soutien des nombreux groupes d'affinité qui existent à l'heure actuelle.

Cependant, ce que montre la présente étude est que la création d'un groupe et d'une liste de diffusion ne conduit pas automatiquement à la formation d'un réseau ou d'une communauté de pratique qui fonctionne. Ce processus est social et il commence à se manifester lorsque des leaders informels sont identifiés, lorsque le groupe trouve les ressources dont il a besoin pour que ses membres puissent se rencontrer en personne afin de travailler aux objectifs et aux valeurs prioritaires du groupe, et lorsque ces membres « commencent à réfléchir ensemble. »

D'après cette constatation, et en réfléchissant aux trois dernières années d'activité, on peut dire que trop d'énergie a été consacrée à la création de groupes d'affinité et au recrutement de nombreux participants. Et pas assez à l'identification des leaders informels ou aux moyens de faciliter la mise sur pied de comités coordonnateurs et les rencontres nationales des groupes afin que la dynamique de groupe commence à s'installer sérieusement. On a trop insisté sur l'identification et la distribution de l'information du secrétariat aux participants sans accorder la même énergie au

développement de la communauté qui pourrait s'inspirer efficacement de cette information et la transformer en un avantage constitué de savoirs utiles.

Toutes les études soulignent effectivement le rôle important des associations nationales de faire connaître les groupes et de les réunir pour une première fois. Elles soulignent aussi le rôle essentiel que les associations jouent en fournissant à ces groupes des moyens techniques, financiers et organisationnels qui leur permettent d'être fonctionnels, et un soutien continu du savoir pour les orienter vers des connaissances utiles provenant d'autres groupes d'affinité et de partenaires nationaux semblables. Tels sont les rôles que l'ACCC a effectivement assumés et dont les résultats sont visibles dans certains secteurs, comme nous l'avons constaté dans cette étude.

Il faudrait également retenir que les groupes d'affinité ou les réseaux représentent un nouvel outil puissant qui permet aux associations nationales de toucher leurs membres directement en dehors des activités beaucoup plus réduites des conseils et des comités nationaux. Certains répondants au questionnaire ont fait remarquer qu'ils étaient, pour la toute première fois, conscients de ce que leur association nationale faisait pour eux et capables de participer davantage à ses activités au besoin. Les groupes d'affinité pourraient donc être perçus comme l'une des nouvelles voies pour une plus grande démocratisation du savoir et la création d'associations axées sur les membres dans de grands ou divers pays.

Pour mieux mobiliser les connaissances de ces groupes, l'American Association of Community Colleges (AACCC), par exemple, compte six représentants élus provenant de leurs principaux groupes d'affinité, appelés « conseils affiliés », qui siègent à leur conseil national comme conseillers de leur association. Voilà un moyen de mieux mettre à contribution le savoir utile de tels groupes dans la gouvernance des associations du courant dominant.³

Sur le plan **national**, nous avons vu comment, en Australie et au Canada, les groupes d'affinité ou les communautés de pratique peuvent être de nouveaux moyens efficaces de participer aux initiatives nationales visant le secteur de la main-d'œuvre ou des ressources humaines, à un moment où dans beaucoup de pays on cherche de nouveaux moyens d'accroître sensiblement l'apprentissage et les compétences pertinentes de la population et de favoriser plus d'innovations dans tous les secteurs. Les exemples de réalisations importantes dans les secteurs de l'automobile et de l'acier illustrent bien le potentiel énorme des réseaux nationaux d'employeurs/d'employés qui travaillent en étroite collaboration et forment des partenariats avec les réseaux d'enseignement et de formation des collèges œuvrant dans ces secteurs. Cependant, il reste que certains sont réticents ou craignent de voir une telle action nationale conduire à un nivellement des programmes d'études selon le plus petit dénominateur commun et à une perte de la diversité et du contrôle à l'échelle locale ou provinciale.

Un nouveau concept de « spécifications minimales » pour traiter des réalités complexes examiné dans le cadre du programme McGill-McConnell pourrait être utile à cette étape-ci.⁴ Dans notre contexte, il semblerait plus approprié de parler de « spécifications essentielles » afin d'évoquer les éléments essentiels, ou spécifications, qui sont nécessaires pour passer à l'action, mais qui offrent le maximum de souplesse et de diversité sur le plan de la mise en œuvre.

Pour les réalités complexes qui nous intéressent présentement, les spécifications essentielles au niveau national constituent les compétences de base communes (connaissances, compétences et attitudes) qui sont définies par les employeurs et les employés dans tous les secteurs comme des éléments essentiels et communs, peu importe où l'on travaille au Canada. À cela s'ajoutera une variation de 10 à 50 % dans les compétences d'une région ou province à l'autre selon le secteur, et cela peut même faire l'objet d'une réglementation provinciale. Enfin, il faudrait une pédagogie distincte, que chaque établissement et membre du personnel enseignant apportent à la transmission de cet ensemble de compétences, de connaissances et d'attitudes et qui devrait demeurer riche et diversifiée. Le défi est d'apprendre à fonctionner à différents niveaux en même temps et de déterminer ce qui est essentiel, ce qui comporte réellement une valeur ajoutée et, par conséquent, ce qui se fait mieux à chaque niveau de nos activités.

On peut également avancer que, avec la décentralisation même de notre système fédéral, en faisant preuve de sagesse, nous serons gagnants sur tous les plans. Cette décentralisation a garanti le contrôle et la pertinence sur le plan local, mais les niveaux d'activité à l'échelle nationale et internationale, ainsi que les exigences pour une qualité et une reconnaissance continues de l'apprentissage, sont là pour de bon. Comme l'a lancé l'administrateur d'un collège, « *la communauté du collège s'est maintenant élargie pour inclure la communauté nationale, voire internationale.* »

Au lieu d'avoir un ministère de l'Éducation ou un ministère du Travail au gouvernement fédéral imposant des normes nationales, comme c'est le cas dans la plupart des pays, le gouvernement du Canada a entrepris de soutenir les initiatives visant les ressources humaines dirigées et gérées par les secteurs. Ces derniers ont déjà montré qu'ils avaient le potentiel d'être très réceptifs, d'être des mécanismes de collaboration rapide pour des rajustements efficaces de la main-d'œuvre apportant éventuellement de nombreux avantages à l'apprenant qui cherche à déterminer dans quoi poursuivre ses études.

Les conseils sectoriels et les collèges **ne** devraient donc **pas** viser un programme national et la standardisation de tout, mais ils devraient plutôt s'accorder sur des normes et des compétences essentielles communes, tout en favorisant la diversité qui nous rend si dynamiques. De cette manière, nous pourrions même être capables de parler d'initiatives nationales dans le domaine de la formation et de l'éducation au Canada sans déclencher une crise politique pour répondre à notre « question vérité. » La valeur ajoutée de cette approche est qu'elle libère le personnel de ce qui est normalisé pour lui permettre de se consacrer à la tâche plus difficile qui consiste à s'adapter aux nouvelles tendances en faisant preuve de créativité, comme l'a fait remarquer judicieusement un participant d'un groupe d'affinité.

Ces initiatives sectorielles et partenariats nationaux, comme nous l'avons vu dans les études de Gallagher et Dennison, concluent qu'ils sont maintenant indispensables si les collèges désirent répondre aux besoins de leurs apprenants devenus plus mobiles. Ces formes de collaboration sont l'équivalent national et le complément des comités consultatifs locaux des programmes⁵ ou des comités mixtes provinciaux sur la main-d'œuvre.

Les groupes d'affinité peuvent fournir une nouvelle formule organisationnelle qui sert d'équivalent naturel des conseils sectoriels nationaux d'employeurs/employés pour

assurer un rajustement plus rapide et plus efficace de ce qui est enseigné par rapport à ce dont l'apprenant a besoin dans un monde du travail en pleine mutation. L'utilisation appropriée de l'Internet dans les conseils sectoriels pour mener des enquêtes rapides auprès des employeurs et faire circuler rapidement les constatations parmi les collègues dans tout le pays nous permet peut-être de commencer à créer un mécanisme d'information sur le marché de la main-d'œuvre qui correspond mieux à la vitesse du changement auquel nous faisons face constamment.

Sur le plan **international**, comme l'a montré l'étude de Westley, les groupes ou réseaux d'affinité ont également la grande capacité d'innover et d'agir efficacement pour relever certains défis communs à l'échelle internationale. Vu l'existence des fédérations ou syndicats internationaux de diverses associations, y compris le World Federation of Colleges and Polytechnics créé récemment, il vaudrait la peine de réfléchir à l'utilisation des groupes d'affinité internationaux pour l'étude de certains enjeux précis d'intérêt commun afin de voir si ces groupes peuvent offrir des voies efficaces pour partager des pratiques exemplaires et entreprendre certaines mesures communes. Vu les expériences des systèmes des collèges techniques et de formation professionnelle d'Australie et de Grande-Bretagne avec plusieurs conseils sectoriels et communautés de pratique⁶, il y a un langage commun et des groupes initiaux avec lesquels on peut commencer à travailler. Peut-être qu'il y a des expériences d'autres fédérations internationales qui pourraient servir de références pour leur utilisation des groupes de réseautage ou des groupes d'affinité internationaux.

¹ Voir les sept principes de Wenger au chapitre 3 de *Nurturing Communities of Practice*, la table de McDermott sur les 10 facteurs clés du succès reproduite dans *The Potential for Communities of Practice to Underpin the National Training Framework in Australia*, et les chapitres 10, 11 et 12 de la même étude australienne menée par John Mitchell.

² Kenneth J. Gergen, *The Saturated Self – Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, Basic Books, 2000.

³ Pour en savoir plus sur le conseil d'administration de l'AACC et les activités des conseils affiliés, consultez le site Web de l'AACC à l'adresse : www.aacc.nche.edu/Template.cfm?Section=AboutAACC.

⁴ Brenda Zimmerman, Curt Lindberg et Paul Plsek, *Edgework: Insights from Complexity Science for Health Care Leaders*, VHA Press, 1998.

⁵ Chaque collège doit avoir un comité consultatif des programmes formé des employeurs de ses diplômés. Deux fois l'an, le comité examine la pertinence du programme d'études et fait des recommandations pour apporter des rajustements aux nouveaux programmes qui sont fournis.

⁶ Pour en savoir plus sur la Grande-Bretagne et sa nouvelle initiative des conseils sectoriels de compétences et ses rapports avec le Canada, voir *Connexions de l'ASC*, Vol. 2 N° 2, p. 3 à l'adresse : <http://www.councils.org/tasc/nav.cfm?p=index&l=f>

7.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Face à une réalité complexe d'interconnexions qui évoluent rapidement, nous avons vu que les collègues peuvent profiter des groupes d'affinité d'envergure nationale pour échanger des idées sur des pratiques qui suscitent l'inspiration et les ressources ou conseils utiles de leurs collègues partout au pays, pour se tenir au fait des tendances dans leur discipline en matière de main-d'œuvre et de ressources humaines à l'échelle nationale, et ils peuvent influencer sur la politique et les pratiques nationales visant des questions d'intérêt commun. Ces groupes d'affinité peuvent permettre aux participants d'apprendre rapidement et de rester novateurs et pertinents en répondant aux besoins variés des apprenants canadiens.

Toutefois, cette étude montre aussi clairement que nous devons apprendre et expérimenter davantage pour déterminer comment nous pouvons rendre ces groupes d'affinité ou communautés de pratique plus efficaces et capables de donner toute leur mesure. Nous présentons ci-dessous les conclusions et recommandations provenant du sondage mené auprès des participants et des leaders informels actuels dans le cadre de cette étude :

7.1 Utiliser le style de leadership axé sur l'animation

Les groupes d'affinité ne peuvent échapper à l'enjeu et au défi de trouver le bon style de leadership correspondant à la structure organisationnelle du réseau qu'ils ont créé. Cela veut dire souvent identifier un animateur ou facilitateur, voire un comité coordonnateur, pour aller de l'avant, même s'ils fonctionnent encore de façon informelle. Ces rôles peuvent, et devraient probablement, faire l'objet d'une rotation régulière mais il faut un certain degré d'animation, d'encouragement et une organisation minimale pour que le groupe puisse atteindre pleinement son potentiel. Le défi consiste à choisir et à favoriser un style de facilitation et un style de leadership informel, et éviter les définitions traditionnelles et les rôles de leadership formels ou axés sur les postes. Il serait mieux de discuter ouvertement du type de leadership ou d'animation dont chaque groupe a besoin afin d'éviter ces pièges.

7.2 Assurer une aide financière au Secrétariat

Tout en ayant une structure organisationnelle informelle, les participants estiment qu'il faut une certaine forme de soutien continu du Secrétariat, qu'il s'agisse de ressources financières ou de services de bénévoles. L'ironie est que, selon le manque de temps et de ressources auquel tout le monde est confronté, les participants trouvent que le réseau ne doit pas leur demander énormément de temps et de ressources si l'on veut qu'il soit utile et qu'il en vaille la peine d'en faire partie. Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas prêts à apporter librement une contribution en fait de temps et de ressources. Par contre, ils ne désirent pas consacrer le peu de ressources dont ils disposent au maintien des rôles du Secrétariat, qu'il s'agisse de l'administration du site Web et de la liste de diffusion du groupe, de fournir des références pour les demandes de renseignements en tout temps ou d'amorcer et de préparer des réunions en personne et des initiatives nationales en collaboration avec des conseils sectoriels nationaux correspondants. Pour fournir un tel appui, il faut trouver des sources de financement continu afin de rémunérer les personnes qui assument de telles fonctions ou les bénévoles disposés à assumer des rôles de soutien. Le défi majeur est d'éviter que le Secrétariat devienne une sorte de comité exécutif du groupe et d'essayer plutôt de

concentrer les efforts sur l'animation du réseau pour que celui-ci soit plus inclusif, plus actif, mieux connecté et plus efficace.

7.3 Préciser les objectifs et les priorités à valeur ajoutée du groupe

Bien que les groupes d'affinités soient essentiellement des types d'organisation itérative, il faut énoncer clairement l'objectif fondamental du groupe (s'agit-il d'un réseau, d'une communauté de pratique ou d'un organisme officiel naissant?) et ce qui devrait être ses objectifs prioritaires actuels. Cela peut sembler contradictoire à première vue, mais les participants affirment que dans un monde marqué par une saturation d'information et des ressources réduites, ils ont besoin de s'assurer que le temps précieux qu'ils mettent à contribution sera utile pour leurs objectifs prioritaires et ceux de leur organisme. Une meilleure interaction avec les conseils sectoriels nationaux et les initiatives sectorielles semble être l'un des facteurs externes de motivation pour de nombreux participants. Au bout du compte, tout le monde sait que n'importe quelle personne peut se retirer du réseau à n'importe quel moment si elle n'en est plus satisfaite ou n'a plus de motivation. Par conséquent, la vie du réseau ne dépend pas de réalités organisationnelles ou psychologiques, mais plutôt du fait que le réseau répond aux besoins des participants à n'importe quel moment. Afin de demeurer pertinents, les groupes d'affinité devraient donc prendre soin d'engager périodiquement et pleinement le dialogue autour de leurs objectifs et de la valeur ajoutée pour les participants.

7.4 Assurer des rencontres en personne

Les rencontres en personne des participants de temps à autre, qu'il s'agisse de sous-groupes régionaux ou de rencontres nationales d'un grand nombre de participants, sont considérées essentielles pour transformer un réseau d'échange d'information de toutes sortes en un réseau d'échange de savoirs ou une communauté de pratique utiles. Dans presque tous les cas, les groupes qui ont réussi à organiser des rencontres en personne continuent d'être plus pertinents et plus dynamiques. Les réseaux virtuels semblent nécessiter une certaine présence physique et une interaction pour que l'on puisse en profiter pleinement entre les rencontres. Dans un pays comme le Canada ou dans un contexte international, le défi continu est de déterminer comment des participants disséminés dans de vastes régions peuvent accéder aux ressources nécessaires pour de telles rencontres. Cela est particulièrement vrai pour les personnes qui viennent des régions éloignées ou d'organismes plus petits. Des mesures particulières sont nécessaires pour éviter la concentration du pouvoir informel et des activités pertinentes dans les grandes villes ou les grands établissements.

7.5 Être conscient des obstacles culturels et linguistiques pour favoriser la pleine inclusion

Dans le contexte bilingue et biculturel du Canada, il existe d'autres défis et cordes sensibles dont il faut tenir compte si l'on veut vraiment avoir un dialogue et un groupe d'affinité de portée nationale. Avoir à travailler entièrement en anglais ou avoir toujours recours à l'interprétation pose un problème sérieux pour la pleine participation des Canadiens dont le français est la première langue, voire la seule. Une politique qui encourage les participants à présenter des messages dans leur langue maternelle et qui demande ensuite aux destinataires de se servir de l'anglais ou du français appris à l'école secondaire, avec l'aide d'un dictionnaire, pour décoder le message a été adoptée et acceptée, mais elle n'a pas vraiment été utilisée par aucun groupe. Les participants

francophones interrogés estiment que, puisque la traduction continue n'était pas un objectif réaliste pour un réseau informel, il était nécessaire d'identifier les francophones bilingues qui pouvaient servir d'intermédiaires entre les réseaux majoritairement formés d'anglophones et les réseaux francophones équivalents, le cas échéant, comme cela est souvent le cas. En outre, ces réseaux doivent également tenir compte des cultures de nos nations autochtones fondatrices qui sont majoritairement orales et nécessitent une réponse humaine compensatoire pour devenir réellement des réseaux nationaux. La portée de l'enquête ne nous a pas permis de faire des recommandations pour cet enjeu important, mais la question doit être examinée, surtout au moment où le groupe d'affinité Programmes Autochtones/Premières Nations/Métis commence ses activités.

7.6 Sensibiliser les présidents et vice-présidents des collèges à l'existence et aux rôles des groupes d'affinité

Pour mobiliser pleinement la créativité et l'innovation provenant des groupes d'affinité, les leaders des établissements auxquels appartiennent les participants des réseaux doivent être sensibilisés à la valeur de ces groupes pour leurs propres collèges et pour le mouvement des collèges à l'échelle nationale. Comme nous l'avons vu dans la littérature, les réseaux ne sont pas les meilleurs outils pour mettre en œuvre de nouvelles politiques et de nouveaux programmes. Ils peuvent rapidement créer et articuler ces politiques et programmes, mais la mise en œuvre concrète de toute nouvelle initiative ou d'un changement important continue de relever des établissements formels et des structures administratives au niveau local. Si les leaders formels – conseils d'administration des collèges, présidences et vice-présidences – ne sont pas au courant de l'existence des groupes d'affinité, ni de l'importance de leur contribution possible à l'innovation, au changement, au transfert de connaissances et à l'interaction avec des associations d'employeurs/d'employés d'envergure nationale, une bonne partie de la créativité de ces groupes peut se heurter à des murs de résistance. Les participants recommandent donc que l'existence et la valeur des groupes d'affinité pour les collèges, et le mouvement des collèges en général, soient articulés d'une façon plus claire et discutés par le conseil d'administration de l'ACCC, de même qu'avec la présidence et la vice-présidence des collèges.

7.7 Utiliser le support technologique adapté aux besoins des membres du groupe pour leur permettre de « réfléchir ensemble »

En ce qui a trait au soutien technologique, les listes de diffusion par courriel très répandues sont, à coup sûr, nécessaires aux réseaux disséminés partout au Canada, ou dans le monde, mais elles ne sont en aucun cas l'outil par excellence de soutien technologique. Les participants souhaiteraient que l'ACCC s'oriente vers une plateforme Web, qui permettrait aux membres d'un groupe d'accéder à leur propre site Web interne pour afficher ou télécharger des documents et pour travailler ensemble à des documents communs, et par l'entremise de laquelle le groupe peut stocker des fils de discussion portant sur des sujets prioritaires qu'il a identifiés. Au lieu d'ajouter des courriels dans une corbeille d'arrivée surchargée, les participants préfèrent nettement un site auquel ils peuvent accéder de n'importe où au moment qui leur convient, ce qui favorise une plus grande interaction, contrairement à l'information qui quitte le Secrétariat pour être dirigée vers les réseaux des participants.

7.8 Expérimenter avec les groupes d'affinité incluant les représentants des conseils sectoriels

Une dernière recommandation serait d'essayer d'amener les représentants des conseils sectoriels d'employeurs et d'employés à s'engager dans les activités des groupes d'affinité. Comme nous l'avons vu en Australie, les communautés de pratique comprenaient une vaste gamme de partenaires provenant des gouvernements, employeurs, syndicats et collègues. Certains participants, et certains conseils sectoriels, aimeraient élargir la notion de groupe d'affinité pour y inclure la communauté sectorielle de pratique dans son ensemble, au lieu de se limiter aux éducateurs. Ils prétendent que le réseau doit être le reflet des divers partenaires engagés dans une entreprise commune visant un apprentissage plus pertinent, accessible et reconnu. Il reste à savoir si un tel groupe va devenir plus créatif et pertinent à cause de la diversité de ses partenaires ou s'il va perdre la confiance et le degré d'affinité nécessaire pour devenir un outil de communication dans des projets conjoints? De la même manière, il serait intéressant de faire l'essai avec les membres de réseaux internationaux de collègues, d'administrateurs, d'enseignants ou d'étudiants qui ont une affinité et une pratique commune possible afin de voir si la valeur des réseaux nationaux dans un contexte plus vaste augmente ou diminue. Il faudra beaucoup plus d'expériences et de recherches pour tirer des conclusions ou faire des recommandations à ce sujet.

En résumé, nous avons vu la création d'une nouvelle forme d'organisation, le réseau de connaissances, qui semble répondre à certains des nouveaux besoins, des nouveaux défis et au rythme accéléré de notre époque. Les premières indications sont assez positives quant aux contributions et à la valeur ajoutée que de tels groupes d'affinité ou réseaux apportent, mais nous en sommes à des étapes très préliminaires du travail.

Si, comme le laisse entendre Einstein dans notre citation de l'introduction, « On apprend par l'expérience. Tout le reste n'est qu'information », espérons que nous serons en mesure de mobiliser la sagesse nécessaire pour utiliser cette nouvelle forme d'organisation afin de réduire la surcharge croissante d'information pour la remplacer par le partage de connaissances facilement applicables à notre expérience quotidienne et pertinentes pour nos communautés et nos apprenants.

BIBLIOGRAPHIE

- ACCC Rapport du Groupe de travail sur la recherche appliquée, 2002. www.accc.ca.
- ACCC Rapport sur le colloque de l'ACCC-l'ACS/ACOES concernant la collaboration entre les collèges et instituts et les conseils sectoriels, 2001. www.accc.ca.
- ACCC Rapport sur le symposium « Bâtir un partenariat efficace » réunissant l'ACCC et de hauts fonctionnaires fédéraux en septembre 2001. www.accc.ca.
- Bergeron, Francine
Nakitsas, George
Bird, Fred « Comment collaborer malgré les hauts et les bas de notre économie », ACCC, 2001. www.accc.ca/pubs/études/acier.pdf
« The Moral Muteness of Managers », The Regents of the University of California, 1989.
- CAAHP « The Importance of Allied Health Training Programs on the Future of Health Care in Canada ». www.health.bcit.ca/caahp.
- ACEEM-CARS-LMG « Comment 29 collèges, instituts et conseils scolaires peuvent-ils collaborer à l'échelle nationale? », ACCC, 2001. www.accc.ca/ftp/pubs/études/automobile.pdf.
- Capra, Fritjof *The Web of Life: A new Synthesis of Mind and Matter*. Flamingo/Harper Collins, 1997.
- Dennison, John *Challenge and Opportunity: Canada's Community Colleges at the Cross-roads*. UBC Press, 1995.
- Gergen, Kenneth J. *The Saturated Self – Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. Basic Books, 2000.
- Gladwell, Malcom *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little Brown & Company, 2000.
- Gouvernement du Canada *Atteindre l'excellence : Investir dans les gens, le savoir et les possibilités*, 2002.
- Gouvernement du Canada *Le savoir, clé de notre avenir : Le perfectionnement des compétences au Canada*, 2002.
- McDermott, Richard « Why information Technology Inspired by Cannot Deliver Knowledge Management », *Knowledge and Communities*, édition par Lesser, Fontaine et Slusher. Butterworth-Heinemann, 2000.
- Mitchell, John *The Potential for Communities of Practice to Underpin the National Training Framework*. Australian National Training Authority, avril 2002.

- Mitchell, John et Young, Susa « Communities of Practice Reshaping Training Partnerships in Australian Vocational Education and Training ». Presentation, 2nd World Congress of Colleges and Polytechnics. www.anta.gov.au.
- O'Banion, Terry A Learning College for the 21st Century. American Council on Education et Oryx Press, 1997.
- Prahalad, C.K. Hamel, Gary « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin, 1990.
- Seely Brown, John Duguid, Paul *The Social Life of Information*. Harvard Business School Press, 2000.
- Seely Brown, John « Sustaining the Ecology of Knowledge », *Leader to Leader*, vol. 12. Peter Drucker Foundation for Nonprofit Management, printemps 1999.
- Senge, Peter Zemke, R. « Why Organizations Still Aren't Learning », *Training Magazine*, 1999.
- Wenger, Etienne *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press, 1998.
- Wenger, Etienne McDermott, Richard Snyder, William M. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press, 2002.
- Wenger, Etienne Snyder, William M. « Communities of Practice: The Organizational Frontier », *Harvard Business Review*, janvier 2000.
- Westley, Frances « Not on our Watch – The Biodiversity Crisis Global Collaboration Response », *Organizational Dimensions of Global Change – No limits to Cooperation*. Cooperrider et Dutton, éditeurs. Sage Publications, 1999.
- Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. McGraw-Hill, 1999.
- Wheatley, Margaret J. « Innovation Means Relying on Everyone's Creativity, *Leader to Leader*, vol. 20. Peter Drucker Foundation for Nonprofit Management, printemps 2001.
- Zimmerman, Brenda Lindberg, Curt Plsek, Paul *Edgware: Insights from Complexity Science for Health Care Leaders*. VHA Press, 1998.