

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CENTRE – URBANISATION CULTURE SOCIÉTÉ

DE LA CULTURE NUMÉRIQUE
AU PLAN CULTUREL NUMÉRIQUE DU QUÉBEC

**Essai sur une expérience de stage en tant qu'agent d'interface au Ministère de la
Culture et des Communications du Québec**

Par

Guillaume GRENON

B. Sc.

Essai présenté pour obtenir le grade de

Maître ès arts, M.A.

Maîtrise en pratiques de recherche et action publique

Octobre 2017

Cet essai intitulé

**DE LA CULTURE NUMÉRIQUE
AU PLAN CULTUREL NUMÉRIQUE DU QUÉBEC**

**Essai sur une expérience de stage en tant qu'agent d'interface au Ministère de la
Culture et des Communications**

et présenté par

Guillaume GRENON

a été évalué par un jury composé de

M. Jonathan ROBERGE, professeur à l'INRS-UCS et directeur de recherche

Mme Diane SAINT-PIERRE, professeur à l'INRS-UCS et présidente du Jury

M. Mathieu ROCHELEAU, répondant au MCC et examinateur externe

À mon père.

Lui qui nous a quittés il y a déjà onze longues années. Il y a des moments marquants au cours d'une vie, comme celui de la remise d'un essai de maîtrise, où j'aimerais qu'il soit encore parmi nous afin de les partager avec lui.

RÉSUMÉ

Le numérique est un puissant vecteur de transmission culturelle. Si jusqu'à présent l'intervention de l'État en matière de culture et de communications s'est faite nonobstant les moyens technologiques employés, il doit en être autrement maintenant puisque le numérique transforme les disciplines, les marchés, les canaux de diffusion, les contenus et les pratiques culturelles de façon marquante. Le Québec, comme le reste du monde, est donc actuellement à la croisée des chemins et il doit impérativement s'adapter aux transformations numériques, notamment dans le domaine de la culture.

Cet essai s'inscrit dans la démarche d'obtention du diplôme Maître ès arts en *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP). Il expose les conclusions d'une expérience de stage effectuée à la Direction des programmes et du développement culturel numérique (DPDCN) au Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC). Il s'agit de la direction du MCC ayant le mandat de développer et de mener à bien le *Plan Culturel Numérique du Québec* (PCNQ).

D'abord, l'essai fait état des activités réalisées dans le cadre de ce stage; il propose plus particulièrement, en ce sens, un retour sur les activités de mobilisation et de transfert de connaissances. Ensuite, l'essai participe à rendre compte du rôle des organismes et des centres de liaisons et de transfert de connaissances. Finalement, il propose une réflexion critique sur le rôle d'agent d'interface en milieu gouvernemental, qui se veut un milieu d'action publique particulier comportant ses propres contraintes et ses propres réalités organisationnelles. Dans son orientation large, l'essai vise donc à contribuer à l'avancement des connaissances sur les questions qui concernent le transfert de connaissances et la coconstruction des savoirs qui impliquent divers milieux (scientifiques, pratiques, entrepreneuriaux, décisions publiques et autres).

Mots-clés : transfert de connaissances; mobilisation des connaissances; agent d'interface; recherche; culture; numérique; Plan culturel numérique du Québec; PCNQ; société

ABSTRACT

Digital is a powerful vector for cultural transmission and if, so far, the state intervention in culture and communication was done notwithstanding the technological means used, it should be otherwise now since digital transforms disciplines, markets, distribution channels, contents and cultural practices markedly. Quebec's society, like the rest of the world, is currently at a crossroads and it is imperative to adapt to the digital transformations, particularly in the field of culture.

This essay is part of the process for the grade of *Master of Arts in research practices and public action* (PRAP). It presents the findings of an internship experience made at the Direction of Programs and Digital Cultural Development (DPDCN) to the Ministry of Culture and Communications of Quebec (MCC). The DPDCN is the direction at the MCC which is mandated to develop and conduct the digital cultural map of Quebec.

This essay describes the activities carried out as part of this internship; it offers particularly in that a return on the activities of mobilization and knowledge transfer. Then, it involve to account for the role of linking agencies and knowledge transfer centers. Finally, it purpose a critical reflection on the role of a Knowledge Broker in a governmental context, which is a particular public action context with its own constraints and its own organizational realities. In its broad orientation, the essay aims to contribute to the advancement of knowledge on the issues that concern knowledge transfer and knowledge construction involving various spheres (scientific, practical, public decisions, entrepreneurial and so on).

Keywords: knowledge transfer; knowledge mobilization; knowledge broker; research; culture, digital; Plan culturel numérique du Québec; PCNQ

AVANT-PROPOS

Parce que je crois en la démocratisation des savoirs et que j'encourage de tout cœur la rencontre des univers créatifs et scientifiques, je me permets le clin d'œil littéraire suivant à Antoine de Saint-Exupéry :

[...] Le premier soir, je me suis donc endormi sur le sable à mille milles de toute terre habitée. J'étais bien plus isolé qu'un naufragé sur un radeau au milieu de l'océan. Alors vous imaginez ma surprise, au lever du jour, quand une drôle de petite voix m'a réveillé. Elle disait :

– S'il vous plaît... Dessine-moi un transfert de connaissances!

– Hein?

– Dessine-moi un transfert de connaissances...

J'ai sauté sur mes pieds comme si j'avais été frappé par la foudre. J'ai bien frotté mes yeux. J'ai bien regardé. Et j'ai vu un petit bonhomme tout à fait extraordinaire qui me considérait gravement. Voilà le meilleur portrait que, plus tard, j'ai réussi à faire de lui. Mais mon dessin, bien sûr, est beaucoup moins ravissant que le modèle. Ce n'est pas ma faute. J'avais été découragé dans ma carrière de peintre par les grandes personnes, à l'âge de six ans, et je n'avais rien appris à dessiner, sauf les boas fermés et les boas ouverts.

Je regardai donc cette apparition avec des yeux tout ronds d'étonnement. N'oubliez pas que je me trouvais à mille milles de toute région habitée. Or mon petit bonhomme ne me semblait ni égaré, ni mort de fatigue, ni mort de faim, ni mort de soif, ni mort de peur. Il n'avait en rien l'apparence d'un enfant perdu au milieu du désert, à mille milles de toute région habitée. Quand je réussis enfin à parler, je lui dis :

– Mais... qu'est-ce que tu fais là?

Et il me répéta alors, tout doucement, comme une chose très sérieuse :

– S'il vous plaît... dessine-moi un transfert de connaissances...

Quand le mystère est trop impressionnant, on n'ose pas désobéir. Aussi absurde que cela me semblât à mille milles de tous les endroits habités et en danger de mort, je sortis de ma poche une feuille de papier et un stylographe. Mais je me rappelai alors que j'avais surtout étudié le cinéma, la communication et la sociologie, et je dis au petit bonhomme (avec un peu de mauvaise humeur) que je ne savais pas dessiner. Il me répondit :

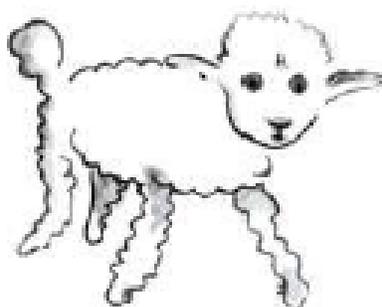
– Ça ne fait rien. Dessine-moi un transfert de connaissances.

Comme je n'avais jamais dessiné un transfert de connaissances, je refis, pour lui, l'un des deux seuls dessins dont j'étais capable. Celui du boa fermé. Et je fus stupéfait d'entendre le petit bonhomme me répondre :

– Non! Non! Je ne veux pas d'un éléphant dans un boa. Un boa c'est très dangereux, et un éléphant c'est très encombrant. Chez moi, c'est tout petit.

– J'ai besoin d'un transfert de connaissances. Dessine-moi un transfert de connaissances.

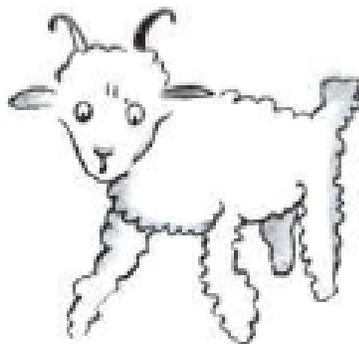
Alors j'ai dessiné.



Il regarda attentivement, puis :

– Non! Celui-là est déjà très malade. Fais-en un autre.

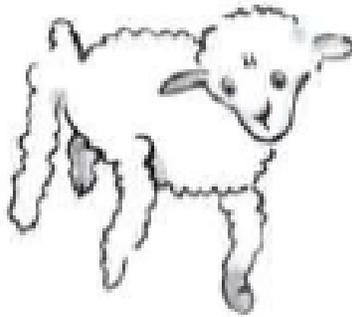
Je dessinai :



Mon ami sourit gentiment, avec indulgence :

– Tu vois bien... ce n'est pas un transfert de connaissances, c'est un bélier. Il a des cornes...

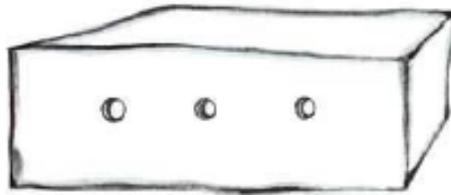
Je refis donc encore mon dessin :



Mais il fut refusé, comme les précédents :

– Celui-là est trop vieux. Je veux un transfert de connaissances qui vive longtemps.

Alors, faute de patience, comme j'avais hâte de commencer la rédaction de mon essai de maîtrise, je griffonnai ce dessin-ci.



Et je lançai :

– Ça, c'est la caisse. Le transfert de connaissances que tu veux est dedans.

Mais je fus bien surpris de voir s'illuminer le visage de mon jeune juge :

– C'est tout à fait comme ça que je le voulais!

[...]

Je dédie cet avant-propos à ma nièce Melyane, premier enfant à qui j'ai offert mon conte favori, le chef d'œuvre d'Antoine de St-Exupéry. Allez savoir si Le petit prince n'est pas la raison première derrière l'homme que je suis devenu aujourd'hui.

REMERCIEMENTS

J'ouvre le bal des remerciements en remerciant chaleureusement mon directeur de maîtrise, monsieur Jonathan Roberge que l'on a eu la bonne idée de placer sur ma route un jour. Je n'aurais su trouver un directeur qui aurait mieux cadré dans son approche et sa philosophie de vie que M. Roberge pour me diriger. Merci Jonathan.

Je tiens à remercier au passage l'ensemble des professeurs du programme PRAP à l'INRS-UCS qui sont tous d'exceptionnels enseignants et chercheurs. Le support et l'accompagnement dont j'ai eu droit à la PRAP m'ont grandement aidé à m'améliorer et à obtenir mon grade de maîtrise.

Un immense merci à mon superviseur de stage, Mathieu Rocheleau, dont la gentillesse est sans égal. Je souhaite à tous les futurs stagiaires de rencontrer quelqu'un avec une attention et une lucidité semblables à celles de Mathieu.

Un remerciement venant du fond du cœur à ma tendre mère Louise et à mes sœurs Marie-Ève, Éliane et Véronick. Peu importe où je poserai les pieds dans ma vie, vous demeurerez toujours mon port d'attache. Vous êtes ma maison, ma famille, mes amies. Je vous aime.

Un remerciement à tous mes amis. Vous m'avez toujours supporté dans la vie et avez su me faire briller. Vous êtes toutes et tous de formidables gens. Je vous aime également.

Un remerciement spécial à feu Fatma que j'aimais de tout cœur, elle qui avait le plus beau sourire qu'il m'ait été donné de contempler. Ton départ a constitué une épreuve importante dans ma vie durant mon parcours de maîtrise. J'apprends à vivre en respectant ton choix.

Un dernier remerciement à ceux qui liront ces lignes. Vous êtes tous les bienvenus dans mon univers.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	xiv
Liste des figures	xiv
Introduction	16
Chapitre 1 : L'expérience de stage	18
Contexte	18
Objectifs du milieu d'accueil et rôle du stagiaire.....	21
Mandats et méthodologie.....	23
Constats	27
Recommandations.....	30
Les retombées.....	33
I. Élaboration de la phase II du PCNQ	33
II. Lancement d'un programme Actions concertées au FRQSC	36
III. Création d'un organisme de liaison, d'accompagnement et de transfert de connaissances	37
Chapitre 2 : Les activités de transfert de connaissances	46
Conférence en milieu de pratique	46
Conférence en milieu scientifique	50
CHAPITRE 3 : Le transfert de connaissances : quid sit ?	52
Transfert ou mobilisation?.....	54
La catégorisation des approches de la recherche	55
<i>I. L'approche fondamentale</i>	56
<i>II. L'approche transfert de connaissances</i>	56
<i>III. L'approche concertée</i>	57
Le modèle de transfert de connaissances en spirale	60
Les organismes de liaison et de transfert de connaissances.....	62
La notion d'innovation sociale	64
CHAPITRE 4 : Réflexion et bilan critique	65

Les difficultés du stage	65
Les facteurs favorables au succès du stage	67
Les limites du stage	68
Réflexion sur la définition de l'agent d'interface et de son rôle :	69
Conclusion.....	80
Bibliographie	83
Annexe 1 : Histoire du transfert de connaissances et de l'innovation sociale au Québec de 1979 à 2016	85
Annexe 2 : Version originale de la typologie des agents d'interface en cinq rôle.....	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Typologie des agents d'interface en cinq rôles.....	22
Tableau 2 – Synthèse d'état de réalisation des mandats.....	68

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Phase II du Plan culturel numérique du Québec.....	32.
Figure 2- Structure de liaison et de transfert des connaissances proposée pour le PCNQ.....	36.
Figure 3 – Mise en perspective de la structure de liaison et de TC proposée avec le modèle de transfert en spirale.....	41
Figure 4 – Stratégie de mobilisation des connaissances 2014-2017 du FRQ.....	42.
Figure 5 – Illustration conceptuelle de l'écosystème du PCNQ en «boussole».....	46
Figure 6 – Illustration conceptuelle de l'écosystème du PCNQ en «l'atome».....	48.
Figure 7- Classification des approches de la recherche en trois figures de cas.....	54.
Figure 8 – Classification des approches de la recherche en continuum.....	55
Figure 9 – Éventail des transfert/partage des connaissances.....	56
Figure 10 – Classification des approches de la recherche sur continuum et degré du processus de transfert de connaissances.....	57.
Figure 11 – Modèle de transfert en spirale.....	59
Figure 12 – Modèle des étapes de formation et de professionnalisation des agents d'interface.....	73
Figure 13 – Étapes d'acquisition de la connaissance.....	75.
Figure 14 – Perspective cyclique des étapes d'acquisition de la connaissance.....	76.
Figure 15 - De la connaissance, à l'expérience à la créativité.....	77

Liste des abréviations et des sigles

ACFAS	Association canadienne-française pour l'avancement des sciences
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CEFRIO	Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations
CETREQ	Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec
CLIPP	Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale
DPDCN	Direction des programmes et du développement culturel numérique
FRQ	Fonds de recherche du Québec
FRQSC	Fonds de recherche du Québec – société et culture
INRS	Institut national de la recherche scientifique
INSPQ	Institut national de la santé publique du Québec
IRSST	Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail
MEESR	Ministère de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations
MRC	Municipalité régionale de comté
MTO	Ministère du Tourisme
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et des communications
OLTIS	Organismes de liaison et de transfert en innovation sociale
PCNQ	Plan culturel numérique du Québec
RQIS	Réseau Québécois en innovation sociale
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
TC	Transfert de connaissances
TISS	Territoires innovants en économie sociale et solidaire
UQAM	Université du Québec à Montréal

INTRODUCTION

« Les frontières de nos rêves ne sont plus les mêmes. »
Paul-Émile Borduas (1948)

« Les frontières de nos rêves ne sont plus les mêmes. » Sylvain Carle, associé chez *Real Ventures* et directeur général de *Founderfuel*, citait ainsi Paul-Émile Borduas et le Refus global pour exprimer le fait que la proposition s'avère possiblement encore plus vraie aujourd'hui à cause du numérique.¹ Mais qu'en est-il lorsque ces « frontières » prennent une expansion telle que l'on en vient à perdre nos repères? L'arrivée du numérique n'a rien de banal en ce fait qu'il plonge le monde contemporain dans une nouvelle ère de communication. Il s'agit de la plus importante révolution de la communication de masse depuis l'invention de l'imprimerie en 1454, la radio en 1895, et la télévision en 1926.

La remarque de Sylvain Carle laissant entendre que les frontières de nos rêves ne sont plus les mêmes est certes très intéressante, mais encore faut-il savoir comment nous voulons négocier avec ces nouvelles frontières. Comment composer avec ces nouvelles réalités numériques? Et le Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC), comment peut-il s'assurer que l'on prenne collectivement le virage culturel numérique en tant que société? En obligeant le MCC à prendre des mesures, ce contexte pose la pierre d'assise d'un besoin en recherche et en transfert de connaissances afin d'adapter son Plan culturel numérique du Québec (PCNQ) aux besoins du milieu de la culture selon des connaissances éclairées.

Le présent document constitue le travail final en vue de l'obtention d'un diplôme de maîtrise en *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP). Il s'agit d'un programme d'étude de maîtrise de type professionnel dans lequel la réalisation d'un stage en milieu de pratique est obligatoire. Conformément aux objectifs du programme, le milieu de stage doit permettre à l'étudiant de travailler à l'interface entre le milieu scientifique et un milieu d'action selon une perspective de mobilisation et de transfert de connaissances. Le défi de stage au Ministère de la Culture et des Communications, lié au défi de développer des compétences en tant qu'agent de transfert de

¹ Capsule vidéo promotionnelle du PCNQ disponible au lien suivant : <https://youtu.be/Lx4xrBWgQLk>

connaissances, offrait les conditions prometteuses en vue d'une expérience de stage des plus stimulantes et des plus enrichissantes que l'on puisse souhaiter.

Si les transformations sociales et culturelles imposées à notre société par l'avènement du numérique sont certes très intéressantes, le stage effectué au Ministère a mené à une réflexion sur le sujet du transfert de connaissances davantage que sur celui des impacts du numériques dans le domaine de la culture.

Le premier chapitre traite de ce stage ayant eu pour objectif d'aider le Ministère dans l'élaboration des années 3 et 4 du Plan Culturel Numérique du Québec. Il expose donc d'entrée de jeu le contexte du stage, les personnes impliquées sur les dossiers relatifs au Plan ainsi que le partage des tâches au sein de l'équipe.

Le deuxième chapitre aborde, par la suite, l'aspect des retombées du stage au Ministère en se consacrant aux changements significatifs apportés au Plan suites aux travaux réalisés à l'été 2015. Plus précisément, différentes mesures ont été proposées au Ministère en vue d'orchestrer la mise en place d'une structure de TC sur le numérique dans le milieu de la culture.

Le troisième chapitre résume deux activités de transfert de connaissances menées suite au stage. Réalisées sous forme de conférence dans les deux cas, la première activité de transfert fut opérée au sein du milieu de pratique et la seconde en milieu scientifique.

Le quatrième chapitre apparaît comme un aparté nécessaire au fil des propos de l'essai. En effet, puisque le sujet du TC est devenu central dans l'expérience de stage tel que démontré au chapitre 2, un important travail de définition et d'explication de ce qu'est le transfert de connaissance de notre part à été requis au sein du Ministère. De plus, la compréhension du *transfert de connaissances* étant toujours polysémique en 2016, le chapitre s'applique à poser une définition du terme comme un passage obligé en espérant que la clarté des idées partagées dans l'ensemble de l'ouvrage en sera améliorée.

Finalement, avant de passer à la conclusion de l'essai, le cinquième chapitre vise à contribuer à un bilan critique du stage, en plus de proposer une réflexion au sujet du travail d'*agent d'interface*. Il vise ainsi à éclairer les futurs étudiants au programme PRAP lorsqu'ils seront, eux aussi, confrontés à de nombreuses questions au sujet du transfert de connaissances.

CHAPITRE 1 : L'EXPÉRIENCE DE STAGE

Contexte

Le déploiement de l'accessibilité du réseau internet à la masse, depuis 1994, ou plus largement le déploiement des nouvelles technologies de l'information (NTIC), est venu transformer sans équivoque les rapports d'échange et de communication dans les sociétés contemporaines. Depuis sa mise en place, le réseau internet s'est développé et s'est graduellement imposé comme le moyen de communication prédominant dans les pays développés. Au Québec, 85 % des foyers étaient branchés au réseau internet en 2014. Il s'agit d'une augmentation de près de 30 %, comparativement à 2004, alors que 56 % des foyers avaient une connexion à internet. Encore faut-il ajouter à ces données qu'en 2014, la grande majorité des foyers branchés (70 % de ces derniers) l'étaient à partir d'une connexion haute vitesse. (CEFRIO, 2014).

Les nouvelles technologies numériques bouleversent l'ensemble des filières de l'industrie culturelle au Québec comme ailleurs dans le monde. Même si une forte proportion de la culture est déjà numérique ou en voie de l'être, la transition des divers acteurs de la chaîne culturelle vers le numérique se passe toujours au présent. Plusieurs conséquences sont induites par le numérique. Entre autres, mais sans toutefois s'y limiter, il est possible de constater une remise en question du modèle économique en place, une dématérialisation des supports accompagnée d'une démultiplication des contenus culturels, une fragmentation des auditoires, un nouvel arrimage aux réseaux sociaux ou une complexification des questions de droits d'auteurs et de juste rémunération des créateurs.

D'un point de vue anthropologique, le phénomène de la révolution numérique peut s'imager comme une vague déferlante venant transformer en profondeur la société dans la structure de ses rapports sociaux. Les processus d'échanges, de circulation d'informations, de couverture d'actualité, de partages d'opinions et de débats politiques, pour se limiter à ces exemples, sont conduits dans un tout nouveau rapport au temps, au travers de médiums bien plus nombreux et diversifiés que ceux que l'on retrouvait il y a quinze ans. L'usage du terme *révolution numérique* ne semble pas exagéré à cet égard et les effets de cette révolution sont nombreux. Elle transforme la sphère publique, les interactions, les codes d'échange et les comportements sociaux. Elle marque également une accélération du rapport au temps et modifie les rapports de

production, de commercialisation et de consommation de produits culturels. Par conséquent, David Beer et Roger Burrows amplifient l'analogie de la vague numérique jusqu'à celle de *l'inondation numérique*. (Beer and Burrows, 2013).

Cela dit, que l'analogie des impacts du numérique porte plutôt sur une *inondation*, une *vague*, voire un *tsunami* importe très peu dans les faits. Ce qui sera retenu, c'est plus spécifiquement le fait que les environnements numériques s'imprègnent de plus en plus au quotidien, modifient les comportements et changent le monde dans lequel vit tout un chacun. À l'avant-plan de ce phénomène, bien entendu, se trouve le réseau internet qui est devenu partie prenante du quotidien pour la très grande majorité de la population occidentale. Les outils numériques sont constitutifs d'une réalité sociale aujourd'hui. La révolution numérique est par conséquent un fait social total.

Il n'y a pas que l'aspect de la vie quotidienne qui soit affecté par ces changements. Cette « inondation numérique » provoque également de multiples impacts dans le monde de la recherche. Les approches méthodologiques en sciences sociales sont appelées à s'adapter et un rapport de force émerge de façon implicite quant à la juridiction des disciplines voulant jeter de multiples regards sur le jeune phénomène. C'est carrément l'imagination sociologique qui est affectée (Savage et Burrows, 2007). Par exemple, plus les comportements des usagers et des consommateurs sont conduits par l'électronique, plus il est possible de les mesurer (Abbott, 2000).

Le secteur de la recherche n'est pas le seul à être affecté par les changements numériques. Les répercussions se font sentir dans tous les domaines tels que ceux de la gestion publique, de la santé ou encore du commerce. Évidemment, le domaine de la culture ne demeure pas en reste. La Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) dressait un portrait complet des impacts du numérique sur les industries culturelles québécoises en 2011. À propos d'un monde en transformation, la SODEC affirme dans son rapport que « jamais auparavant nos sociétés n'ont créé, distribué, diffusé ou manipulé autant d'information. L'avènement de la société de l'information, que certains qualifient de révolution aussi importante que la révolution industrielle, touche tous les aspects de notre quotidien ainsi que les diverses sphères de la société : économique, politique, sociale et culturelle. » (SODEC, 2011, p.4). Les impacts de la révolution numérique dans l'industrie culturelle sont de plusieurs ordres. Le même rapport de la

SODEC en met certains en évidence : la démocratisation de la production et de la diffusion culturelle, l'apparition d'une nouvelle médiation, les publics proactifs, un nouveau rapport à l'œuvre artistique, la remise en cause du cadre législatif et règlementaire, les forces unies au sein du milieu culturel.

L'adaptation au numérique, dans un contexte économique marqué par la prudence de l'État, exige une approche de mobilisation et de partage des connaissances entre les différents partenaires du secteur de la culture. Cela représente un véritable défi pour le Ministère devant orchestrer ce qui apparaît comme un changement de culture. Dans ce contexte, il doit « [...] mobiliser et fédérer, avec l'appui de l'État, ses artistes et organismes, industries culturelles, médias, institutions patrimoniales et muséales afin d'assurer, grâce au numérique, la persistance de notre culture, son rayonnement et son renouvellement. » (Stratégie culturelle numérique du Québec, 2014, p. 2).

Le numérique est aussi un puissant vecteur de transmission culturelle et si, jusqu'à présent, l'intervention de l'État en matière de culture et de communications s'est faite nonobstant les moyens technologiques employés, il doit en être autrement maintenant puisque le numérique transforme sans équivoque les disciplines, les marchés, les canaux de diffusion, les contenus et les pratiques culturelles. Le Québec, comme le reste du monde, est donc présentement à la croisée des chemins et il doit impérativement s'adapter aux transformations numériques.

Relativement à ces enjeux de transformation du milieu, c'est au ministère de la Culture et des Communications du Québec que revient le devoir d'assurer le maintien de la barque à flot. Sa mission est de contribuer à l'affirmation de l'identité et de la vitalité culturelle québécoises, de favoriser l'accès et la participation des citoyennes et des citoyens à la vie culturelle et de susciter le développement des communications. En plus d'être un acteur mobilisateur en appelant à l'engagement des partenaires, le Ministère démontre qu'il partage une vision de la culture comme une responsabilité québécoise ainsi que comme une composante essentielle du développement de la société qui s'intègre à ces dimensions : sociale, économique, environnementale et territoriale.

Pour ce faire, le Ministère lançait, le 29 septembre 2014, le plan Culturel Numérique du Québec, un plan septennal de plus de 100 millions de dollars visant à aider le secteur de la culture à prendre le « virage culturel numérique ».

Le Plan Culturel Numérique du Québec est un plan qui vise à aider le secteur de la culture à prendre le virage culturel numérique au Québec. En 2011 a eu lieu un processus de consultation par la SODEC et le CALQ auprès de leurs clientèles en vue d'émettre des recommandations au Ministère pour orienter la mise sur pied de ce qui allait devenir le PCNQ.

Le ministère de la Culture et des Communications a lancé les deux premières années du PCNQ en septembre 2015 afin de soutenir le virage numérique du réseau de la culture. À l'été 2015, la Direction des Programmes et du Développement Culturel Numérique (DPDCN) en était à élaborer les années 3 et 4 du PCNQ correspondant aux années 2016-2017 et 2017-2018, devant être annoncées tôt en 2016. Ce processus d'élaboration passe par le bilan des années ultérieures et la définition des besoins du milieu en vue d'améliorer la portée d'action du plan.

La DPDCN est mandatée par le MCC pour assurer le suivi et le développement du PCNQ qui vise à mettre en œuvre trois principales orientations : **créer** des contenus culturels numériques, **innover** pour s'adapter à la culture numérique et **diffuser** des contenus culturels numériques afin d'assurer leur accessibilité.

Objectifs du milieu d'accueil et rôle du stagiaire

Au Ministère, avant notre arrivée en tant que stagiaire, une seule personne était attitrée à travailler sur le PCNQ. Il s'agit de monsieur Mathieu Rocheleau qui allait, notamment, devenir le superviseur de notre stage. Le seul autre intervenant digne de mention au dossier est monsieur Dany Gibert, directeur de la DPDCN. Son rôle était davantage de l'ordre administratif afin de s'assurer de l'avancée des dossiers au cours de l'été 2015. Il était néanmoins intéressé par l'évolution du Plan et a participé à plusieurs rencontres de réflexion de l'équipe travaillant sur le PCNQ. Cette « équipe », pour ainsi dire, étant composée uniquement de monsieur Rocheleau et nous.

Concernant la division des responsabilités et des tâches entre notre superviseur et nous, elle n'a pas été tracée de manière franche. Le stage relaté dans le présent essai fut réalisé dans des conditions particulières rendant difficile l'élaboration d'un plan de travail spécifiquement délimité. Cette réalité s'explique par le fait que Mathieu Rocheleau devait lui-même travailler en ne pouvant pas savoir quels seraient les démarches les plus efficaces pour répondre aux besoins du Ministère au printemps 2015. Ceci dit, des besoins d'accompagnement dans l'exercice du bilan des années 1 et 2 du Plan et d'élaboration de ses années 3 et 4 ont tout de même été nommés. De plus, cinq mandats ont initialement été énumérés afin de répondre à ces besoins (voir le point *mandat et méthodologie* à la page 21). Tous les mandats ont été inévitablement réalisés en équipe puisqu'ils nécessitaient une approche exploratrice et des réévaluations fréquentes de la démarche par l'équipe sur une base hebdomadaire.

La manière de travailler qui s'est donc mise en place d'elle-même en est une de travail en équipe pour l'ensemble des mandats. Certains d'entre eux furent principalement pilotés par le superviseur de stage (voir tableau 1), tandis que d'autres ont été menés par nous (*idem*). Malgré la prédominance de l'une ou l'autre personne à la barre de ces dossiers, ils ont tous, néanmoins, été travaillés en collégialité entre le superviseur et nous. Ainsi, notre rôle en tant que stagiaire dans ces conditions a été parfois d'accompagner le superviseur et de le soutenir dans certaines tâches (assister à des rencontres, prendre des notes, partager notre opinion par la suite). Pour d'autres mandats, nous avons été appelé à mener des dossiers (préparer les entretiens dans le processus de consultation, rédiger le premier jet de rapport, préparer des rencontres avec d'autres intervenants du Ministère ou d'autres organisations (voir tableau 1 également à ce propos).

Le manque de précision sur les retombées attendues et l'énumération des tâches avancées par le milieu d'accueil apparaissant trop nombreuses ont par ailleurs fait l'objet de critique de la part de professeurs dans les étapes préliminaires à la tenue du stage (séminaire de préparation au stage et protocole d'entente de stage). Néanmoins, il était inévitable de se lancer dans un projet en s'attendant à pouvoir mieux définir les tâches seulement en cours de stage. Or, cela apparaît toutefois comme un contexte des plus formateurs pour un étudiant appelé à travailler à titre d'agent d'interface dans le futur. Cet aspect est plus amplement traité au chapitre 5.

Mandats et méthodologie

L'objectif principal du milieu d'accueil était d'effectuer une évaluation des années 1 et 2 du PCNQ et d'en élaborer les années 3 et 4 afin d'être plus efficace dans sa mission d'accompagner le secteur de la culture à prendre le virage culturel numérique. Pour ce faire, il était nécessaire de mieux connaître l'apport et l'impact du numérique dans le domaine de la culture pour dégager les enjeux et les dernières tendances dans l'ensemble des secteurs d'intervention du Ministère. Ces informations étaient essentielles à la mise à jour du PCNQ.

Voici les différents mandats donc il était initialement question afin de travailler sous les deux objectifs généraux d'accompagner et de soutenir la DPDCN dans l'évaluation des années 1 et 2 du PCNQ et l'élaboration de ses années 3 et 4. Plus particulièrement, il s'agissait de :

- faire une revue de littérature sur l'apport et l'impact du numérique en culture afin de dégager les enjeux et les dernières tendances dans l'ensemble des secteurs;
- rechercher et analyser les initiatives en culture et numérique mises en place ailleurs dans le monde;
- soutenir la direction relativement à la consultation de divers experts en culture numérique;
- participer à l'élaboration des lignes directrices et des mesures à mettre en place pour les années à venir en fonction de chacun des secteurs;
- participer à l'élaboration du cadre d'évaluation du Plan.

À ces mandats, s'en sont ajoutés deux autres à l'occasion d'une prolongation de stage pour l'automne 2015 :

- accompagner le partenaire dans sa réflexion sur la mise en place d'un organisme de liaison et d'accompagnement en culture et numérique ;
- aider le Ministère à mettre en place une mesure favorisant l'implication du milieu de la recherche afin de supporter le milieu de culture face aux défis numériques qu'il rencontre.

Tableau 3 - Synthèse d'état de réalisation des mandats

Mandats initiaux	État de réalisation du mandat	Temps requis
Faire une revue de littérature sur l'apport et l'impact du numérique en culture afin de dégager les enjeux et les dernières tendances dans l'ensemble des secteurs.	Retiré Le partenaire du milieu de pratique a constaté qu'un choix devait être fait entre la réalisation d'une revue de littérature et celle d'un processus de consultation auprès de divers experts en culture numérique. La revue de littérature a été remplacé par un travail de veille sur le sujet des impacts du numériques dans le domaine de la culture. Ce travail a été assuré par le superviseur de stage et n'était plus un mandat demandé au stagiaire à proprement parler.	Ne s'applique pas puisque retiré, mais une participation informelle à cette tâche à tout de même été réalisé lorsque la situation s'y prêtait (par ex. : relais d'articles et de références à l'occasion sans que cela ne fasse partie d'une tâche du stage comme telle).
Rechercher et analyser les initiatives en culture et numérique mises en place ailleurs dans le monde.	Retiré Cet aspect du travail a été entrepris par le milieu d'accueil avant même l'arrivée en poste du stagiaire. Certaines initiatives en culture numériques mises en place ailleurs dans monde étaient déjà ciblées telles que telles que la Gaité Lyrique, la Fabrique culturelle et le Cube qui retenaient l'attention du MCC en France.	Ne s'applique pas puisque retiré, mais une participation informelle à cette tâche à tout de même été réalisé lorsque la situation s'y prêtait (par ex. : relais d'articles et de références à l'occasion sans que cela ne fasse partie d'une tâche du stage comme telle).
Soutenir la direction relativement à la consultation de divers experts en culture numérique.	Réalisé et bonifié Dès le démarrage du processus de consultation de divers experts en culture numérique, il a été constaté en collégialité entre le stagiaire et le superviseur de stage que cette démarche nécessiterait une charge de travail significative. Ce mandat à été bonifié au sens où il a été redéfini comme le principal mandat sur lequel le stagiaire devait travailler jusqu'à la fin de son stage.	L'organisation et le déroulement du processus de consultation s'est déroulé du mois de mai jusqu'à la fin du mois d'août 2015, soit jusqu'à la fin de la période du stage initialement prévue.
Participer à l'élaboration des lignes directrices et des mesures à mettre en place pour les années à venir en fonction de chacun des secteurs.	Réalisé Suite à la réalisation des étapes précédentes, que ce soit par le stagiaire ou d'autres agents du Ministère, le milieu d'accueil était prêt à aller de l'avant dans le processus d'élaboration des lignes directrices et des mesures à mettre en	Ce travail a été réalisé entre les mois d'août et octobre 2015.

	place pour les années suivantes du PCNQ. Une proposition de prolongation de contrat de stage de 4 mois à temps partiel à été soumis en vue de collaborer à cette tâche. Le rôle joué par le stagiaire a été significatif en mettant en place des ateliers de réflexions avec des outils (tableaux, schéma, étiquettes, catégories de couleurs, etc.). Cette implication a permis de reconfigurer la structure du PCNQ.	
Participer à l'élaboration du cadre d'évaluation du Plan.	Transféré Tâche administrée à une autre direction du MCC avant même le début de la période du stage.	Caducue
Mandats ajoutés	État de réalisation du mandat	Temps requis
Accompagner le partenaire dans sa réflexion sur la mise en place d'un organisme de liaison et d'accompagnement en culture et numérique.	Ajouté/réalisé Suite au processus de consultation mené entre les mois de mai et d'août 2015, une des recommandations émise par le stagiaire et le superviseur fut celle d'évaluer la possibilité de mettre en place un organisme de liaison et d'accompagnement en culture numérique. Dans cette perspective, il a été demandé au stagiaire d'éclairer le partenaire sur les formes existantes de ce type d'organisme et des rôles qu'ils jouent dans leurs milieux respectifs afin de démontrer la pertinence de s'inspirer de tels modèle dans le domaine du numérique et de la culture.	Ce travail a été réalisé entre les mois de septembre et d'octobre 2015.
Aider le Ministère à mettre en place une mesure favorisant l'implication du milieu de la recherche afin de supporter le milieu de la culture face aux défis numériques qu'il rencontre.	Ajouté/réalisé L'implication du stagiaire à été particulièrement apprécié par le partenaire au niveau de la recherche d'options existantes, au niveau de la présentation du rôle de certains acteurs et de certains programmes qui s'y rattachent ainsi que par la préparation à des rencontres avec le FRQSC.	Ce travail a été réalisé entre les mois d'octobre et de décembre 2015.

En premier lieu, il apparaissait que le travail de veille demanderait une quantité d'énergie importante uniquement pour filtrer ce qui pouvait s'avérer important ou moins important comme article. L'exercice n'a pas été particulièrement poussé, du moins pas au sens d'une revue de

littérature des écrits scientifiques sur le sujet. Les initiatives qui pouvaient être inspirantes, ou qui correspondraient à des besoins qui seraient éventuellement exprimés sur le terrain, étaient tout de même prises en notes dans la mesure du possible.

En deuxième lieu, à propos de la recherche d'initiatives ailleurs dans le monde qui permettraient de consolider le secteur de la culture face aux défis du numérique, l'exercice avait déjà été entamée au Ministère au moment du début de notre stage. S'il y avait bel et bien *des politiques culturelles* et des *politiques numériques* ailleurs dans le monde, il n'y avait pas d'autres *politiques culturelles numériques* à proprement parler qui soient en avance sur les démarches du Ministère de la Culture du Québec. Une mention spéciale doit être faite à la Belgique qui commençait, elle aussi, à mettre en place des choses intéressantes de son côté avec son propre plan culturel numérique : *Bouger les lignes. Plan culturel numérique*. Néanmoins, il a été possible de constater que la Belgique n'était pas encore très avancée à l'été 2015 pour que le Québec puisse s'en inspirer. Ce sont surtout des initiatives en France, telles que la Gaité lyrique, la Fabrique culturelle ou le Cube qui retenaient l'attention du MCC.

En troisième lieu, la consultation d'experts fut redéfini comme le principal mandat du stage. D'abord, parce que la tâche a requis une grande quantité de temps et une importante charge de travail pour son organisation à elle seule, mais aussi parce qu'elle semblait être la stratégie la plus efficace pour avancer vers les objectifs d'évaluation et d'élaboration des phases 1 et 2 du Plan. Pour ce faire, deux blocs de participants ont été rencontrés dans le cadre d'entretiens non-directifs : un premier bloc de huit répondants issus de milieux de *recherche (doctorants, professeurs, chercheurs)* et un deuxième bloc de treize répondants issus de milieux de pratique (*organismes, entrepreneurs, consultants experts du numérique*). Les entretiens débutaient la plupart du temps par un retour sur les années 1 et 2 du PCNQ avec un tableau pour ensuite amener les répondants vers une page blanche accompagnée d'une question ouverte qui suffisait à lancer des discussions de 90 à 120 minutes environ : « ça, ce sont les années 3 et 4 du Plan; Selon vous, qu'est-ce qu'il faut mettre là-dedans ? »

En quatrième lieu, il a été convenu que l'élaboration des mesures à mettre en place pour les années 3 et 4 du PCNQ relevait davantage de Mathieu Rocheleau qui était plus à l'affût des possibilités de mesures à venir. Néanmoins, le stage a permis d'aider le Ministère à reconfigurer le Plan, à repenser les axes et les orientations qui le sous-tendent. Les retombées de nos

travaux réalisés à titre de stagiaire se sont principalement fait sentir sur l'aspect du contenant du Plan plutôt que sur celui de son contenu à cet égard.

En cinquième lieu, en ce qui a trait à la question du cadre d'évaluation du plan, elle n'a pas été abordée au cours des travaux, la tâche ayant été administrée à une autre direction avant même le début du stage.

En sixième lieu, concernant le fait d'accompagner le partenaire dans sa réflexion sur la mise en place d'un organisme de liaison et d'accompagnement en culture et numérique, il s'agit du premier de deux mandats qui se sont ajoutés dans le cadre de la prolongation de stage à l'automne. Cela a principalement pris la forme d'une recension des organismes de liaison existant au Québec afin de rendre compte de ces modèles au superviseur de stage. Ce compte rendu a également nécessité un exercice d'explication sur le terme de TC (le chapitre 4 du présent essai est par ailleurs consacré à cet exercice).

Finalement, le dernier mandat visait à aider le Ministère à mettre en place une mesure favorisant l'implication du milieu de la recherche afin de supporter le milieu de culture face aux défis numériques qu'il rencontre. Notre implication a principalement consisté en la recherche d'options existantes pour mettre sur pied un partenariat avec le FRQSC, en rendant compte des programmes existants au fonds de recherche et en préparant les rencontres avec le partenaire pressenti.

Constats

Suite à la réalisation des mandats initiaux par Mathieu Rocheleau et nous, un bilan a pu être réalisé. Le travail de consultation a notamment permis de prendre le pouls sur le terrain, d'offrir une voix aux « bénéficiaires » du Plan, de mener une évaluation des années 1 et 2 du PCNQ et d'entamer l'élaboration des années 3 et 4 en conséquence. Le fait que les deux premières années du Plan eurent été basées selon les secteurs de la culture fut critiqué par plusieurs

répondants et un besoin de repenser les orientations du Plan a également été exprimé à plusieurs reprises. En sommes, quatre principaux constats ont été faits :

- 1) le territoire d'action du PCNQ doit être élargi;
- 2) le niveau de littératie numérique doit être renforcé au Québec;
- 3) les acteurs du secteur de la culture doit bénéficier d'un accompagnement accru;
- 4) l'axe de l'innovation du Plan nécessite une structure mieux définie.

L'élargissement du territoire d'action du PCNQ signifie le fait d'intégrer de nouveaux acteurs au sein de celui-ci : de nouveaux partenaires tels que des équipes de recherches provenant de milieux universitaires ou des partenaires venant de l'étranger. Il est également entendu par « élargissement » l'exploration d'un plus grand nombre de thèmes et d'enjeux que ce qui apparaissait initialement dans le Plan. Il apparaît que plusieurs nouveaux acteurs pourraient être raliés au Plan tels que les directions régionales du MCC, d'autres Ministères, des villes et des MRC, des organismes contribuant à la vulgarisation des savoirs sur le numérique, des équipes de recherche universitaires, des entreprises, etc.

L'impact du numérique en culture concerne l'ensemble du réseau, de manière transversale, et il apparaît clair que la répartition des mesures ne peut plus être réfléchié uniquement selon les secteurs traditionnels de la culture. Ces derniers constituent des silos alors que bon nombre d'enjeux numériques se veulent transversaux aux différents secteurs de la culture. Enfin, le PCNQ est vu comme un plan ministériel et non comme un plan dédié au réseau de la culture et à ses artisans selon plusieurs intervenants rencontrés dans le cadre du processus de consultation.

Il fut constaté au fil des rencontres qu'il y a un réel besoin de travailler l'aspect de la littératie numérique auprès des professionnels du réseau de la culture, des artistes et du grand public. La *littératie numérique* (parfois appelée alphabétisation numérique) est ici définie comme le niveau de capacité d'une personne à utiliser des outils numériques, à s'adapter à de nouvelles réalités numériques dans un univers subissant des changements fréquents, à interagir et tirer profit des possibilités qu'offre le numérique dans toutes sortes de contextes (de la création à l'administration, à l'interaction, à la publicisation, à la diffusion, etc.).

En ce sens, l'accroissement du niveau de littératie numérique est un travail à long terme qui doit passer par une meilleure compréhension des usages des nouveaux environnements numériques par le plus grand nombre. Il y a un manque en ce qui concerne, d'une part, la connaissance de ce qu'est le numérique, de ses possibilités et de ses enjeux et, d'autre part, le niveau des compétences à maîtriser pour participer pleinement et positivement aux mutations numériques en cours.

Du fait du manque de connaissance et de compétence, il y a un risque à laisser l'ensemble des acteurs culturels manœuvrer seuls, chacun de leur côté, à leur propre développement culturel numérique. Le milieu n'est pas entièrement prêt à prendre le virage numérique par manque de compréhension des enjeux et des possibilités. Il y a un risque que le rôle du PCNQ soit interprété de plusieurs manières et qu'il perde ainsi sa cohérence si ne sont pas mis en place des mécanismes de liaison et d'accompagnement de même qu'un écosystème au sein duquel chacun aurait un rôle complémentaire à jouer pour favoriser l'appropriation du numérique et la cohésion des actions.

Quant au fait que l'innovation du PCNQ nécessite une structure mieux définie, ce constat découle des précédents. L'aide à la création et l'aide à la diffusion sont relativement plus simples à mettre en œuvre que l'aide à l'innovation parce que l'innovation transporte à un degré supérieur de complexité. Plus que pour la création et pour la diffusion, l'innovation culturelle numérique nécessite une meilleure connaissance générale de cet univers numérique et du champ des possibles qu'il offre. L'innovation requiert également une plus grande synergie dans l'univers culturel numérique et davantage d'accompagnement.

Suite au processus de consultation, un travail de redéfinition des besoins a été entrepris. Un moyen de pouvoir accompagner le milieu de la culture devait être trouvé. Si les années 1 et 2 du PCNQ étaient en grande partie consacrées à répondre aux besoins de mise à niveau d'équipements, la question du virage culturel numérique touche une panoplie d'aspects qui vont bien au-delà de l'aspect matériel. Par exemple, une fois l'équipement renouvelé, est-ce que les praticiens en place sont en mesure de bien l'utiliser? Sont-ils en mesure de s'adapter au nouvel environnement technologique? Si l'on met sur pied une mesure pour financer l'acquisition et l'installation d'imprimantes 3D au sein de bibliothèques publiques dans différentes régions, est-ce que le personnel en place sera en mesure d'utiliser le matériel et d'accompagner les futurs

utilisateurs? Les jeux de données concernant la culture et le patrimoine peuvent-ils être rendus plus accessibles au public, notamment en vue d'élaborer des applications ou pour toutes autres initiatives que cela pourrait permettre? Comment s'assurer que les actions éventuellement mises en place dans le Plan seront pérennes? Est-il envisageable de connecter la recherche à l'action pour mieux comprendre les enjeux des transformations numériques dans le secteur de la culture et pour comprendre comment aider le secteur de la culture à prendre le virage culturel numérique?

Les constats de l'équipe ont mené à adhérer à la proposition de La Fabrique, une agence publique numérique en France, selon laquelle l'innovation ne se décrète pas : elle s'organise, se stimule, s'accompagne et se réoriente perpétuellement.

Recommandations

De ces constats découlent un nécessaire élargissement du territoire d'action du PCNQ et l'appel à divers partenaires afin, d'une part, de bénéficier de leur expertise et, d'autre part, de solidifier les liens entre l'ensemble des actions. Suivant ces constats, cinq recommandations ont été proposées :

1. voir à la création de projets culturels numériques avec d'autres ministères (MEESR, MEIE, SCT, MTO, etc.);
2. développer un volet spécifique avec les villes et les régions;
3. développer un partenariat d'importance avec le FRQSC pour stimuler la recherche sur le numérique en culture;
4. accroître les activités du Lab culturel (Culture pour tous);
5. créer un organisme de liaison, d'accompagnement et de transfert de connaissances fédérant les actions de la structure d'accompagnement du PCNQ.

1. Voir à la création de projets culturels numériques avec d'autres ministères (MEESR, MEIE, SCT, MTO, etc.);

Le PCNQ contribue à faire rayonner le Québec sur la scène internationale en étant un réel pionnier en matière de plan culturel numérique. Pour cette raison, la phase 2 du Plan se doit

d'être ambitieuse. Le PCNQ est mûr pour prendre forme concrètement avec des acteurs clés œuvrant sur le terrain et ayant une emprise forte en numérique, car le MCC a atteint les limites des opérations qu'il peut mener à l'interne. Il serait d'autant plus profitable que les acteurs œuvrant au MCC se consacrent à la découverte de nouveaux partenariats interministériels et internationaux afin que le PCNQ s'impose comme un moteur économique innovant.

2. Développer un volet spécifique avec les villes et les régions;

L'un des aspects que le numérique pourrait rendre possible, mais sur lequel la première phase du Plan ne capitalise pas, c'est de permettre une proximité accrue des régions sur le point de la culture. Aussi, les villes et les régions ont un rôle à jouer dans la préservation et dans le développement de celle-ci.

3. Développer un partenariat d'importance avec le FRQSC pour stimuler la recherche sur le numérique en culture;

Le Ministère aimerait voir le milieu de la recherche être mis plus à contribution concernant les nombreux besoins de connaissances et les nombreuses questions que soulève l'arrivée du numérique au sein du milieu de la culture. Il s'agit là d'un aspect qui n'est aucunement pris en considérant dans la première mouture du Plan.

4. Accroître les activités du Lab culturel (Culture pour tous);

Culture pour tous vise à promouvoir et favoriser la démocratisation des arts et de la culture au Québec. L'organisme est un partenaire mandataire du PCNQ qui organise les journées de la culture annuellement. Culture pour tous a également mis sur pied un projet pilote de laboratoire culturel dans le cadre du plan culturel numérique qui agit à titre d'incubateur afin d'accompagner des initiatives innovantes permettant de contribuer à l'essor de la culture via la culture web et du

numérique. Le budget alloué pour le projet pilote du *Lab culturel* lors des années 1 et 2 a permis de financer moins de 10 projets sur 180 soumissions. Face à son succès, le projet gagnerait à voir son budget s'accroître afin d'encourager ses activités et permettre davantage de projets innovants favorables à la culture à l'ère du numérique.

5. Créer un organisme de liaison, d'accompagnement et de transfert de connaissances fédérant les actions de la structure d'accompagnement du PCNQ;

Plusieurs termes en lien avec le transfert de connaissances sont ressortis dans le processus de réflexion sur les besoins du milieu de la culture tels que les besoins d'accompagnement et de pont entre la théorie et la pratique. Suite à l'importance qu'à pris cet aspect dans la poursuite des travaux du ministère suivant notre départ à titre de stagiaire, un chapitre a été consacré au sujet du transfert de connaissance et aux organismes de liaison de transfert dans cet essai. Les organismes de liaison et de transfert de connaissances ainsi présentés au chapitre 4 en sont de parfaits modèles. D'ailleurs, l'organisme Relais-Femme a particulièrement été inspirant dans notre démarche de réflexion en vue d'émettre des recommandations au Ministère. Sur la page d'accueil de son site web, bien que l'organisme travaille sur des thématiques et sur des enjeux bien différents, il y a l'ensemble des aspects liés à l'accompagnement, au pont entre théorie et pratique et au transfert de connaissances qui sont présentés en avant plan.

Il existe des modèles favorisant l'innovation qui passent notamment par la mise en place de mécanismes de liaison, d'accompagnement et de transfert de connaissances. Au Québec, certains organismes de liaison jouent ce rôle dans des contextes bien précis pour assurer une meilleure résonance entre les différents acteurs d'un même milieu de pratique, mais aussi afin de permettre une mise en écho des besoins de connaissances avec les lieux de savoirs universitaires. Cela permet d'alimenter la recherche en amont sur les enjeux et sur les besoins de connaissances issus du terrain, tandis que ces organismes de liaison assurent, en aval, que les nouveaux savoirs qui sont produits retournent dans les milieux de pratique par différentes formes d'activités et d'outils de transfert de connaissances. Aussi, ces nouveaux savoirs assurent le renouvellement des pratiques et mettent la table pour l'innovation.

Les retombées

La question des retombées est toujours particulièrement délicate à traiter puisqu'elle est le nerf de la guerre de la recherche collaborative. Quels ont été les impacts des données probantes? Quels sont les résultats? Le verdict est-il positif? Dans le cadre de ce stage, trois actions concrètes peuvent être soulignées à titre de retombées:

1. *Élaboration de la phase II du PCNQ (années 3 et 4)*
2. *Lancement d'un programme Actions concertées au FRQSC*
3. *Création d'un organisme de liaison, d'accompagnement et de transfert de connaissances*

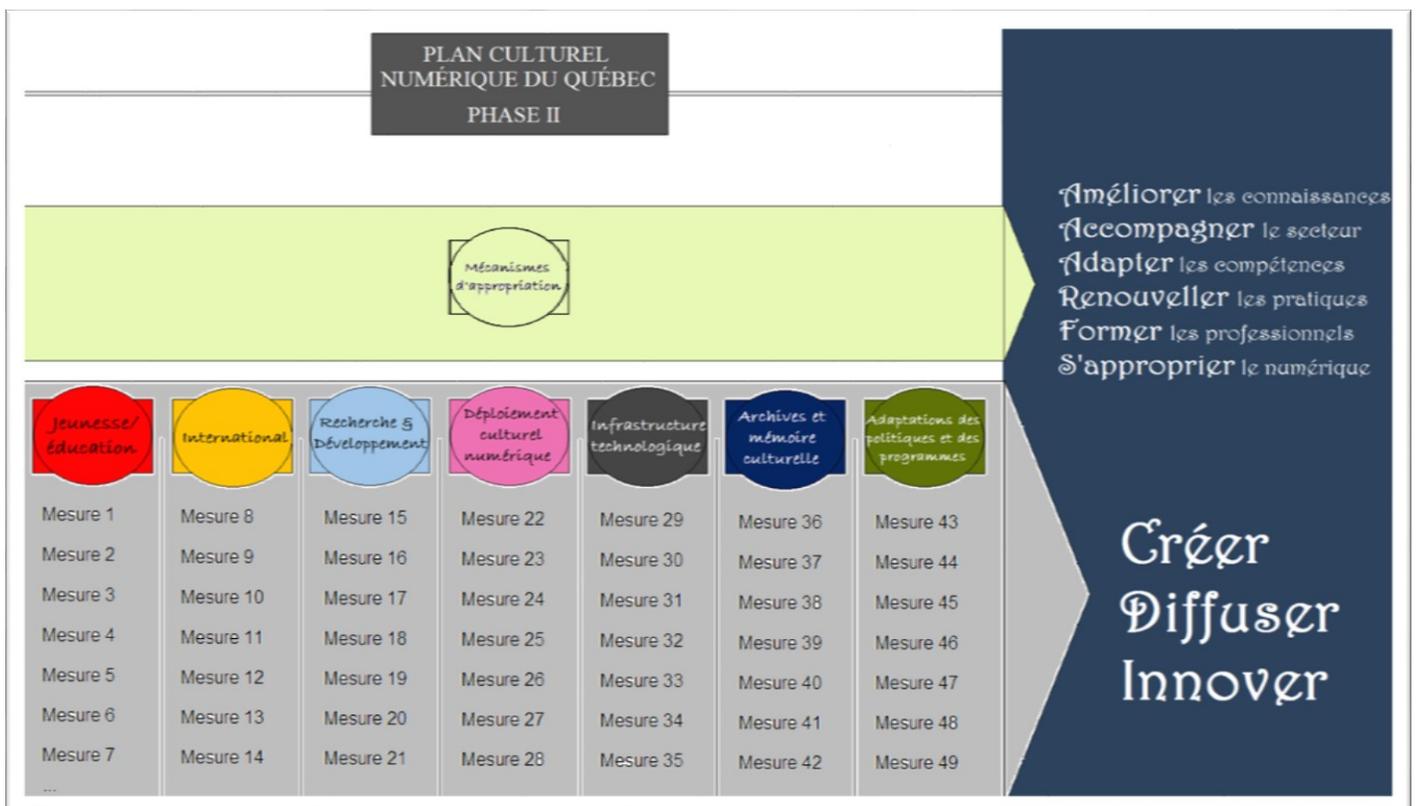
I. Élaboration de la phase II du PCNQ

Dans sa nouvelle mouture, le Plan est divisé en deux principales sections. Dans le haut de la figure, au sein de la bande verte, se retrouvent des mécanismes d'accompagnement et d'appropriation du numérique auprès des organismes, tandis que des pôles d'interventions apparaissent au niveau de la section grise en dessous (figure 1). Dans la première section, les mécanismes d'accompagnement peuvent comprendre différentes initiatives comme la désignation d'un organisme de transfert de connaissances, la création d'une veille d'actualité sur les répercussions du numérique dans le domaine de la culture, la mise sur pied d'un chantier de consultation, la création d'une carte interactive des organismes culturels et des organismes numériques, et plus encore. Les mécanismes d'accompagnement et d'appropriation visent à améliorer les connaissances numériques, à accompagner le secteur de la culture, à adapter les compétences, à renouveler les pratiques, à former les professionnels et donc, dans l'ensemble, à s'approprier le numérique. Ils viennent aider l'écosystème dont il a été question avec les schémas de *boussole* et d'*atomes* dans le chapitre 3.

Dans la deuxième section, les pôles désignent des catégories thématiques visant à mieux catégoriser les mesures apparaissant au Plan. Toujours dans l'exemple proposé à la figure 1, ils apparaissent sous les libellés de 1. « jeunesse/éducation », 2. « international », 3. « recherche et développement », 4. « déploiement culturel numérique », 5. « infrastructure technologique »,

6. « archives et mémoire culturelle » et 7. « adaptation des politiques et des programmes ». Les pôles n'existaient pas dans la première mouture du PCNQ et constituent donc une nouvelle manière de catégoriser les mesures d'action qui sont mises en place. Rappelons que la volonté du Ministère était de trouver une nouvelle approche transversale qui éviterait la catégorisation des mesures par secteurs. Quant aux trois axes des actions (créer, diffuser, innover), le Ministère a tenu à les maintenir en place afin d'assurer une continuité avec la première phase, mais ils s'inscrivent maintenant de manière sous-jacente aux nouveaux pôles du Plan.

Figure 16 - Phase II du Plan culturel numérique du Québec



Voici les pôles en détails :

Le pôle d'intervention Jeunesse/éducation

- créer des contenus spécifiques pour des activités d'éducation ou pour les jeunes;
- rejoindre, intéresser, sensibiliser et stimuler l'intérêt des jeunes à la culture;
- favoriser l'utilisation des contenus et s'assurer de rejoindre les enseignants (faire connaître l'offre culturelle numérique dans le réseau scolaire, développer une stratégie d'adoption des contenus);
- développer les usages et l'enseignement/formation à distance;
- MOOC
 - *P.ex. : Créer une plateforme numérique (ÉducArt) pour diffuser des contenus thématiques basés sur les collections des musées et adaptés aux besoins de divers publics; refonte du Répertoire culture-éducation par Télé-Québec.*

Le pôle d'intervention International :

- mettre en valeur les contenus et favoriser le rayonnement à l'international;
- développer et favoriser des partenariats pour structurer les échanges d'expertise et la collaboration en matière de développement culturel numérique;
- réaliser des projets communs
 - *P. ex. : Diffuser les contenus numériques québécois au plan international ou établir de nouvelles ententes à l'international portant sur l'échange de résidences d'artistes dans le domaine de la création numérique.*

Le pôle d'intervention Recherche et développement :

- l'exploration, l'incubation, l'expérimentation;
- de nouveaux usages ou nouveaux modèles d'affaires;
- l'innovation, les projets pilotes;
- le développement de nouvelles pratiques;
- des chantiers de réflexion;
- de la recherche fondamentale ou recherche-action en lien avec les milieux universitaires;
- des *start-up* et de l'entrepreneuriat culturel
 - *P. ex. : Mettre en œuvre des résidences de création numérique avec les organismes et les sociétés d'état ou mettre en place un programme de laboratoire d'exploration qui servira de pépinière à des projets numériques innovants dans toutes les disciplines artistiques.*

Le pôle d'intervention Déploiement culturel numérique/lien grand public :

- faire fleurir la production culturelle et s'assurer de sa consommation, sur tout type de dispositif et dans tout type de lieux;
- le rayonnement, la mise en valeur, la diffusion en ligne, la promotion;
- rejoindre les publics, l'expérience utilisateur, l'interactivité;
- les réseaux sociaux, les plateformes, les sites web, les outils et les applications;
- l'épanouissement culturel numérique
 - *Il s'agit du pôle d'intervention comprenant le plus grand nombre de mesures. Par exemple : Bonifier l'expérience des utilisateurs du web en matière d'accessibilité et d'échanges personnalisés afin de stimuler leur engagement avec l'art.*

Le pôle d'intervention Infrastructure technologique :

- équipements, réseautages, systèmes informatiques et aspects de gestion
 - *P. ex. : Faire du Grand théâtre de Québec un lieu culturel interactif de premier plan ou prodiguer un soutien pour la mise à jour des équipements numériques des salles de cinéma commerciales.*

Le pôle d'intervention Archives et mémoire culturelles :

- sauvegarde, archivage et pérennité des contenus numériques;
- numérisation, transfert sur support numérique;
- mémoire culturelle et patrimoniale
 - *P. ex. : Numériser et diffuser les collections ou développer une unité mobile pour la valorisation des collections du Québec.*

Le pôle d'intervention Adaptations des politiques et des programmes :

- politiques, lois, règlements, programmes;
- gouvernement ouvert et transparence;
- entente de développement culturel
 - *P. ex. : Faciliter le dépôt légal numérique et la diffusion des enregistrements sonores ou soutenir l'édition numérique originale.*

II. Lancement d'un programme Actions concertées au FRQSC

En vue de stimuler la recherche et la production de connaissances sur des enjeux propres aux impacts du numérique dans le milieu de la culture, plusieurs rencontres avec le FRQSC ont eu lieu. Elles ont été l'occasion pour le stagiaire d'agir à titre de conseiller pour le MCC, notamment lors de la préparation de ses rencontres et la tenue de celles-ci.

Déjà, au début de l'été 2015, la volonté de favoriser la recherche sur l'enjeu du développement culturel numérique s'est affirmée au Ministère. Il a été demandé de produire un compte rendu des programmes existants au FRQSC et des avenues qui se présentaient en vue de travailler en partenariat avec le Fonds. Lors de la prolongation de contrat du stage (septembre à décembre), il a été demandé au stagiaire de mener ce dossier de mise sur pied du partenariat avec ce dernier.

En novembre et en décembre 2015 ont été tenues quelques rencontres avec le FRQSC lors desquelles ont eu lieu des échanges sur les démarches du Ministère et sur sa volonté de se connecter au milieu de la recherche et de favoriser le transfert de connaissances. D'une rencontre à l'autre nous incombait, à titre de stagiaire, la responsabilité de préparer les

documents pour le Ministère et de mettre à l'écrit les besoins, les intentions ainsi que les attentes envers le FRQSC.

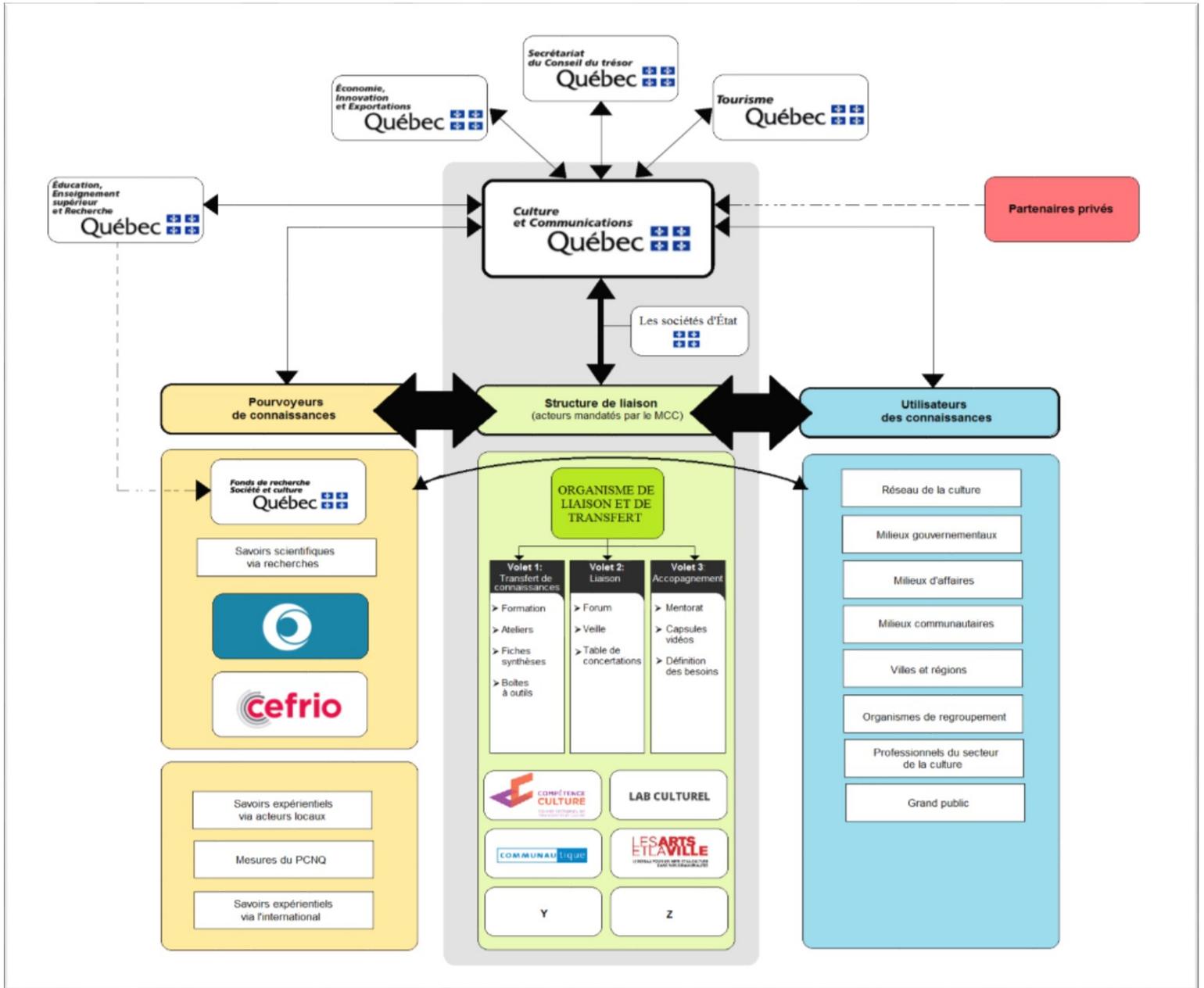
Finalement, selon la recommandation du FRQSC, il a été décidé de mettre sur pied un forum d'orientation afin de faire ressortir des enjeux et des thématiques de recherches qui pourraient autant intéresser le monde de la recherche et le Ministère.

Le *Forum d'orientation de la recherche sur la culture et le numérique* s'est finalement tenu le mercredi 3 février 2016. Tel que prévue, les objectifs étaient de faire ressortir des enjeux et des questions de recherche susceptibles d'intéresser le milieu de la recherche en permettant un échange d'idées collectives en profondeur avec des chercheurs et des étudiants issus de différents domaines de la recherche. Le forum allait donc être l'occasion pour le Ministère de prendre des notes et de pister le programme Action concertées à mettre en place éventuellement.

III. Création d'un organisme de liaison, d'accompagnement et de transfert de connaissances

Dans l'objectif d'aider le Ministère à avoir une idée plus claire de ce qui serait intéressant à mettre en place afin de répondre aux besoins exprimés par les acteurs du milieu, nous avons élaboré un modèle de structure de liaison et de transfert de connaissance pour le PCNQ. L'objectif de la structure est d'abord de connecter les pourvoyeurs des connaissances aux utilisateurs des connaissances. Le schéma ci-dessous illustre clairement les acteurs mobilisés par le Plan culturel numérique et surtout le rôle de chacun dans le processus de mobilisation et de transfert des connaissances (figure 2). Certains acteurs sont nommés à titre de partenaires potentiels seulement.

Figure 17- Structure de liaison et de transfert des connaissances proposée pour le PCNQ



Le schéma illustre clairement les acteurs mobilisés par le Plan culturel numérique et surtout le rôle de chacun dans le processus de mobilisation et de transfert des connaissances. On constate dans un premier temps qu'il est divisé en trois sections principales : les pourvoyeurs de

connaissances dans la section jaunâtre, les acteurs correspondant au rôle de liaison dans la section verte et les utilisateurs des connaissances dans la section bleue.

Ce qu'il faut retenir, essentiellement, c'est qu'il y a des acteurs qui produisent des connaissances, d'autres qui sont des pourvoyeurs et d'autres qui sont des utilisateurs de celles-ci. Les utilisateurs de connaissances pressentis sont ceux du réseau de la culture, des milieux gouvernementaux, des milieux d'affaires, des milieux communautaires, de la des villes ou des régions, des organismes de regroupement, des professionnels du milieu de la culture ou du grand public. Un autre milieu qui est absent au schéma à titre d'utilisateur de la connaissance, mais qui aurait certainement pu y apparaître est celui de la recherche, qui agit certainement autant à titre d'utilisateur de la connaissance que de producteur de celle-ci.

La section des pourvoyeurs de connaissances intègre des acteurs du monde de la recherche, mais également des acteurs en provenance de milieu non universitaire. Il est important de rappeler qu'en plus des savoirs scientifiques, qui sont produits en milieux universitaires, s'ajoutent à cela des savoirs expérientiels provenant des milieux de pratique, par exemple des savoirs provenant de l'international ou des savoirs acquis à travers des années précédentes du Plan culturel numérique. En d'autres termes, les pourvoyeurs de connaissances peuvent autant provenir des milieux non universitaires que des milieux universitaires. Il s'agit là d'un aspect qui n'est pas assez mis en évidence par M. Labrie dans le contexte de la citation du chapitre 1 concernant la définition du transfert de connaissances.

Ensuite, la structure vise à assurer la présence d'acteurs assurant le transfert de connaissances et l'accompagnement auprès de divers utilisateurs de ces connaissances. Comme il a été exposé précédemment, le fait de travailler avec des acteurs se situant à l'interface entre les lieux de productions de connaissances et ceux d'utilisations de celles-ci, devient de plus en plus encouragé dans les milieux de recherche, notamment par les fonds subventionnaires publics de la recherche.

La partie qui suit expose le rôle envisagé pour les principales parties prenantes qui sont mobilisées dans la structure.

Rôle de l'organisme de liaison et de transfert de connaissances

Pour ce faire, l'idéal serait d'avoir, en plus de ceux qui existent déjà et qui ont déjà leur propre rôle, un acteur spécifiquement mandaté pour fédérer l'accompagnement, la liaison et le transfert de connaissances en culture et numérique. Cet acteur aurait pour mandat, par exemple, d'œuvrer à la production de boîtes à outils, de fiches synthèses, de veilles informationnelles, de documents de vulgarisation de connaissances, de capsules vidéos, etc. Il participerait à l'organisation de différentes activités telles que des forums, des colloques, des tables de concertation, des ateliers d'échange. Il œuvrerait, enfin, à aider au renouvellement des pratiques, à la définition des besoins, à la formation et au mentorat pour l'ensemble des organismes du réseau de la culture qui en exprimeraient le besoin.

Son mandat demanderait donc une connaissance accrue du numérique, de ses enjeux, de ses impacts et de ses possibilités, lui permettant d'œuvrer à l'amélioration des rapports à la culture et au numérique dans une perspective de développement et de diffusion de nouveaux savoirs et de renouvellement des pratiques dans un contexte culturel en transformation.

Son rôle serait d'assurer une plus grande synergie entre les lieux de décisions publiques, de production de la connaissance et d'utilisation de la connaissance. Il permettrait ainsi d'accroître l'accès des sociétés d'état et des organismes aux nouvelles connaissances et aux résultats de la recherche générés par les milieux de recherche et par d'autres milieux de pratique.

L'organisme de liaison ferait également bénéficier l'ensemble de la société des retombées que peuvent avoir ces connaissances en augmentant le niveau de *littératie numérique* des individus et des communautés. Il s'inscrit dans le paysage culturel en assurant trois volets spécifiques : le transfert de connaissances (savoirs scientifiques et expérientiels vers les milieux de pratiques), la liaison et l'accompagnement.

Rôle du Ministère de la Culture et des Communications

Le rôle du Ministère de la Culture et des Communications est d'élaborer la structure et les mesures à mettre en place pour assurer la pleine mise en œuvre et les retombées du Plan culturel numérique pour l'ensemble des acteurs du réseau de la culture du Québec.

Il agit donc en tant qu'architecte du développement culturel numérique en élaborant les orientations générales et les stratégies à mettre en œuvre, en identifiant les partenaires potentiels, en coordonnant l'ensemble des actions et en distribuant l'ensemble des enveloppes budgétaires aux mandataires du Plan. Il voit également à ce que les divers mandataires travaillent en synergie et à ce que les résultats et processus d'apprentissages soient partagés au profit du plus grand nombre.

Il évolue d'un point de vue macro en visant une accélération du virage numérique pour l'ensemble du réseau de la culture. Enfin, il coordonne le comité de pilotage ou toute autre table de liaison assurant la bonne circulation des informations. La reddition de comptes et l'évaluation du Plan sont également de son ressort.

Rôle de Culture pour tous et Lab culturel

Depuis la première année du Plan, *Culture pour tous* est appelé à faciliter le développement de projets culturels innovants. Il a ainsi créé le Lab culturel afin d'accueillir des projets culturels innovants proposés par des individus, des organismes ou des entreprises œuvrant dans le secteur culturel ou encore dans le secteur numérique. C'est un espace où des concepteurs d'idées, des professionnels de la culture et des experts en numérique développent, réfléchissent, relancent et questionnent les idées novatrices suggérées, lesquelles, ultimement, lorsqu'elles seront concrétisées, permettront à la population d'accéder plus facilement à la culture par le numérique.

Le Lab se veut donc une sorte d'incubateur de projets culturels numériques innovants en démarrage. Suite au grand succès de la première expérience d'appel de projets (180 soumissions), il est mûr pour assumer un rôle encore plus affirmé.

Le Lab a aussi comme rôle d'animer un espace d'échange d'idées sur l'essor du numérique en culture. En ce sens, il vise à favoriser un dialogue avec l'ensemble des citoyens et des organismes pour la poursuite du Plan culturel numérique du Québec, faire émerger de nouvelles idées au regard des nouvelles réalités, rassembler les citoyens et les organismes autour d'une vision commune et aider à orienter le Plan Culturel Numérique du Québec en fonction des

réflexions et des discussions. Évidemment, le Lab culturel se retrouve dans la section verte du graphique (figure 2) qui correspond à l'espace d'interface de structure de liaison.

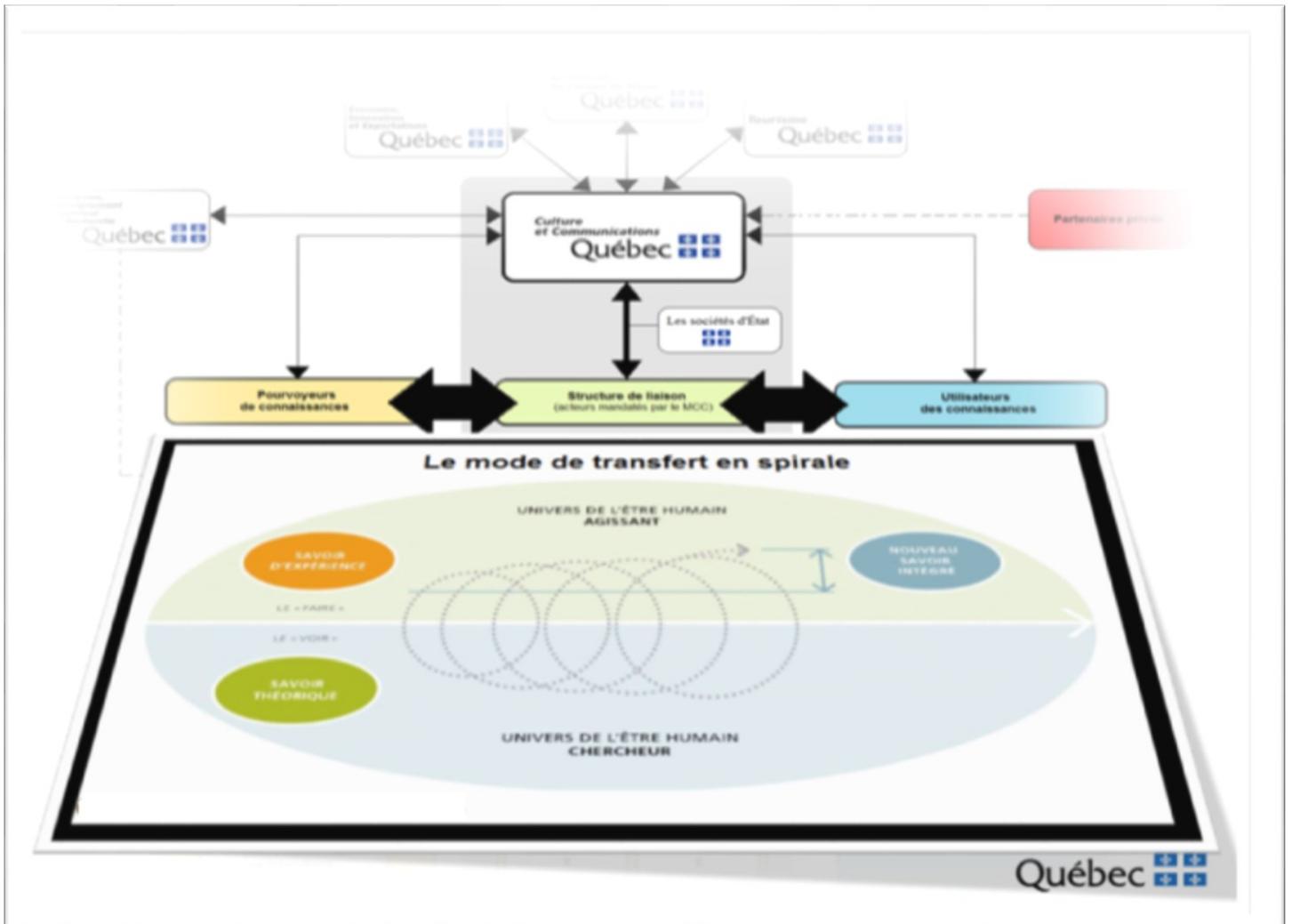
Rôle du FRQSC

Le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) a pour rôle de mettre en place, en partenariat avec le MCC et en fonction des besoins spécifiques liés aux enjeux du numérique en culture de ce dernier, un programme de recherche afin de solliciter les chercheurs universitaires à créer des projets de recherche en partenariat direct_avec les organismes culturels.

Ce Forum d'orientation de la recherche sur la culture et sur le numérique permettra de mieux déterminer ce qui pourra être mis sur pied comme programme de recherche afin d'inciter des équipes universitaires de recherche à travailler sur des projets en partenariat avec des organismes issus de milieux non universitaires. Il s'inscrit donc logiquement dans la structure de liaison et de transfert de connaissances du Plan culturel numérique du Québec.

À propos, il est pertinent de tracer un lien avec le schéma en spirale du transfert de connaissances de Lemire Souffez et Laurendeau (qui sera présenté au chapitre 3) pour démontrer comment la vision de transfert de connaissances empreint la logique de la structure de liaison et de transfert du PCNQ (figure 3) :

Figure 18 – Mise en perspective de la structure de liaison et de TC proposée avec le modèle de transfert en spirale

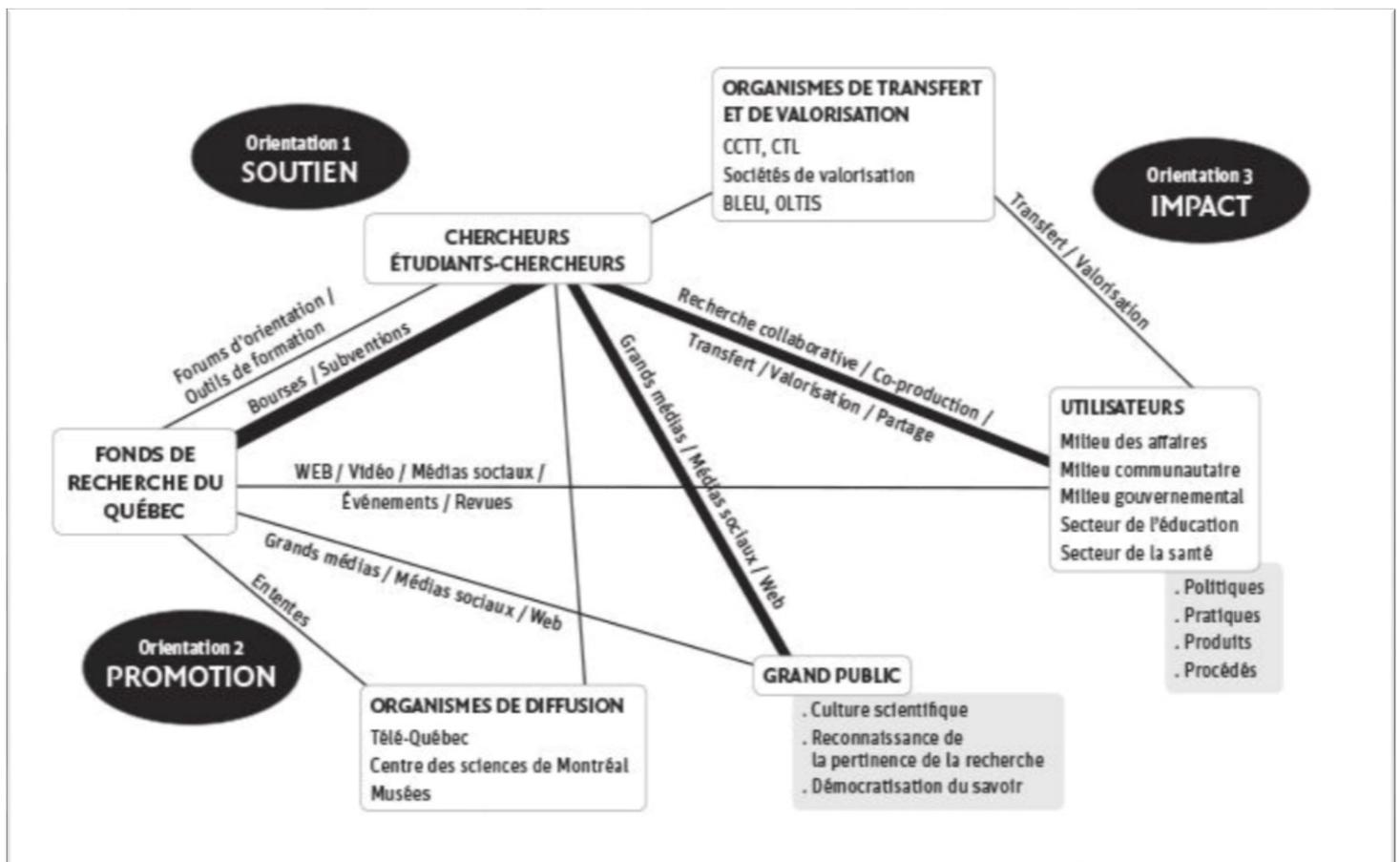


Les projets de recherche favorisant le maillage entre les milieux universitaires et les milieux de pratique en plus de l'appropriation des connaissances par ces derniers sont grandement valorisés de nos jours. Si l'innovation est réellement importante aux yeux du Ministère, c'est par là qu'il doit orienter le PCNQ, car si la recherche ne garantit pas en elle-même l'innovation, l'ensemble de la structure qui est proposée constitue certainement le berceau nécessaire à accueillir cette innovation.

Finalement, soulignons que le Fonds de recherche du Québec (FRQ) assume pleinement une vision du transfert des connaissances comme en témoigne la figure 4. Celle-ci exprime les

orientations du Fonds du point de vue des moyens d'action mis en place afin d'assurer la mobilisation et le transfert des connaissances au Québec. Celle-ci implique plusieurs acteurs (le FRQ, les chercheurs, les organismes de diffusions, les organismes de transfert et de valorisation, les utilisateurs des connaissances, ainsi que le grand public. De plus, la stratégie de mobilisation des connaissances préconisée par le FRQ comprend trois orientations, soit : «1- le soutien à la communauté scientifique dans son lien, direct ou par le biais d'organismes, avec les milieux utilisateurs et le grand public; 2- la promotion directe de la recherche ou par le biais d'organismes auprès des milieux utilisateurs et auprès du grand public; 3- l'évaluation de l'impact de la recherche. » (Fonds de Recherche du Québec, 2014, p.6)

Figure 19 – Stratégie de mobilisation des connaissances 2014-2017 du FRQ



Fonds de recherche du Québec (2014)

Le FRQ est institution névralgique dans le domaine de la recherche au Québec. Les orientations préconisées par le Fonds via ses plans stratégiques ont inévitablement une influence majeure sur la manière que la recherche est produite par le milieu universitaire québécois. Par ex. : les politiques, les plans stratégiques, les orientations, les critères d'admissibilité pour demande de subvention, tout comme les programmes mis en place par le Fonds structurent le financement de la recherche. De ce fait, la stratégie de mobilisation des connaissances adoptée par le FRQ en 2014 fait preuve de l'importance accordée à la mobilisation et au transfert de connaissances par le Fonds, ce qui a facilité la collaboration entre le Ministère et le FRQ afin de mettre sur pied un programme de recherche visant à faire avancer les connaissances sur les impacts du numérique dans le domaine de la culture.

CHAPITRE 2 : LES ACTIVITÉS DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Conformément aux exigences du programme PRAP, l'étudiant doit réaliser deux activités de transfert de connaissances suite à son stage. L'une des deux doit être réalisée dans le milieu de pratique, tandis que l'autre doit être réalisée en milieu scientifique. Ces activités ont pour objectif de développer les compétences de l'étudiant en expérimentant concrètement cette dimension spécifique associée au travail de médiateur dans l'interface entre la recherche et l'action. Pour ce faire l'étudiant choisit parmi différentes activités possibles : organisation d'un débat public, d'une journée d'étude ou d'un colloque, mise sur pied d'un site web, création d'un bulletin d'information, préparation d'un dossier d'information en vue d'une diffusion dans les médias, etc. Le présent chapitre expose les deux activités de transfert réalisées.

Conférence en milieu de pratique

Le 30 novembre 2015 eut lieu une conférence présentée par nous qui s'adressait à l'ensemble de l'équipe de la Direction des Programmes et du Développement Culturel Numérique. La présentation avait pour titre *Le Plan Culturel Numérique du Québec Phase II*.

Une quinzaine de personnes, dont les deux tiers basés à Québec et le reste d'entre eux à Montréal, œuvrait pour la direction. La présentation s'est effectuée par conférence téléphonique, permettant ainsi d'avoir à la fois les membres de Québec et de Montréal dans l'assistance.

Si l'ensemble de l'équipe était au courant que Mathieu Rocheleau pilotait le PCNQ et qu'un stagiaire travaillait avec lui au cours de l'été 2015, aucun n'était vraiment aux faits des décisions et des développements en cours. L'objectif de la conférence, dont la durée de l'exposé était environ d'une heure, était donc de mettre tout le monde à jour. L'importance de la conférence tenait du fait que tous les membres de la direction seraient appelés éventuellement à répondre à la clientèle et aux divers partenaires du Ministère à différentes questions concernant de nouvelles mesures ou de nouveaux programmes. L'occasion était donc idéale de partager l'avancée des travaux sur le PCNQ et de laisser savoir quelles étaient les prochaines démarches à venir afin que tous soient à jour.

La structure de la présentation fut établie en deux temps. D'abord, elle permit de faire un retour sur les années 1 et 2 du PCNQ avant d'enchaîner avec les conclusions tirées du processus de consultation mené durant l'été, l'exposition des recommandations suivant le processus et l'explicitation des solutions envisagées (années 3 et 4). La présentation offrit également l'occasion de rendre compte de la nature du parcours académique du stagiaire et de son champ d'études particulier. À travers la série de schémas présentés lors de cette réunion, les membres de la direction ont eu l'opportunité de visualiser les défis et les enjeux du PCNQ.

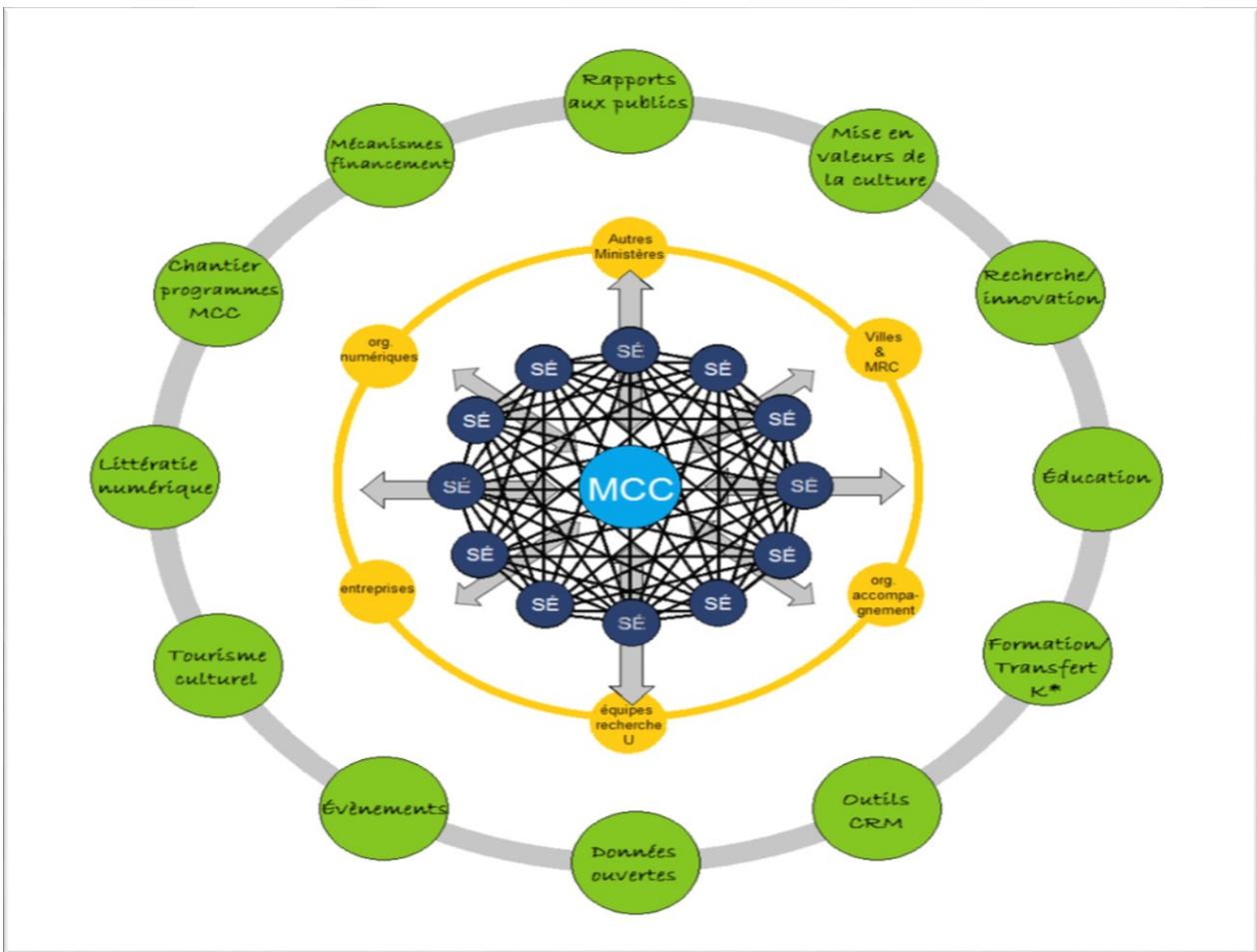
Une première tentative de mise en illustration du portrait écosystémique souhaité par le Ministère en vue d'une collaboration entre lui et ses partenaires a été réalisée au début de l'été 2015. Avant de passer à la deuxième phase du PCNQ, il importe de prendre connaissance de ce schéma. Le graphique est important dans la mesure où il s'agit du point de départ de la transition vers la phase II du PCNQ.

Il est né d'une discussion qui s'est tenue entre les acteurs en charge du développement du PCNQ (Mathieu Rocheleau, conseiller en développement culturel numérique et superviseur du stage, Dany Gilbert, directeur de la direction des programmes et du développement culturel numérique et nous). L'idée de briser la prédominance des mesures en silo apparaissant dans la version des années 1 et 2 du Plan ainsi que le souhait de rassembler plusieurs acteurs pour travailler de concert sur des mesures et des projets qui émergeraient de la version des années 3 et 4 de celui-ci.

Le premier dessin qui est né de l'exercice ressemblait à une toile d'araignée qui voulait représenter un effort de mise en réseau entre les sociétés d'état (le Musée national des beaux-arts du Québec, le Musée de la civilisation, le Musée d'art contemporain de Montréal, la Société de télédiffusion du Québec, la Bibliothèque des archives nationales du Québec, le Conseil du patrimoine culturel du Québec, la Société du Grand Théâtre de Québec, la Société de la Place des Arts de Montréal, le Conservatoire de musique et d'art dramatique du Québec et la Société de développement des entreprises culturelles).

La toile d'araignée s'est ensuite transformée en un schéma ressemblant à la biosphère de Montréal. Elle se retrouve au centre du schéma (figure 5) et il est possible d'apercevoir qu'elle relie les sociétés d'état autour du Ministère. Par la suite, il importait d'ajouter d'autres partenaires qui étaient — ou seraient — des acteurs intéressants pour mener à bien des mesures du Plan. Ils apparaissent en jaune à la figure 5.

Figure 20 – Illustration conceptuelle de l'écosystème du PCNQ en «boussole»



Au centre, on reconnaît le Ministère bien épaulé des sociétés d'état. Premier aspect représenté : la connexion entre les sociétés d'état au sein de laquelle le Ministère souhaite encourager un plus grand travail en collégialité et le développement de partenariat lorsque possible.

Ensuite, les bulles jaunes représentent la volonté d'ouvrir à des partenaires d'autres milieux tels que des équipes de recherche, des entreprises, des entreprises en démarrage, des organismes d'accompagnement, des villes et MRC, des ministères ou, même, des partenaires en provenance de l'étranger.

À tout cela est venue s'ajouter l'illustration d'enjeux et de lieux potentiels de projets innovants en vert. Les enjeux sont multiples et comprennent un large éventail d'issues pour lesquelles le milieu de la culture nécessite un accompagnement.

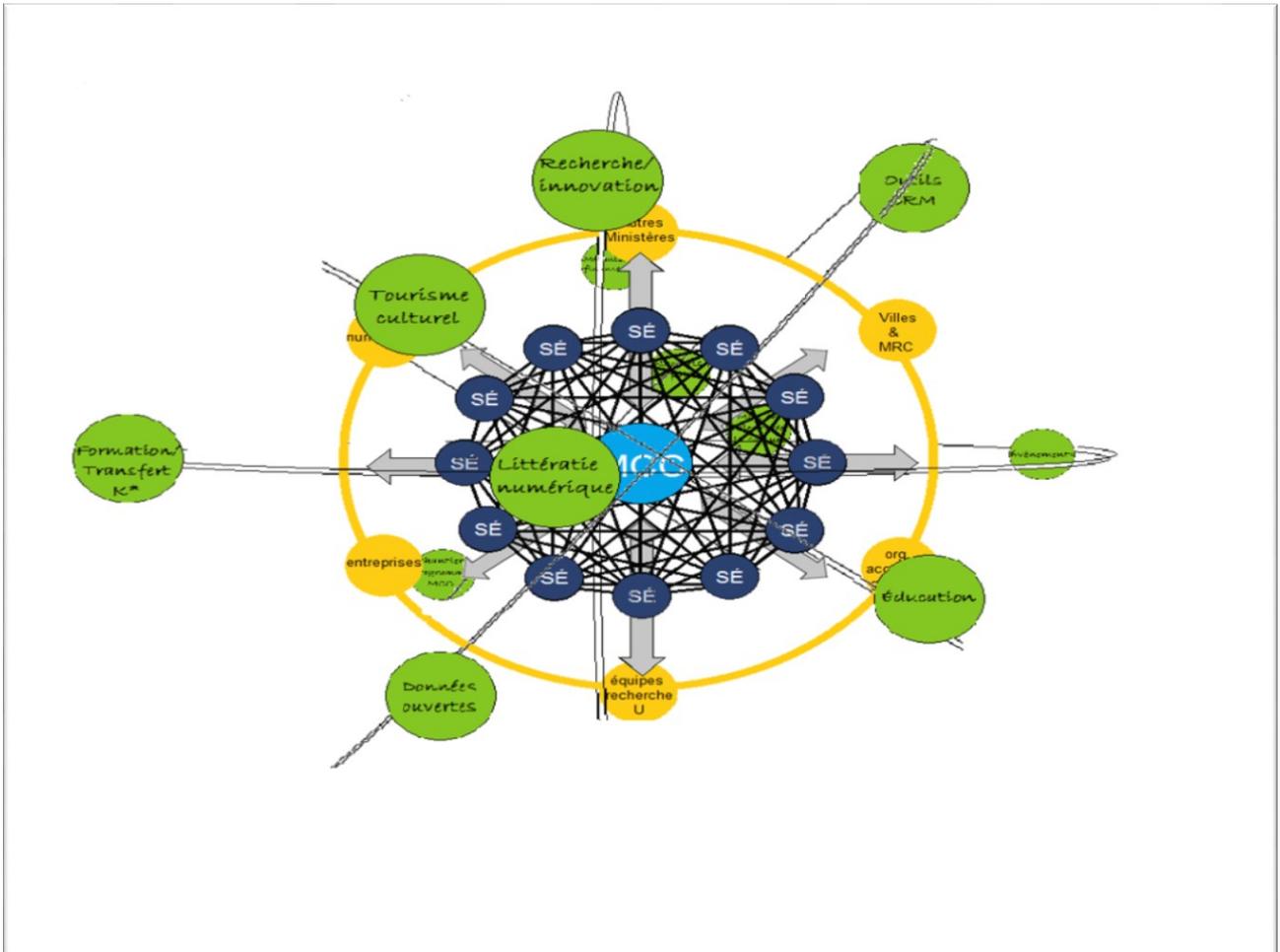
La présence du Ministère, des sociétés d'état et des autres partenaires potentiels forme donc un écosystème : l'écosystème du PCNQ. L'illustration de cet écosystème permettait d'imaginer différentes combinaisons des acteurs du Plan, ainsi que différentes mesures à mettre en œuvre qui répondraient à des besoins ou à des enjeux numériques dans le domaine de la culture.

Le schéma est devenu une espèce d'analogie d'un gouvernail ou d'une boussole avant de voir apparaître une version avancée du même schéma avec des bulles vertes qui n'étaient plus rattachées à son cercle concentrique, mais plutôt illustrées comme des enjeux gravitationnels autour de l'écosystème. Effectivement, ces enjeux doivent être compris comme étant omniprésents pour l'ensemble des acteurs. Ceci a amené à illustrer les enjeux en orbite autour de l'écosystème davantage que sur un plan fixe, adoptant ainsi un caractère de mouvement. Au MCC, schéma s'est alors vu attribuer le surnom de « l'atome » dû à son apparence (figure 6).

Suivant la présentation, trente minutes furent préservées pour une période de questions et de réponses qui devait se transformer assez rapidement en période d'échanges. Si les premières interventions furent davantage orientées vers le stagiaire, à des fins de demandes de précisions et d'éclaircissements concernant les éléments présentés par celui-ci, la période a rapidement pris le ton de l'échange (sans répondant principal) fut déjà un premier pas vers l'appropriation des connaissances par le groupe.

La conférence offerte au Ministère a permis d'exposer le cheminement de la réflexion et de démontrer comment le besoin de favoriser la recherche et le TC dans le domaine de la culture s'est imposé lors des travaux réalisés à l'été 2015.

Figure 21 – Illustration conceptuelle de l'écosystème du PCNQ en «l'atome»



Conférence en milieu scientifique

Le 2 mai 2016 avait lieu une autre conférence, cette fois donnée à l'Institut national de la recherche scientifique – Urbanisation, culture, société (INRS-UCS). La conférence avait pour titre *Liaison, mobilisation et transfert de connaissances en contexte de virage culturel numérique : Le défi du numérique du Ministère de la Culture et des Communications*.

Tout comme lors de l'activité de transfert de connaissances en milieu de pratique, une quinzaine de personnes ont assisté à la présentation en milieu scientifique. Tous étaient des étudiants ou

des chercheurs. La présentation eut lieu en vidéoconférence entre Montréal et Québec sous format d'une durée d'une heure suivie d'une période d'échange et de discussion. La comparaison entre les titres des deux conférences montre le caractère plus orienté vers la réflexion académique lors de la présentation en milieu scientifique. Effectivement, à l'instar des titres, bien que les deux présentations relataient de mêmes sujets, l'approche, la structure, la question centrale et la finalité des présentations n'étaient pas les mêmes.

En effet, l'objectif de la présentation en milieu scientifique était de partager les conclusions et l'avancée des connaissances du stagiaire sur les sujets du transfert de connaissances et de la pratique d'agent d'interface. La forme nouvelle que prendrait le Plan Culturel Numérique du Québec devenait intéressante, mais non pas centrale à la réflexion. Inversement, la première présentation offerte à l'équipe de la DPCN en milieu de pratique offrait l'occasion de partager des faits concernant la discipline de la recherche et du transfert de connaissances, mais ces informations demeuraient d'un niveau d'intérêt propre à chacun des membres dans l'assistance qui se devaient avant tout de se préoccuper de comprendre la nature de l'évolution du PCNQ.

Au niveau de la période de discussion, si le mode de déroulement était encore une fois semblable à la première activité de transfert, c'est à travers sa nature qu'elle a été différente. La nature des « savoirs expérientiels » ressortant dans l'une, et celle des « savoirs scientifiques » dans la seconde.

En effet, lors des échanges suivant l'exposé en milieu scientifique, la teneur académique des réflexions est demeurée prédominante du fait que toutes les personnes ayant assisté à la présentation provenaient du milieu de la recherche. Il n'est pas surprenant de constater, dans ces conditions, que la plupart des propos amenés autour de la table participaient à une invitation de réflexion au sein d'un portrait plus large d'idées, d'études, de concepts ou de problématiques reliées. Le tout mettant en évidence le caractère vivant de la connaissance au sens où la réception et l'utilisation de celle-ci diffère selon différentes personnes et selon différents milieux (cet aspect est discuté au chapitre 3).

CHAPITRE 3 : LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES : QUID SIT ?

À la lumière des retombées observables des changements apporté au PCNQ pour les années 3 et 4, il est justifié d'affirmer que le domaine d'étude du stagiaire eu un impact considérable dans la recherche de solutions aux besoins exprimés par le ministère de la Culture et des Communications du Québec. Cette affirmation s'appuie d'abord sur la participation du Ministère à la mise sur pied d'un programme de recherche portant sur le numérique et la culture et ensuite sur les démarches qu'il a entrepris afin de mettre en plus une structure de transfert de connaissances dans le domaine de la culture afin de favoriser la diffusion et le partage de savoirs portant sur la question. Pour cette raison, il est pertinent que le présent essai consacre un chapitre entier à l'explication de ce qu'est le transfert de connaissance et de comment cela prend forme au Québec.

Alors qu'est-ce donc que *le transfert de connaissances*? De quoi se nourrit cette « bête mythique » en hiver? La question n'est pas innocente et ne verse pas dans la tonalité lyrique sans raison. Par définition, et dans une perspective plus large, le transfert de connaissances est une manière d'opérer la recherche. Il s'agit d'un mode de recherche plus interactif entre les institutions de productions des savoirs et les milieux d'appropriation concernés. Le TC peut comprendre différentes actions favorisant le partage et l'appropriation de connaissances entre « porteurs » et « receveurs » de connaissances (Zarinspoush et al., 2007). Ces actions ont pour objectif de favoriser l'utilisation éventuelle des connaissances, notamment leur appropriation à des fins de renouvellement de pratiques ou encore afin d'éclairer la prise de décisions par des savoirs issus de la recherche. (Barwick et Al, 2005).

Au Québec, la préoccupation pour la diffusion des connaissances universitaires date de quelques décennies. À ce propos, Gilles Dupuis, professeur titulaire du département de psychologie de l'UQAM retrace de manière efficace l'histoire du transfert de connaissances et de l'innovation sociale au Québec de, 1979 à 2016, lors du 84^e congrès de l'ACFAS et met en évidence l'évolution des structures et des politiques de la recherche au fil du temps (annexe 1).

Cependant, la définition du transfert de connaissances demeure équivoque à ce jour (Graham et al., 2006). Il s'agit bien d'une nouvelle approche en recherche, mais les frontières qui

délimiteraient un « nouveau mode » comparativement à un « mode traditionnel » ne sont pas étanches. Il s'agit d'un concept parapluie couvrant une série de termes plus ou moins nuancés les uns des autres en passant du transfert au courtage, à la dissémination, à la valorisation, au partage, à la circulation, à la valorisation, à la diffusion, à l'échange et à la mobilisation des connaissances (INSPQ, 2009 ; FRQ, 2014). De plus, la compréhension de ce qu'est le transfert de connaissances peut varier entre les chercheurs, notamment selon différentes cultures disciplinaires, départementales ou courants de pensées épistémologiques. Par conséquent, les contours encore élastiques balisant la définition du TC compliquent la tâche de quiconque voudrait travailler sur le TC en tant qu'objet d'étude ou encore dans une approche pratique de transfert. (Paulin and Suneson, 2012).

Certains faits démontrent qu'un véritable processus de consolidation du TC est en marche, comme en témoigne le Fonds de recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC) qui assume pleinement sa volonté d'encourager les chercheurs à s'investir dans le transfert de connaissances :

Le FRQSC représente un acteur majeur de la mobilisation des connaissances, à la fois par les moyens incitatifs qu'il met à la disposition des détenteurs de bourses et de subventions pour que ceux-ci s'engagent dans des initiatives de mobilisation des connaissances, et par le rôle d'intermédiaire ou de relais qu'il joue souvent en facilitant les partenariats avec les différents utilisateurs de la recherche. (Plan triennal 2014-2017 du FRQSC, p. 30).

Depuis les années 2010, le FRQSC a non seulement établi le TC aux critères d'évaluation des projets soumis pour des demandes de financement, mais le pose d'autant plus comme condition *sin qua non* à l'éligibilité des demandes. C'est donc dire que les chercheurs doivent désormais indiquer aux fonds de recherche comment ils comptent s'y prendre pour transférer les éventuels résultats de leurs recherches aux utilisateurs concernés et quelles sont les activités envisagées à cette fin. Cette modification apportée aux formulaires de demandes de subventions est significative pour l'évolution de la pratique du TC au Québec, car les conditions au financement émises par les fonds de recherches constituent l'un des facteurs d'influence important sur la manière d'opérer la recherche par les scientifiques (Fontaine et al., 2014).

Transfert ou mobilisation?

Une transition s'opère présentement quant à l'appellation du transfert de connaissance. La «mobilisation des connaissances» s'imposant de plus en plus comme étant le nouveau terme englobant du domaine du TC. Cette dernière se voit préférée à «transfert» qui serait davantage teinté d'une connotation de mouvement à sens unique des connaissances à partir de milieux universitaires vers des utilisateurs, tandis que la mobilisation des connaissances encouragerait quant à elle davantage la rencontre entre les deux « mondes ».

Benoît Levesque, sociologue et professeur émérite à l'UQAM souligne à juste titre que c'est aussi la reconnaissance des savoir-faire des praticiens, développés au travers de leur acquisition d'expérience, qui est reconnue et encouragée dans la perspective de mobilisation. Le savoir expérientiel étant reconnu comme ayant une valeur importante pouvant alimenter la construction des savoirs théoriques, l'idée de mobilisation va jusqu'à impliquer ces partenaires issus de milieux de pratique à s'investir dans différentes étapes de la recherche afin de produire de nouveaux savoirs (Avenier et Schmitt, 2007).

À ce propos, depuis 2014, le terme *mobilisation des connaissances* est préféré à celui de *transfert* par le FRQSC, comme en témoigne le titre des documents d'orientations au sein de l'organisme subventionnaire d'abord axé sur le terme « transfert », de 2011 à 2014, puis sur celui de « mobilisation » en 2014-2017 : *Plan d'action en matière de transfert des connaissances* (2011) vs. *Stratégie de mobilisation des connaissances* (2014). D'ailleurs, Normand Labrie, directeur scientifique du FRQSC en 2014, disait ceci lors du *Colloque sur la mobilisation des connaissances pour l'innovation sociale* qui s'est tenu à l'Université Concordia le 6 octobre 2014 dans le cadre des Entretiens Jacques Cartier:

La mobilisation des connaissances renvoie à l'idée que les connaissances issues des résultats de recherche mènent à moyen terme ou à long terme à l'action. Que ce soit sous forme d'innovation technologique ou sociale, sous forme de produits, de procédés, des pratiques, de politiques. On souhaite aussi que ces connaissances mènent à un changement qui réponde à des problèmes, des besoins ou des préoccupations provenant de milieux, de collectivités ou d'organismes de la société. Il s'agit d'un concept parapluie qui couvre plusieurs notions de coproduction ou de coconstruction des connaissances, de transfert, de diffusion, de dissémination, de traduction, d'application, de valorisation, de mise en valeur, d'appropriation, d'échange ou de partage de connaissances. (Labrie, 2014).

Ceci dit, il faut reconnaître que malgré ce mouvement transitoire en faveur du terme *mobilisation*, celui de *transfert de connaissances* est encore bien davantage répandu à ce jour, et ce, tant dans les milieux universitaires que dans les milieux de décisions publiques, parapublics et communautaires. Cela a pour conséquence de contribuer une fois de plus à la difficulté de confiner les termes *mobilisation* ou *transfert* dans des cadres conceptuels bien déterminés et selon une acceptation claire et partagée de ceux-ci. Ils sont interchangeables d'un auteur à l'autre et ce nœud sémantique appelle à une compréhension plus nuancée des approches de la recherche.

La catégorisation des approches de la recherche

Il est possible de dénouer les termes *transfert* et *mobilisation*, du moins en partie, par un travail conceptuel de catégorisation des approches de la recherche. Gibbons et al. proposaient, en 1994, une catégorisation en deux modes de recherche différents (mais non mutuellement exclusifs) en distinguant la recherche en « Mode 1 », qu'ils définissent comme un mode traditionnel et disciplinaire, et la recherche en « mode 2 » qui marquerait quant à eux l'éclatement des frontières des savoirs scientifiques ainsi que la montée de la transdisciplinarité et de l'interactivité (Gibbons et al., 1994). Pour ces auteurs, il n'est pas question de comparer les deux modes de recherche en matière de qualité, mais plutôt de souligner l'apparition d'un nouveau paradigme dans la manière d'opérer la recherche.

Dans un document de l'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ) intitulé *Animer un processus de transfert de connaissances*, Lemire, Souffez et Laurendeau s'inspirent directement de Gibbons et al. pour classer la recherche en trois approches : L'approche *linéaire* (rappelant le Mode 1 de Gibbons et al.) correspond à un transfert de connaissances en aval à partir de producteurs de connaissances vers des utilisateurs de connaissances; l'approche de *résolution de problème* renvoie à un transfert de connaissances en amont où les utilisateurs iraient « chercher » des connaissances via les producteurs en vue de combler des besoins; et finalement, l'approche *interactive* où la recherche procéderait par un processus de collaboration continue entre chercheurs et praticiens. Les deux dernières approches de la catégorisation

proposée par l'INSPQ s'inspirant du mode 2 de Gibbons en plus d'y proposer une avancée au plan conceptuel.

Le présent essai propose une troisième classification des approches de recherche en s'inspirant à la fois de Gibbons et de l'INSPQ, mais en incluant quelques précisions. Il s'agit de l'approche *fondamentale*, de l'approche *transfert de connaissances* et de l'approche *concertée* (figure 7) :

Figure 22- Classification des approches de la recherche en trois figures de cas



I. L'approche fondamentale

L'approche fondamentale vise d'abord et avant tout à faire avancer la science. On accorde un statut hiérarchique plus important aux savoirs scientifiques comparativement aux savoirs d'expériences. Elle n'implique pas de rencontres entre le milieu de recherche et le milieu de pratique au-delà d'une présence du chercheur pour récolte de données par observation. Le milieu est alors considéré comme un « terrain » de recherche et d'observation au même titre qu'un laboratoire en milieu contrôlé.

II. L'approche transfert de connaissances

L'approche de transfert de connaissances vise à répondre à des besoins de savoirs exprimés par des praticiens ou des décideurs. Elle implique une rencontre entre chercheurs et utilisateurs de la recherche, mais se comprend en quelque sorte comme un mandat émis par les utilisateurs et destiné aux chercheurs en vue d'avoir des réponses à leur besoin de connaissances. Les utilisateurs concernés ne seront pas impliqués dans le processus de recherche et de production des connaissances en tant que tel. Néanmoins, on y observera un souci d'adaptation des connaissances en vue d'un transfert vers le milieu de pratique, notamment au niveau de la mise en forme des documents transférés ou des activités tenues.

III. L'approche concertée

L'approche concertée correspond davantage à ce qui a été préalablement décrit comme étant de la mobilisation des connaissances. Le processus de recherche est alors affirmé dans un mode collaboratif et interactif entre les chercheurs et leurs partenaires de milieux de pratique. Au FRQSC, le programme *Actions concertées* est un exemple typique de cette approche. Il exige la formation préalable d'un partenariat entre équipe de recherche universitaire et partenaires non universitaires, et ce, avant même de pouvoir solliciter des subventions, en plus d'exiger un protocole strict de collaboration à chacune des différentes étapes de la recherche avec les partenaires.

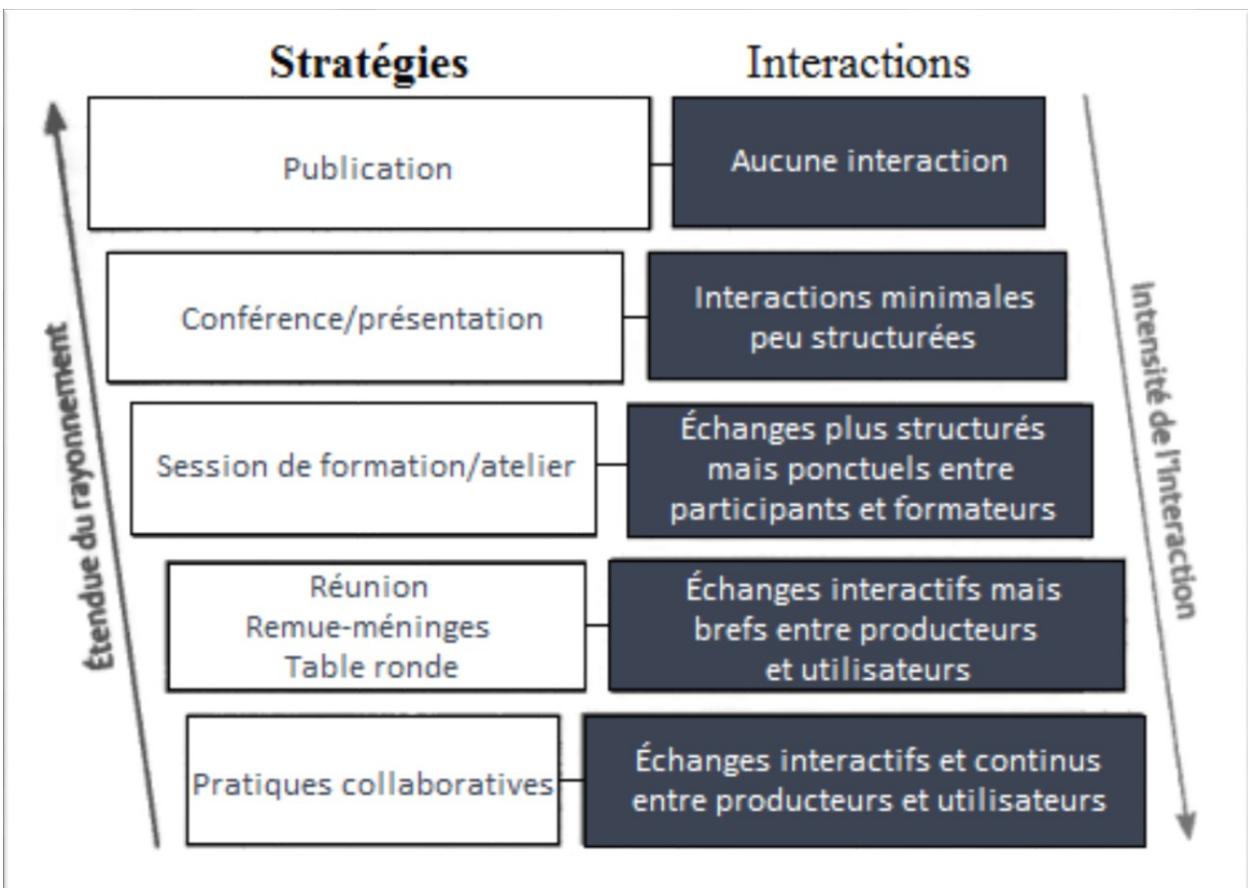
Quoi qu'il en soit, l'approche du transfert de connaissances risque de se poser comme une intruse dans l'acceptation de ce cadre conceptuel puisque le transfert de connaissances se présente, par définition, avec un caractère plus englobant que les approches fondamentale ou concertée. Par exemple, le transfert de connaissances peut signifier uniquement un transfert de connaissances déjà produit par la recherche fondamentale vers des utilisateurs ciblés, mais il peut aussi se présenter comme un processus de recherche complet et spécifiquement opéré en vue de répondre aux questions du milieu de pratique. Une situation qui est tout près de la recherche concertée avec seule différence de ne pas inclure les praticiens dans le processus de recherche. En somme, ce qui devient évident suivant cette réflexion, c'est que les caractéristiques différenciant les approches les unes des autres ne sont pas totalement étanches et que la classification des types de recherche devrait plutôt être réfléchi comme un continuum (figure 8).

Figure 23 – Classification des approches de la recherche en continuum



Cette non-exclusivité mutuelle apparaît toutefois comme une plus-value en soi, considérant que la flexibilité qu'elle apporte à la typologie a pour avantage d'offrir des approches qui se chevauchent selon le *degré d'intégration* des partenaires non scientifiques dans la recherche. Lemire, Souffez et Laurendeau (2009) illustrent aussi cette idée de *degré d'intégration* par ce qu'elles nomment *l'intensité d'interaction* entre les deux milieux dans un outil d'animation de transfert de connaissances pour l'INSPQ. À ce propos, leur schéma conceptuel est lui-même directement inspiré de *L'éventail des transferts/partages des connaissances* que l'on retrouve chez Zarinpoush et al. (2007) (figure 9).

Figure 24 – Éventail des transferts/partage des connaissances



Lemire, Souffez et Laurendeau (2007).²

² La figure des trois auteures est notamment inspirée de Zarinpoush, F, S. Von Sychowski et coll. (2009) dans *Transfert et échange efficaces de connaissances : un cadre de travail à l'intention des organismes sans but lucratif*, Imagine Canada, p. 13.

Ce qu'il y a d'intéressant chez Lemire, Souffez et Laurendeau, c'est la mise en corrélation entre l'intensité de l'interaction et l'étendue du rayonnement qui sera attendue par la stratégie de transfert de connaissances choisie. Ainsi, la publication scientifique n'aura aucune interaction avec le milieu de pratique, mais aura une grande étendue de rayonnement. À l'opposé, la stratégie de transfert de connaissances par pratiques collaboratives offrira une étendue de rayonnement restreinte au milieu, mais permettra une interaction continue entre les producteurs et les utilisateurs des connaissances mobilisées.

De plus, comme pour ajouter à la complexité de cette typologie des approches de la recherche, rien n'empêche leur combinaison. Par exemple, une recherche concertée prenant l'allure d'une étude de cas dans un milieu donné pourrait très certainement contribuer à l'avancée des connaissances fondamentales après coup par le chercheur. Autre exemple, un modèle théorique produit par recherche fondamentale pourrait très bien être repris en vue d'établir un plan stratégique pour un projet pilote d'intervention auprès d'une population en plus d'être associé à une recherche concertée. Cela s'explique par le fait que les connaissances ont un caractère vivant une fois qu'elles sont produites. Elles deviennent malléables, comme de la pâte à modeler pour les enfants.

Ainsi le transfert de connaissances deviendrait-il plus une articulation entre les approches fondamentale et concertée? Un processus plus qu'une approche de recherche avec des apparitions plus ou moins fréquentes et de plus ou moins grande intensité? (figure 10) Le transfert de connaissances devrait-il être compris comme un *processus* plutôt que comme une approche de recherche ?

Figure 25 – Classification des approches de la recherche sur continuum et degré du processus de transfert de connaissances



Lemire, Souffez et Laurendeau (2009), dans un document réalisé au nom de l'INSPQ, laissent entrevoir cette manière de comprendre le transfert de connaissances :

Les nouvelles approches en transfert des connaissances conçoivent de plus en plus le transfert des connaissances comme un *processus continu* impliquant des interactions plus ou moins fréquentes entre plusieurs groupes d'acteurs œuvrant dans des contextes sociopolitiques et des environnements organisationnels spécifiques et jouant tour à tour un rôle dans la production, le relais et l'utilisation des connaissances. (Lemire, Souffez et Laurendeau, 2009).

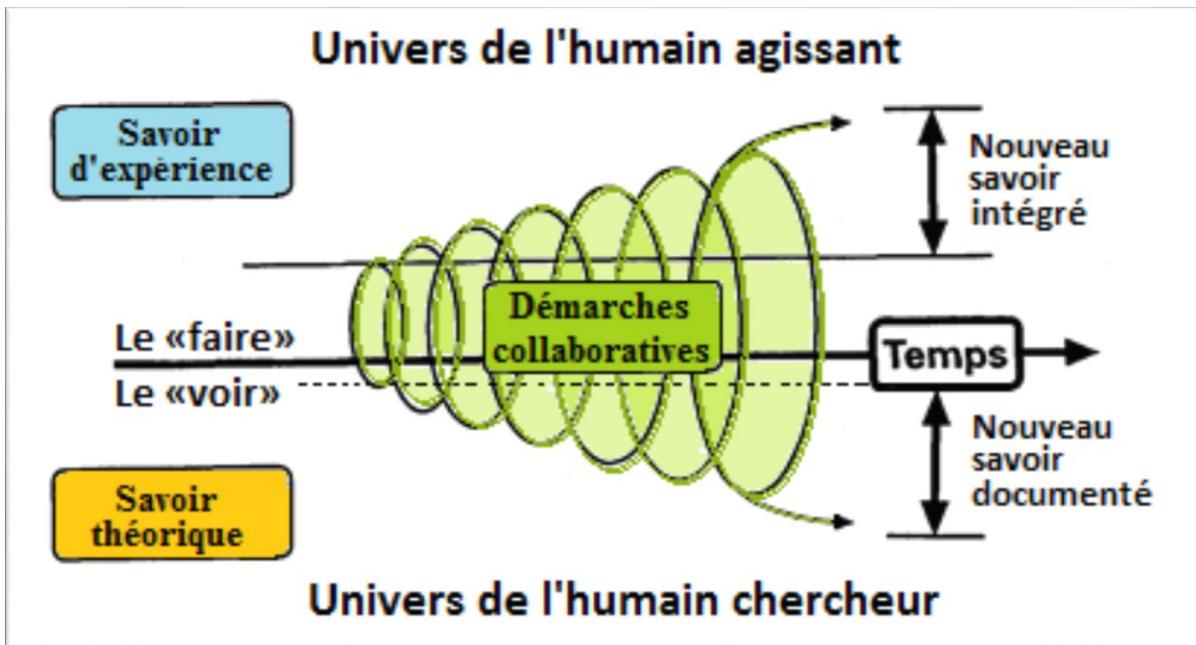
On notera d'abord, dans cette citation, la mise en évidence de l'interchangeabilité des termes *transfert* et *mobilisation*. Ce qui y est décrit comme transfert de connaissances renvoie en partie à la notion de mobilisation des connaissances dans le présent ouvrage. Autre fait intéressant devant être souligné par rapport à la citation : si les nouvelles approches en transfert de connaissances « impliquent des interactions entre plusieurs groupes d'acteurs », Lemire, Souffez et Laurendeau ne font pas particulièrement mention de milieux de recherche parmi ceux-ci. Suivant cette lecture, le transfert de connaissances devrait donc pouvoir être considéré entre différents milieux de pratique sans impliquer, de facto, d'acteurs issus des milieux universitaires. Si le présent essai se garde bien de traiter de cette dimension de la réflexion sur le transfert de connaissances, elle met néanmoins une fois de plus en évidence son profond niveau de complexité.

Le modèle de transfert de connaissances en spirale

Différents modèles de transfert de connaissances ont été réfléchis et élaborés au cours des dernières années pour illustrer ce rapprochement entre les milieux de recherches académiques et les milieux de pratique. Ces modèles aident parfois à reconnaître la grande richesse en savoirs tacites de ces milieux de pratique et, surtout, aident à comprendre le rapprochement des milieux scientifiques avec ces derniers, ce qui permet une nouvelle dynamique pour produire des connaissances. Celles-ci serviront d'autant plus aux acteurs des milieux de pratique s'ils peuvent mieux se les approprier.

Un des modèles est particulièrement apprécié parce qu'il traduit de manière simple et efficace ce nouveau paradigme de la recherche axé sur la mobilisation, le transfert et surtout la coproduction des connaissances entre milieux universitaires et milieux de pratique. Il s'agit du modèle Bouchard et Gélinas (1990) (figure 11):

Figure 26 – Modèle de transfert en spirale



Bouchard et Gélinas (1990).

Le modèle illustre une spirale traduisant l'évolution d'un bagage de connaissances dans le temps. Un processus cyclique qui est propulsé par la résonance entre les milieux de pratique et les milieux académiques, entre les savoirs d'expérience et les savoirs théoriques, et qui permet d'obtenir de nouveaux savoirs intégrés au fil du temps.

Le modèle présume que les relations entre les acteurs issus des milieux de recherche et des milieux de pratique n'altèrent pas les spécificités propres à chacun des deux univers, mais permettent de s'alimenter de part et d'autre grâce à cette forme de collaboration. Par exemple, les milieux de pratique peuvent intégrer de nouveaux savoirs à travers le temps et adopter les meilleures pratiques possibles selon les données probantes fournies par les savoirs théoriques. De leur côté, les milieux de recherche sont en mesure de documenter de nouveaux savoirs issus de l'expérience des milieux de pratique et des acteurs qui y agissent. Les retombées de la démarche collaborative s'accroissent donc à travers le temps.

Les organismes de liaison et de transfert de connaissances

Ce mouvement en faveur du rapprochement entre les milieux de recherche et les milieux de pratique a vu naître, dans sa foulée, des acteurs œuvrant à l'interface entre ces deux mondes. Ces acteurs sont plus ou moins institutionnalisés, certains sont financés par le ministère de la Science et de l'Innovation (MESI), d'autres sont des Instituts de recherche et d'autres encore sont des organisations offrant des services en vue d'aider des organismes ou des communautés dans leur développement, notamment avec des compétences en recherche.

Il existe trois organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) financés par le MESI : Le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale (CLIPP), le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CETREQ) et l'organisme Territoires innovants en économies sociales et solidaires (TIESS). Ces organisations ont tous pour mandat de favoriser l'accès aux nouvelles connaissances et aux résultats de la recherche générés par les universités et les centres de recherche publics aux organisations et aux communautés. Ils font également « bénéficier l'ensemble de la société des retombées que peuvent avoir ces connaissances sur la qualité de vie des individus et des communautés et sur la productivité des organisations. » (MESI)³

La mission du CLIPP est de « rendre accessibles les connaissances issues des milieux de la recherche et de la pratique, afin d'en accroître l'utilisation et de favoriser de meilleures décisions, de meilleures pratiques et l'émergence d'innovations sociales pouvant améliorer la qualité de vie des individus et des collectivités ». ⁴

Le CETREQ a pour mission de « promouvoir l'innovation et le transfert de connaissances en vue d'accroître la réussite éducative au Québec. Il base ses actions sur les pratiques innovantes et les connaissances scientifiques. Les actions du CTREQ sont guidées par quatre orientations : accroître la synergie entre les acteurs de la recherche, du terrain et les organisations; stimuler l'évolution des pratiques en réussite éducative; contribuer au développement d'une culture scientifique et d'innovation en éducation; renforcer l'expertise en transfert et en innovation éducative et sociale. » ⁵

³ <https://www.economie.gouv.qc.ca>

⁴ <http://www.clipp.ca/>

⁵ <http://www.ctreq.qc.ca/>

Le TIESS, quant à lui, « regroupe de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il repère, inventorie, éclaire et systématise les innovations expérimentées par les entreprises et les organisations de l'économie sociale afin d'en favoriser la diffusion et l'appropriation. Il permet de réaliser un transfert de connaissances pratiques et théoriques coproduites par les praticiens et les chercheurs et contribue au développement des territoires au Québec. »⁶

D'autres organisations constituant des structures de liaison et de transfert de connaissances, qui ne sont pas financées par le MESI, existent également. C'est le cas, par exemple, de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) qui affirme sa recherche être à l'écoute des milieux de travail. Sa mission est de mener et de financer des recherches pour éliminer les risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs et pour favoriser leur réadaptation.⁷

Quant à lui, Relais-femmes est un organisme féministe de liaison et de transfert de connaissances qui fait de la formation, de la recherche et de la concertation. Relais-femmes œuvre à « la transformation des rapports sociaux dans une perspective de développement et de diffusion de nouveaux savoirs et de renouvellement des pratiques. »⁸ Selon Lyse Gervais, présidente de Relais-femme, l'organisme qui existe depuis de nombreuses années est arrivé deuxième dans un concours en vue de financement OLTIS par le MEIE (devenue le MESI).

De son côté, Québec en Forme œuvre en vue de mobiliser les communautés locales à s'investir dans la promotion des saines habitudes de vie. L'organisme a pour leitmotiv « Des communautés mobilisées pour des jeunes en forme et en santé ». Sa mission est de « mobiliser les personnes et toute la société québécoise pour agir en faveur de l'adoption et du maintien d'un mode de vie physiquement actif et d'une saine alimentation essentiels au plein développement des jeunes Québécois. »⁹

L'INSPQ, dont il a été question précédemment dans cet ouvrage, s'assume totalement dans son rôle de transfert de connaissances. « Le transfert de connaissances est au cœur de la mission

⁶ <http://www.tiess.ca/>

⁷ <http://www.irsst.qc.ca/>

⁸ <http://relais-femmes.qc.ca/>

⁹ <http://www.quebecenforme.org/>

de l'INSPQ. Il fait l'objet d'une priorité organisationnelle, qui vise à intégrer et systématiser ces pratiques dans nos processus scientifiques, afin d'accroître l'utilisation et l'impact des connaissances que nous produisons. »¹⁰

Finalement, des organisations existent dont le modèle d'affaires est basé sur l'offre de services en accompagnement et transfert de connaissances. C'est le cas de Communagir qui est une initiative d'offre de services visant à contribuer à la construction et au maintien d'un mouvement autour du développement collectif, le tout en contribuant à la mise en place de conditions favorables au développement collectif sur le plan des politiques, des pratiques et des connaissances. L'expertise est placée au service des collectivités, des personnes, des groupes et des organisations concernés par leur développement, que les enjeux soient sociaux, économiques, culturels, environnementaux, de gouvernance ou autres.¹¹ Quant à elle, Dynamo se présente comme une ressource en mobilisation des collectivités dont la mission est d'épauler les collectivités québécoises dans le développement de leur capacité à se mobiliser pour imaginer et bâtir leur avenir; un avenir plus inclusif pour tous.¹²

La notion d'innovation sociale

En plus de ces exemples d'organismes de liaison et de transfert existe le réseau québécois en innovation sociale (RQIS). Il s'agit d'un « espace de partage et de mobilisation des savoirs et des expériences qui contribue à faire de l'innovation sociale un levier indispensable au développement durable du Québec ». Le réseau s'adresse moins aux communautés non scientifiques, mais permet un lieu d'échanges pour les scientifiques sur la notion de l'innovation en passant par les questions relatives aux pratiques de mobilisations des connaissances.

Le RQIS identifie douze clés de l'innovation sociale afin de favoriser l'émergence et la pérennisation des innovations sociales: le déclencheur du projet; la planification du projet; la prise de risques et l'audace; la mobilisation des acteurs; la coconstruction des savoirs et des savoir-faire; la confiance; le leadership (individuel, organisationnel et collectif); le financement; le rayonnement du projet; la gestion du changement; le transfert; l'institutionnalisation et la pérennisation; le temps.

¹⁰ <https://www.inspq.qc.ca/>

¹¹ <http://www.communagir.org/>

¹² <http://dynamocollectivo.com/>

CHAPITRE 4 : RÉFLEXION ET BILAN CRITIQUE

Bien que le projet de stage relaté dans le présent essai puisse sembler des plus souhaitables pour un étudiant du programme pratiques de recherche et de l'action publique, certains défis ont été inhérents au projet. Ce chapitre s'articule autour des difficultés encourues et des limites du projet de stage en plus de proposer une réflexion sur la définition de l'agent d'interface et de son rôle. Dans son ensemble, le chapitre vise à démontrer notre acquisition d'expérience suite au parcours réalisé en tant qu'étudiant au programme PRAP et à titre de stagiaire au MCC.

Les difficultés du stage

Avant même de mettre les pieds sur le terrain, apparaissait ce choc entre le milieu théorique et le milieu opératoire. Ces milieux présentent différentes cultures de travail et différents rapports au calendrier et aux priorités. Ils diffèrent également par leur nature, leur mission et leurs objectifs.

Une première difficulté découlant de ce stage est cette différence entre les milieux qui a complexifié la mise à l'écrit du projet en vue de l'entente de stage. Le modèle très classique d'une ébauche de projet de recherche oblige à rendre compte de manière précise du contexte et des objectifs à venir d'un projet. L'entente de stage de la PRAP, qui comprend ses exigences, doit être soumise aux instances concernées (directeur de programme, et le cas échéant, Comité d'éthique de l'INRS-UCS) et obtenir les autorisations nécessaires avant le stage. Seulement, le stagiaire doit alors proposer un projet de recherche avant même de connaître le milieu qu'il sera appelé à intégrer. Dans ces conditions, il devient à peu près certain que le projet de stage initialement rédigé sur papier sera appelé à changer en cours de route.

Une deuxième difficulté vécue à travers ce stage est le rapport au temps. En fonction du lieu de stage (et c'est le cas au Ministère), les décisions doivent parfois s'élever à travers la hiérarchie afin d'avoir une approbation pour aller de l'avant quant à différents projets ou à différentes situations. Par exemple, une demande peut, en effet, émaner d'un fonctionnaire attitré à un

dossier vers son directeur immédiat, puis vers un sous-ministre adjoint, puis vers un sous-ministre avant de pouvoir obtenir une autorisation de procéder. Le stage ici relaté a pris plusieurs semaines avant d'être autorisé entre sa proposition initiale et la confirmation qu'il était possible d'aller de l'avant. Cet effet « d'heure limite » et d'incontournable attente avant de pouvoir recevoir l'aval des autorités concernées a obligé l'étudiant à devoir travailler à l'élaboration d'un projet de stage sans savoir s'il allait réellement avoir lieu. La difficulté relève notamment, à ce propos, du fait que cette période d'attente de confirmation permet difficilement de préparer le terrain ou de préparer un projet de recherche si les informations sont difficilement accessibles, comme c'est le cas pour un plan stratégique ministériel.

Une troisième difficulté découle de la première et apparaît dans la nécessité d'envisager les activités de transfert de connaissances. Si le stage sur le terrain en vient à être changé considérablement comparativement à la version papier afin de s'ajuster aux besoins du partenaire, les activités de transfert de connaissances seront également appelées à changer. C'est la situation qui s'est produite en cours de stage, à un point tel que l'anticipation des activités de transfert de connaissances en venait à apparaître comme des épées d'Amoclès au fil des semaines, le facteur anxiogène de ces activités de transfert de connaissances s'apparentant à celui du syndrome de la page blanche. L'incapacité de trouver un sujet précis à traiter et le sentiment que l'immense quantité de travail devant être réalisée ne permettrait pas de creuser un aspect particulier dans une perspective de rigueur scientifique étaient angoissants.

Une quatrième difficulté relève de l'aspect de la responsabilité. Dans le cas concerné, la formation de l'agent d'interface était toujours demeurée très théorique, passant d'une formation au baccalauréat en sociologie, où le rapport au terrain demeure très aseptisé même si l'on y fait des observations et des entretiens. De plus, dans le cadre des études au baccalauréat, les risques de contrevenir à des règles éthiques sont à peu près nuls et l'apprenti chercheur n'évolue pas dans une situation où un partenaire peut réellement écopier de ses erreurs, comme cela aurait pu être le cas dans le cadre d'un stage au sein d'un ministère.

Une cinquième difficulté relative au stage est celle de la contrepartie d'un stage rémunéré. La particularité, dans cette condition, c'est le fait qu'il devient plus difficile de prévoir faire un travail particulièrement personnel au sein de l'organisation qui accueille le stagiaire-chercheur. Cela

est d'autant plus vrai lorsque le lieu de stage est une société ou un organisme d'une certaine ampleur comme un ministère.

Une sixième difficulté ayant été vécue lors du stage est celle du besoin d'adaptation des manières d'œuvrer dans le domaine de la culture face au numérique (travailler, créer, diffuser, etc). Si l'innovation des pratiques est fort probablement un aspect récurant de ceux et celles qui sont appelés à être agents d'interface, dans une perspective d'organisation ministérielle, plusieurs facteurs favorisent le conservatisme plus que l'innovation ou le changement. Néanmoins, cette innovation s'imposait d'elle-même considérant l'absence de modèle de plan culturel numérique ailleurs dans le monde. Lorsque l'on est le premier à travailler sur un modèle dans le monde, on est forcément mis au défi d'innover. Par effet collatéral, cela oblige également d'assumer un leadership puisque des risques doivent être pris sachant que le projet est conduit par instinct. Non seulement l'élaboration du plan culturel numérique ne pouvait pas se contenter de suivre des sillons préétablis, un territoire inconnu devait être débroussaillé.

Les facteurs favorables au succès du stage

Le premier élément favorable est relié à une autre difficulté du stage. Il s'agit du nombre limité de ressources disponibles au sein du Ministère afin d'œuvrer à l'élaboration du PCNQ. Il doit être mentionné que malgré le nombre d'effectifs restreint pouvant être alloué sur le dossier du PCNQ, l'implication ainsi que le caractère des personnes impliquées dans le dossier du PCNQ ont rendu possible le projet tel qu'il est présenté au sein du présent essai. Cela s'explique par le fait que dans le cas d'un effectif restreint pour œuvrer sur un projet, chacun des membres de cet effectif voit son influence augmenter sur l'évolution à venir du projet puisque ses idées et ses choix sont plus susceptibles de faire écho aux prises de décisions. Il y a là tout un pan de la question de la culture organisationnelle qui n'est pas traité dans le présent essai, mais qui apparaît être d'une importance primordiale dans le processus de transfert de connaissances.

Un second élément favorable au succès du stage est la pleine intégration du stagiaire dans son milieu, y compris son accès à des réunions de haute importance avec des sous-ministres adjoints, avec le sous-ministre, avec des directeurs et des directrices de société d'État, etc.

L'accès à ces rencontres a permis de comprendre la teneur des rapports politiques et diplomatiques entre les acteurs de l'écosystème.

Finalement, un dernier facteur de succès doit être mentionné. Celui de la capacité des personnes en fonction, au sein de la DPDCN, à s'adapter à la méthode de travail particulière du stagiaire qui s'appuie grandement sur la schématisation et l'usage d'analogies avant de passer à la mise à l'écrit des idées. À cela s'ajoutent l'aptitude du superviseur de stage à rechercher de nouvelles idées ainsi que son audace de travailler dans un contexte d'innovation et de créativité.

Les limites du stage

Une des principales limites qui peut être soulevé au projet est l'ampleur de la structure de transfert de connaissances, présentée dans cet essai, qui est possiblement trop ambitieuse et trop idéaliste. Il est difficile de prévoir si la version concrète de l'organisme d'accompagnement qui pourrait être mis sur pied jouera-t-il vraiment un rôle aussi précis d'interface entre les mondes de la recherche et de la pratique. C'est-à-dire qu'un organisme pourrait probablement être désigné pour jouer un rôle de ressource en numérique sans jouer un rôle aussi précis de transfert de connaissances scientifiques qu'un organisme comme Relais-femme qui définit explicitement sa mission sur l'exercice de relais de connaissances entre le milieu de la recherche et les milieux de pratique.

Pour le stagiaire, l'une des limites du projet est donc le fait d'arriver à un point de rupture, une fois son mandat terminé. En n'évoluant plus au sein de l'équipe du partenaire en milieu de pratique, l'agent n'aura pas nécessairement de compte rendu sur l'évolution du projet global et sur les dossiers sous-jacents sur lesquels il a travaillé. Il est donc nécessaire d'adopter une attitude de laisser-aller quant à un projet pour lequel il fut partie prenante au niveau de son élaboration et pour lequel il a fait acte d'implication en temps et en énergie.

Réflexion sur la définition de l'agent d'interface et de son rôle :

Pour toutes les raisons qui concernent le flou autour de la définition du transfert de connaissances traité au chapitre 4, la compréhension de la définition et du rôle de l'agent d'interface ne se présente pas sans une sorte d'obsession. Cette compréhension passe par une série de « comment? ». Comment faire du transfert de connaissances? Comment s'assumer en tant qu'agent d'interface professionnel? Comment devenir des spécialistes de la circulation des savoirs afin d'œuvrer pour des organismes communautaires, des instances de décisions publiques ou toute autre organisation? Comment former de véritables chefs d'orchestre qui puissent permettre « l'actionnabilité des savoirs » nécessaires au bon fonctionnement d'un projet collectif? La présente section de l'essai s'applique à réfléchir à propos de ces questions sur un mode s'apparentant à la discussion.

Comment comprendre cet espace de l'interface?

Il convient effectivement de se demander, d'abord, si cet « espace » d'interface entre la recherche et l'action est un mythe ou une réalité. L'idée défendue dans cet essai est qu'il est bien réel. Le transfert de connaissances devient de plus en plus une préoccupation tant au niveau de la recherche qu'au sein de milieux de pratique, et l'agent d'interface est de plus en plus en demande, comme l'indique un article présentant les programmes d'études en mobilisation et transfert de connaissances à l'INRS parue dans le webzine de l'Institut :

D'ailleurs, les ministères et les organismes publics ou communautaires, par exemple, développent de plus en plus des collaborations de recherche avec les milieux universitaires. Les besoins croissants de ces agents, sorte de tisserands de voies relationnelles et communicationnelles entre ces ministères (ou autres organismes) et ces pôles de recherche externes, sont de plus en plus importants afin d'assurer la réussite des partenariats de recherche ainsi que la bonne réception de cette recherche. D'où la naissance du programme de maîtrise, en 2007, qui a comme principal objectif de valoriser les échanges croisés entre les connaissances issues de la recherche sociale et les savoirs d'expérience des acteurs de terrain.
(Gall, 2013)

Comment désigner l'agent d'interface?

Le terme « agent d'interface » subit le même défi d'appellation et de définition au niveau de l'interchangeabilité des termes que la notion de « transfert des connaissances » discutée au chapitre un. L'absence de littérature québécoise sur la question attire également l'attention.

Ceci dit, Thompsons, Estabrooks et Degner (2006) proposent une typologie d'agent d'interface assez intéressante. (Tableau 2) Les types *leader d'opinion*, *Facilitateur*, *Champion* et *Agent de liaison* et *agent de changement* y sont décrits et expliqués de manière conceptuelle. Encore une fois, l'effort de conceptualiser permet d'outrepasser les débats sémantiques (voir l'annexe 2 pour la version originale en anglais).

Tableau 4 – Typologie des agents d'interface en cinq rôles

	Leader d'opinion	Facilitateur	Champion	Agent de liaison	Agent de changement
Théorie	Influence sociale, interaction sociale	Modèle de résolution de problèmes	Influence sociale	Interaction sociale; two-communities	Théorie du changement, interaction sociale
But spécifique	Évaluation	Atteinte de but ou de changement	Promotion	Établir des passerelles, combler des lacunes	Changement de comportement
Rôle	Informel	Formel	Informel	Formel	Formel
Qui sont-ils?	Individu	Individu	Individu	Individu ou organisation	Individu ou organisation
Orientation organisationnelle	Interne	Interne ou externe	Interne	Externe	Interne ou externe
Formé ou choisi pour le rôle?	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Comment l'influence est-elle exercée?	Expertise	Qualités interpersonnelles et de groupe	Persuasion et réseautage	Accès à des savoirs probants et à des ressources d'innovation	Expertise
Domaine d'influence	Unité de travail, spécialités	Décloisonnement	Projet spécifique	Projet spécifique	Décloisonnement
Tendance à l'innovation	Basse	Basse	Élevée	Basse	Élevée
Aspect relationnel	En continue	Court terme	En continue	Court terme	Court terme

Traduit de l'anglais et inspiré de Thompson, Estabrooks et Degner (2004)

Comment être un agent de transfert et comment faire du transfert de connaissances?

Ces questions vont de pair et touchent les notions de savoir-faire et de savoir-être. L'agent de mobilisation et de transfert de connaissances doit avoir une capacité d'adaptation incroyable. Il doit être à l'aise avec l'idée de se retrouver dans un contexte où il ne maîtrise pas beaucoup son sujet. L'agent de liaison, de mobilisation et de transfert de connaissances n'est pas un expert de thématiques x, y ou z, mais il doit trouver le moyen de devenir un allié, un facilitateur, un accompagnateur, un conseiller pour les partenaires pour lesquels il travaille.

Pour ce faire, il doit comprendre rapidement le milieu dans lequel il est appelé à évoluer. Quelle est la durée du contrat? Quels sont les montants en jeu? Quel est le champ d'action de la société pour laquelle il doit travailler? Quels sont les autres acteurs présents dans ce champ et quels sont les rapports entre ces différents acteurs? Existe-t-il des enjeux de pouvoir? Ainsi de suite.

Les acteurs qui travaillent au quotidien sur des projets, des enjeux, voire des problèmes sociaux, n'ont pas nécessairement le temps de s'arrêter pour évaluer l'avancée de leur travail, de faire le point et de porter des conclusions qui pourraient réorienter leur pratique. Le rôle de l'agent est souvent apprécié pour amener de nouvelles idées et un regard extérieur. Il peut aider à mettre de l'ordre dans les questions que se posent des milieux de pratique relativement à des défis ou à des problèmes. Quel est le contexte? Quel est le problème perçu? Quels sont les objectifs et la mission de l'organisme? Quels sont les enjeux? Une fois ces questions mises en évidence, il est possible de faire ressortir un cadre théorique avec des concepts centraux sous-jacents à la situation. La méthode de recherche devient alors un moteur pour faire avancer la réflexion vers des réponses et des recommandations éventuelles, elles-mêmes basées sur des connaissances scientifiques et fiables qui s'appuient sur des données probantes.

La question relative à savoir *comment être* touche inévitablement aux notions de savoir-faire et de savoir-être. Le savoir-faire peut être enseigné en partie par transmission de connaissances, bien que la corrélation demeure forte avec l'expérience acquise au fil du temps par l'individu. Il relève du monde opératoire, de l'action, de la capacité d'agir, d'être en contrôle quant aux tâches qui sont demandées dans le cadre de fonctions d'agent d'interface. Si le savoir-faire correspond essentiellement à l'idée des compétences et des acquis, le savoir-être relève, quant

à lui, plutôt de l'ordre de l'aptitude. Il s'agit, pour le dire ainsi, de la personnalité de l'agent. Quels sont ses niveaux de curiosité, de créativité, de leadership, d'aptitude à s'adapter rapidement à un contexte qui lui est étranger, à défendre ses idées tout en étant flexible à la fois? Le savoir-être renvoie à l'idée d'une bonne connaissance de soi, de ses propres caractéristiques susceptibles d'influencer sa pratique.

Comment s'assumer en tant qu'agent d'interface professionnel?

Dépendamment de son parcours académique et professionnel, l'étudiant au programme PRAP peut rapidement en venir à se demander si ce pourquoi il est formé tient vraiment d'une pertinence dans les milieux de pratique.

Le transfert de connaissances est influencée par une multitude d'autres facteurs relatifs à chaque projet : le type de projets, la nature des objectifs, l'environnement, l'ampleur, les contraintes de budgets et bien d'autres encore. Pour cause, ceux que l'on appellera « agent d'interface » seront donc fortement sollicités pour leur capacité d'adaptation dans chacun des projets pour lesquels ils seront mandatés. Il est important de comprendre que cette capacité n'est pas donnée à tous. Elle nécessite une capacité de compréhension de thèmes et de concepts scientifiques en plus d'une compréhension des enjeux reliés aux prises de décisions publiques. La formation dispensée au programme PRAP sensibilise fortement à ces réalités.

L'agent d'interface sera appelé à occuper des postes de coordonnateur, d'agent de communication, d'agent d'accompagnement de communauté, d'agent de recherche, de conseiller externe, etc. L'agent d'interface en début de carrière arrivera à s'assumer en tant qu'agent d'interface professionnel en étant bien conscient de son savoir-être d'une part, mais surtout en ayant confiance en son savoir-faire. Au fil des mandats qu'il se verra octroyer, l'agent prendra assez rapidement conscience de ses capacités et de l'importance des services qu'il peut offrir pour une organisation ou une collectivité. À force de développer son savoir-faire et son aptitude à s'adapter à différentes situations, l'agent d'interface gagnera en confiance par rapport à sa maîtrise (ou à sa « professionnalisation ») au même rythme que se dissiperont ses doutes sur sa légitimité de se définir comme un professionnel du transfert de connaissances.

Comment devenir des spécialistes de la circulation des savoirs pouvant œuvrer pour des organismes communautaires, des instances de décisions publiques ou toute autre organisation?

Cette question n'est pas très éloignée de la dernière à la différence qu'on se doit de chercher à comprendre *comment apprendre à savoir-faire*. La réponse passe essentiellement par l'implication de l'étudiant en formation, implication qui sera ajoutée à son « coffre à outils ». Il est important de comprendre la nature du transfert de connaissances; pourquoi les acteurs qui en ont besoin *expriment-ils* justement ce besoin? Il est important de se familiariser avec des dynamiques générales de différents milieux. Comment opèrent les milieux communautaires et dans quelles conditions? Comment opèrent les milieux municipaux et dans quelles conditions? Comment opèrent les milieux scientifiques et dans quelles conditions? Et ainsi de suite. Le futur agent de transfert de connaissances doit connaître, au moins en lecture, la réalité des champs dans lesquels il sera appelé à évoluer. Pour la suite, il n'y a pas de secret : il devra acquérir de l'expérience sur le terrain afin de maîtriser les réalités propres aux milieux et afin de développer des instincts de pratiques. Par ailleurs, par observation, ces dernières questions hantent davantage les étudiants de la PRAP issus des milieux académiques. Les étudiants issus des milieux professionnels ayant déjà accumulé différentes expériences connexes ne semblent pas réellement se soucier de ces questions. L'aspect de l'interface et du rôle d'un agent double entre la recherche et l'action semble leur apparaître évident.

Comment former de véritables chefs d'orchestre qui puissent permettre « l'actionnabilité des savoirs » nécessaire au bon fonctionnement d'un projet collectif?

Cette question touche davantage l'aspect de la formation octroyée aux futurs agents d'interfaces et s'adresse possiblement plus aux personnes concernées par l'évaluation de programmes. Le présent essai propose un modèle en vue de former un nouvel agent d'interface (figure 12). Le modèle propose un barème en cinq niveaux de professionnalisation de l'agent d'interface à partir du niveau d'introduction, du niveau intermédiaire, du niveau avancé, du niveau professionnel et du niveau expert.

Les trois premiers niveaux sont associés à l'étape de la formation et sont entrecroisés par des étapes de passages pratiques. Il s'agit de l'étape de recherche théorique entre le niveau

d'introduction et le niveau intermédiaire, et de l'étape de l'expérimentation entre le niveau intermédiaire et le niveau avancé. Ces niveaux et étapes correspondraient à la formation de maîtrise.

Suite à cette formation viendrait l'étape de la production d'un coffre à outils personnel. Au même titre qu'un mécanicien, l'agent doit développer ses outils et ses repères afin d'être le plus efficace possible lors de différentes situations. Ce « coffre » risque fort bien de se développer parallèlement aux premiers mandats professionnels qui seront offerts à l'agent. La constitution de ce coffre permettra à l'agent de développer son savoir-faire en vue d'atteindre les niveaux professionnels et experts, s'il le souhaite.

En bref, **le niveau d'introduction** correspondrait aux néophytes en la matière. Il s'agit du niveau où l'agent en formation acquiert l'ABC du transfert de connaissances par des textes d'introduction et des synthèses simples et illustrées.

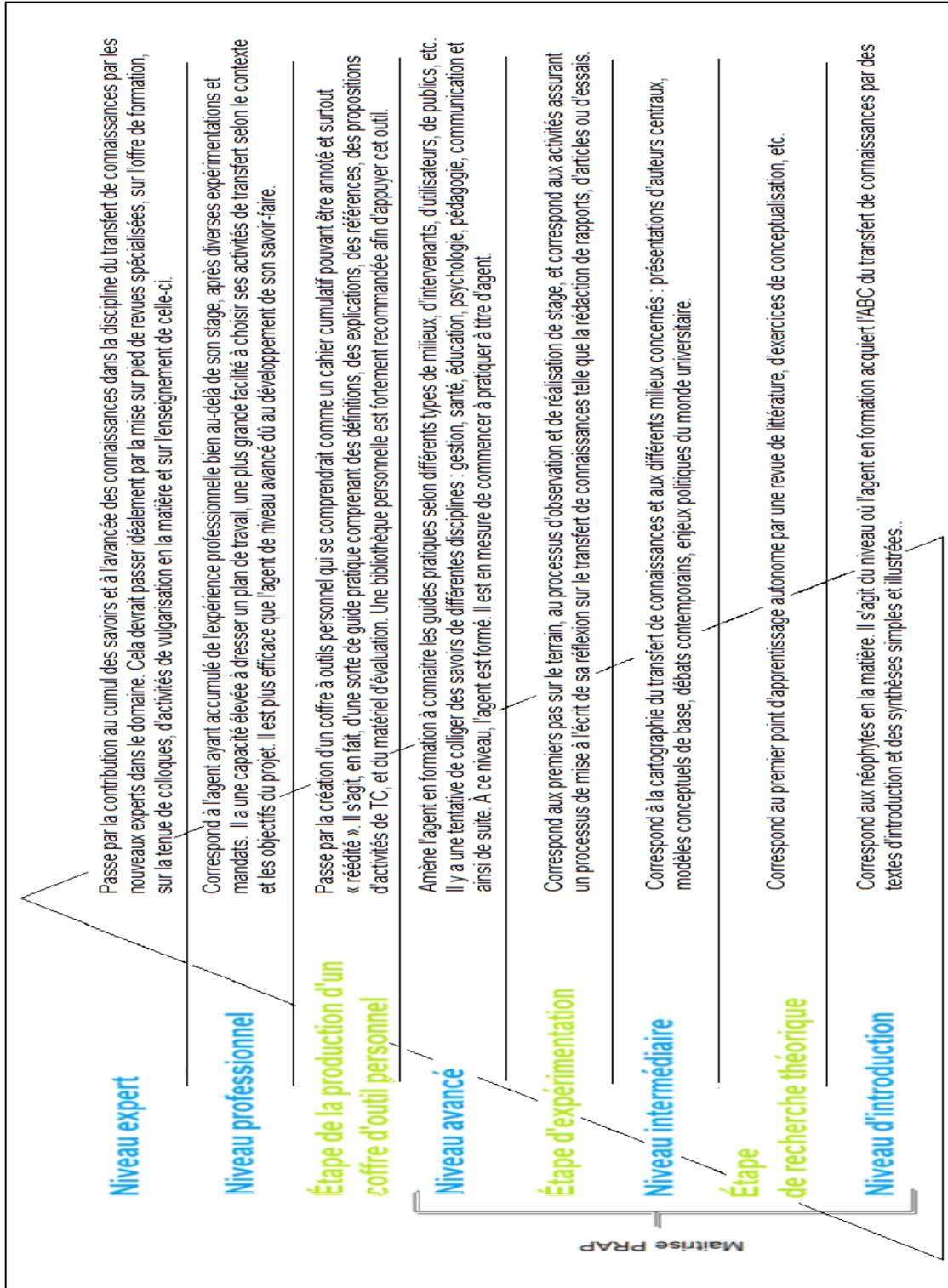
L'étape de la recherche théorique correspond au premier point d'apprentissage autonome par une revue de littérature, d'exercices de conceptualisation, etc.

Le niveau intermédiaire correspond à la cartographie du transfert de connaissances et aux différents milieux concernés : présentations d'auteurs centraux, modèles conceptuels de base, débats contemporains, enjeux politiques du monde universitaire.

L'étape de l'expérimentation correspond aux premiers pas sur le terrain, au processus d'observation et de réalisation de stage, et correspond aux activités assurant un processus de mise à l'écrit de sa réflexion sur le transfert de connaissances telle que la rédaction de rapports, d'articles ou d'essais.

Le niveau avancé amène l'agent en formation à connaître les guides pratiques selon différents types de milieux, d'intervenants, d'utilisateurs, de publics, etc. Il y a une tentative de colliger des savoirs de différentes disciplines : gestion, santé, éducation, psychologie, pédagogie, communication et ainsi de suite. À ce niveau, l'agent est formé. Il est en mesure de commencer à pratiquer à titre d'agent.

Figure 27 – Modèle des étapes de formation et de professionnalisation des agents d'interface



L'étape de la production d'un coffre à outils personnel passe par la création d'un coffre à outils personnel qui se comprendrait comme un cahier cumulatif pouvant être annoté et surtout « réédité » lorsque le niveau d'expérience acquis exige son amélioration. Il s'agit, en fait, d'une sorte de guide pratique comprenant des définitions, des explications, des références, des propositions d'activités de transfert de connaissances, du matériel d'évaluation et ainsi de suite. Une bibliothèque personnelle est fortement recommandée afin d'appuyer cet outil en archivant ses propres connaissances professionnelles.¹³

Le niveau professionnel correspond à l'agent ayant accumulé de l'expérience professionnelle bien au-delà de son stage, après diverses expérimentations et mandats. Il a une capacité élevée à dresser un plan de travail, une plus grande facilité à choisir rapidement ses activités de transfert de connaissances selon le contexte et les objectifs de transfert. Il est plus efficace que l'agent de niveau avancé dû au développement de son savoir-faire.

Finalement, **le niveau expert** passe par la contribution au cumul des savoirs et à l'avancée des connaissances dans la discipline du transfert de connaissances par les nouveaux experts dans le domaine. Cela devrait passer idéalement par la mise sur pied de revues spécialisées, par l'offre de formation, par la tenue de colloques et d'activités de vulgarisation en la matière ainsi que par l'enseignement de celle-ci.

Comment s'adapter à un terrain inconnu?

L'adaptation à un terrain inconnu peut s'avérer anxiogène pour un stagiaire (et éventuellement pour un agent d'interface). Or, l'adaptation est un processus incontournable et passe par un gain d'expérience en continu à travers des étapes cycliques d'acquisition de la connaissance. La capacité de reconnaître ces étapes permettra aux agents de nature plus inquiète de s'encourager, sachant que des périodes de sentiment de désorganisation laissent éventuellement place à des périodes de maîtrise du sujet ou de la situation.

La pratique d'agent de transfert de connaissances se comprend comme un travail d'essais-erreurs, de va-et-vient, de phases d'exploration et de points d'ancrage. Si l'innovation ne se décrète pas, mais qu'elle s'organise, se stimule, s'accompagne et se réoriente perpétuellement, il est primordial que l'agent sache ce dans quoi il s'engage, soit dans un processus de

¹³ Il est possible de tenir des bibliothèques virtuelles en ligne gratuitement comme Zotero par exemple.

navigation à travers un brouillard que constituent les étapes d'acquisition de la connaissance. Le processus est traduit ici-bas (figure 13).

Étape 1 : Ne sais pas que ne sais pas;
Étape 2 : Sais que ne sais pas;
Étape 3 : Ne sais pas que sais;
Étape 4 : Sais que sais

Le processus d'apprentissage et d'acquisition de connaissances passe donc par des épisodes d'incertitude. C'est cette incertitude qui est cause de pression, voire qui déstabilise et qui peut même susciter un sentiment d'angoisse chez l'agent d'interface. Il doit donc avoir un certain niveau de confiance en lui-même et accepter de devoir avancer dans le brouillard, par moment, sans trop savoir où poser le pied.

Cette réalité renforce l'importance d'avoir un plan d'action, de se créer une boussole. Le paradoxe est le suivant : *l'agent doit savoir où il s'en va, puisqu'il ne sait pas où il s'en va*. Cela signifie que lorsqu'un agent arrive dans un nouveau milieu d'action, il ne sait jamais vraiment comment s'orienter. Il est primordial d'avoir des outils de travail et une stratégie d'organisation pour pallier la situation. Il existe des astuces aidant l'agent à s'organiser malgré le peu de familiarité avec le milieu, notamment par un processus de cartographie du milieu et du champ d'action. Plus l'expérience entre en ligne de compte au fil du temps, plus le brouillard se dissipe et plus la rapidité du processus de prise d'expérience en contexte déterminé est un facteur sur lequel l'agent peut jouer.

Dans le processus cyclique d'acquisition des connaissances (figure 14), l'agent acquiert de l'expérience. À force de se rendre compte qu'il sait (*sais que sais*), le retour à une étape de savoir où l'on ne sait pas (*sais que ne sais pas*) est moins angoissant. L'agent gagne en confiance dans la poursuite de son acquisition de connaissances du terrain et du contexte dans

Figure 28 – Étapes d'acquisition de la connaissance



lequel il évolue, parce qu'il se rend compte rapidement que lorsqu'il *sait qu'il ne sait pas*, il sait néanmoins qu'il saura éventuellement.

Figure 29 – Perspective cyclique des étapes d'acquisition de la connaissance



Comment comprendre l'innovation sociale?

Le pari est fait, ici, que l'innovation sociale peut se comprendre au travers d'un processus d'évolution de la connaissance vers la créativité. Le croquis en trois étapes qui suit exprime l'idée de l'évolution des connaissances vers l'expérience puis vers la créativité. Si la connaissance doit être considérée comme une matière première; la manière de travailler ces connaissances (de les alimenter, de les cultiver, de les entretenir, de les archiver, de les modifier, etc.) correspond au secteur secondaire sur le plan de l'analogie aux secteurs de l'économie. Finalement, apparaît en troisième lieu le produit fini : la création d'un nouvel outil, d'un nouvel état, d'une nouvelle pratique, etc.

Dans cette perspective, il faut savoir comment travailler auprès des connaissances et comment les faire circuler dans le champ concerné. Dans l'ensemble, le croquis suivant illustre le processus d'accompagnement et de liaison (figure 15). L'innovation doit passer par un partage des connaissances et des savoir-faire qui permet l'amélioration des pratiques par le plus grand nombre.

Figure 30 - De la connaissance, à l'expérience à la créativité



Inspiré d'un auteur anonyme sur le site www.Karyasarma.com¹⁴

La figure 15 se veut une analogie par l'illustration à l'expérience de stage, et plus largement, à la démarche réalisée afin de tracer le bilan des années 1 et 2 du PCNQ et d'en élaborer les années 3 et 4. Comment est-il possible d'aller au-delà des connaissances afin de gagner en expérience et de passer en mode créativité dans la recherche de solutions ? Les modifications importantes apportées au PCNQ lors des années 3 et 4 constituent un exemple flagrant que l'utilisation des connaissances à bon escient peut entraîner des résultats très positifs dans la manière d'opérer au sein de milieux de pratique. Plus précisément encore dans le cas du stage dont il est question dans cet essai, nos connaissances accrues de la question du TC a permis au milieu d'accueil de s'inspirer de modèles existant au Québec afin de stimuler significativement le partage de savoirs dans le domaine dans lequel il intervient.

¹⁴ <https://www.karyasarma.com/2016/05/10/knowledge-vs-experience-vs-creativity/>

CONCLUSION

Pour en revenir à la référence au Petit Prince, disons que l'avion de Saint-Exupéry s'étant écrasée dans le désert représente ici le revirement de parcours qui nous a amené à la PRAP, alors que le programme nous était plutôt inconnu dans les faits. Il faut bien comprendre qu'il s'agit ici d'un heureux revirement de parcours puisque j'ai énormément grandi grâce à cette expérience.

Notre petit prince, c'est la maîtrise en elle-même qui, de par ses exigences, nous a pour ainsi dire demandé de dessiner un transfert de connaissances. Si Antoine de Saint-Exupéry eut du mal à dessiner un mouton à son petit prince, imaginez le mal que j'ai eu à dessiner un transfert de connaissances au mien, dans le cadre de notre apprentissage. Néanmoins, ce défi semblait sur mesure pour un sociologue de formation qui adore schématiser à peu près tout ce qui lui passe par la tête. Avec amusement, nous aimerions ajouter que notre rose capricieuse bien à nous, c'est la sociologie qui demeure là à nous attendre, quelque part, depuis la fin de notre baccalauréat.

Notre transfert de connaissances est un peu comme un épouvantail pour l'instant. Nous pourrions également le voir comme un diamant brut qui mérite la poursuite d'un travail d'édification et d'amélioration, un travail que l'expérience terrain et la formation par d'autres domaines d'études pourront aider à parfaire. Il s'agit donc d'un diamant brut à aiguiser sur une base continue.

Nous n'avons jamais réussi à nous faire une tête à savoir si nous étions un étudiant-chercheur, un stagiaire-fonctionnaire ou un agent d'interface durant notre stage. Nous constatons que nous devons poursuivre notre formation d'agent de transfert de connaissances afin de nous créer un coffre à outils.

La PRAP est un jeune programme marqué par la volonté de bien faire et de s'améliorer. Néanmoins, il faut reconnaître que les professeurs qui y enseignent, bien qu'ils soient d'excellents chercheurs et enseignants et bien qu'ils aient accumulé de nombreuses années d'expérience en recherches collaboratives avec des partenaires issus de milieux de pratique, il demeure que ce sont des chercheurs qui œuvrent à la base dans des milieux de recherche. Le programme PRAP devra éventuellement trouver une manière d'embaucher au moins un réel

expert dans « l'art » du transfert de connaissances, afin de réserver certains crédits obligatoires du programme à un apprentissage pratique encore plus concret du travail d'agent d'interface. Cela est une condition sin qua non si le programme veut atteindre un niveau plus élevé.

Aussi, si le transfert de connaissances est historiquement réfléchi par différentes disciplines (sciences de l'éducation, sciences de la santé, sciences de la gestion, etc.), il apparaît comme une nébuleuse pour des étudiants de maîtrise en sciences sociales, les sources d'informations afin de creuser la question du TC se retrouvant justement dans des champs scientifiques différents. En ce sens, nous réitérons le modèle de cadre de référence que nous avons proposé au chapitre 4 afin de structurer la formation et afin de déterminer des niveaux d'expertise d'un agent de TC.

Concernant le stage dans le programme, il s'agit de l'un des volets les plus formateurs pour l'agent au cours de sa maîtrise. Il serait souhaitable d'avoir une ressource qui tisserait des ponts avec des organismes de différents milieux afin de laisser savoir que le programme existe et que, chaque année, des étudiants se retrouvent à la recherche de stage. Il est difficile de se vendre lorsqu'on est encore étudiant. Même si les étudiants comprennent ce qui leur est enseigné durant leurs cours, il semble souvent difficile d'expliquer ce qui peut être apporté au milieu de pratique et dans quel contexte il serait possible de le faire (alors qu'en réalité, de nombreuses choses peuvent être réalisées à peu près partout dans le cadre d'un projet PRAP).

Il serait bénéfique pour le programme PRAP de commencer à se faire connaître davantage en tant que « département », structurant davantage le programme et en se positionnant de manière encore plus prononcée comme programme incontournable en mobilisation et transfert. Une revue sur le transfert de connaissances qui permettrait à d'actuels et à d'anciens étudiants de publier des articles serait peut-être envisageable. L'initiative devrait peut-être venir des étudiants eux-mêmes et l'organisation d'un colloque pourrait peut-être servir de tremplin dans cette perspective.

Toujours en élaborant la réflexion à ce sujet, une forme de coopération d'anciens étudiants de la PRAP pourrait peut-être venir répondre à certaines idées ici mentionnées. Un regroupement d'agents d'interface qui prendrait une forme d'excroissance du programme PRAP, à la fois désinstitutionnalisé et partenaire de proximité avec ce dernier. Il serait intéressant, aussi, de monter un portfolio des travaux des anciens étudiants (avec leur permission bien entendu), que ce soit dans le cadre de leur stage de maîtrise ou dans le cadre des contrats qu'ils auraient

réalisés à la suite de la formation, afin de faire valoir ce que peut offrir un stagiaire PRAP en milieu de pratique. Une telle forme de collaboration pourrait permettre l'élaboration d'outils (coffre à outils) et pourrait participer à la rédaction d'un cadre de référence de reconnaissances et de niveaux d'expertises d'un agent de TC.

BIBLIOGRAPHIE

ABBOTT, Andrew. 2000. «Reflections on the Future of Sociology» *Contemporary Sociology*, vol. 29, no.2, pp. 296-300.

AVENIER, Marie-Josée et Christophe SCHMITT (2007). La construction de savoirs pour l'action. Ed. L'hermattan, col. action et savoir, 2007, 245 p.

BARWICK, M.A., BOYDELL, K.M., STASIULIS, E., FERGUSON, H.B., BLASÉ, K., & FIXSEN, D. (2005). *Knowledge transfer and evidence-based practice in children's mental health*. Toronto. ON: Children's Mental Health Ontario.

BEER, David et Roger BURROWS. *Popular Culture, Digital Archives and the New Social Life of Date*, Théory, Culture & Society, July 2013, vol 30, No 4, p.47-71.

CEFRIO (2014) «Équipement et branchement internet des foyers Québécois». NETendances, vol 5, no. 2, pp. 1-2.

DUPUIS, Gilles. (2016). *Mot d'ouverture : Une brève histoire du temps ou le transfert de connaissances et l'innovation sociale au Québec de 1979 à 2016, quel espace occupons-nous?*, Communication présentée au 84^e congrès de l'ACFAS, Colloque 4 – Le transfert et la mobilisation des connaissances : enjeux et défis pour l'innovation, Université du Québec à Montréal, Québec, 11 Mai 2016.

FONDS DE RECHERCHE DU QUÉBEC - SOCIÉTÉ ET CULTURE (2014), *Plan stratégique 2014-2017*.

FONDS DE RECHERCHE DU QUÉBEC (2014). *Stratégie de mobilisation des connaissances 2014-2017*.

FONTAINE, Annie, Carolina LUCCHESI-LAVOIE, Guillaume GRENON, Louis MELANÇON et Piraney PARVARESH. Travail pratique : Produire et commenter des données qualitatives : rapport final, 6 mai 2014.

GÉLINAS, A. (1990). Les fondements du transfert des connaissances. In CQRS (ed.) *Le transfert des connaissances en recherche sociale : Actes du Forum du conseil québécois de la recherche sociale, Montréal, avril, 17-38*.

GIBBONS, Micheal, Camille LIMOGES, Helga NOWOTNY, Simon SCHARTZMAN, Peter SCOTT, and Martin TROW, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London, Sage, 1994.

GRAHAM, D. Ian, Jo LOGAN, Margaret b. HARRISON, Sharon E. STRAUS, Jacqueline TETROE, Wenda CASWELL and Nicole ROBINSON. «Lost in translation: Time for a Map ?», *The Journal of Continuing Education in the Health Professions*, Volume 26, pp. 13-24. 2006.

LABRIE, Normand (2014). *Mot d'ouverture*. Communication présentée au colloque sur la mobilisation des connaissances pour l'innovation sociale lors des entretiens Jacques-Cartier 2014, Université Concordia à Montréal, Québec, le 6 octobre 2014. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=Rcp58B8idlw>

LEMIRE, Nicole, Karine SOUFFEZ et Marie-Claire LAURENDEAU (2009), *Animer un processus de transfert des connaissances : Bilan des connaissances et outil d'animation*, Québec : Institut National de la santé publique du Québec.

PAULIN, D. and SUNESON, K. "Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM" *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 10 Issue 1, pp. 81-91).

SAVAGE, Mike et Roger BURROWS. *The Coming Crisis of Empirical Sociology*. *Sociology*, vol. 41, no. 5, pp. 885-899.

SODEC (2011). . «Porte grande ouverte sur le numérique : rapport sur la consultation *Option culture, virage numérique* », Montréal, Québec, 40 p.

THOMPSON, Geneviève, Carole A. ESTABROOKS et Lesley F. DEGNER. *Califying the Concepts in Knowledge Transfer: A Literature Review*. *Journal of Advanced Nursing*, no. 53, vol 6, pp. 691-701.

ZARINPOUSH, Fataneh, Shirley VON SYCHOWSKI et Julie SPERLING. *Transfert et échange efficaces de connaissances. Un cadre de travail à l'intention des organismes sans but lucratif*. Imagine Canada, Ottawa, 2007.

ANNEXE 1 : HISTOIRE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET DE L'INNOVATION SOCIALE AU QUÉBEC DE 1979 À 2016

1979 : création du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS)

1980 : création des premiers centres de liaison et de transfert (CLT)

1985 : Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM) ;

1985 : Centre québécois de valorisation des biotechnologies (CQVB)

1987 : Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO)

1992 : le CQRS crée un programme pour subventionner des équipes réunissant des chercheurs universitaires, chercheurs institutionnels et praticiens

1993 : création du dernier CLT, le Centre interuniversitaires de recherche en analyse des organisations (CIRANO)

1995 : apparition des premiers centres affiliés universitaires-instituts universitaires (CAU-IU) favorisant la recherche sur les pratiques de pointe et de transfert vers les milieux de pratique

1999 : arrivé de Valorisation recherche Québec (VRQ), dont la mission est de contribuer à renforcer la recherche universitaire et à en accroître les retombées pour le Québec

2000 : apparition du premier organisme en transfert dans le domaine psychosocial, le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)

2001 : création du Fonds de recherche québécois Société et culture (FRQSC) qui fusionne le CQRS et une partie des fonctions du FCAR (Fonds pour la formation des chercheurs et l'aide à la recherche)

2002 : apparition du deuxième organisme en transfert dans le domaine psychosocial, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CETREQ)

2005 : naissance du Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) et du programme de subvention «Actions concertées» au FRQSC

2007 - 2010 : mise en place de la Stratégie de recherche et d'innovation (SQRI-1) qui vient soutenir les CLT, les CCTT et les CCTT-PSN, de même que les centres de valorisation de la recherche sociale comme le CLIPP et le CETREQ

2009 : Apparition des Centres Collégiaux de transfert de technologie en pratiques sociales novatrices (CCTT-PSN) qui sont maintenant au nombre de six. 2007-2010 – volet TC dans les demandes de subvention soumises au FRQSC

2010 - 2013 : Mise en place de la SQRI-2 et apparition de la dénomination Organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS), pour identifier les organismes comme le CLIPP et le CTREQ

2010 : apparition du 3^e OLTIS : TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire)

2011 : création du Fonds de recherche du Québec (FRQ), regroupant le FRQS, le FRSCQ et le FRNTQ qui deviendront le FRQS, le FRQSC et le FRQNT

2013 - 2014 : adoption par le gouvernement de la Politique nationale de recherche en innovation (PNRI), un plan d'action sur 5 ans pour soutenir entre autres, la recherche, la valorisation et le transfert ;

2014 - 2015 : soutien financier des CLT, OLTIS, CCTT, etc. par le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'exportation (MEIE) et constitution du Réseau de recherche-innovation du Québec (RRIQ)

2015 - 2018 : CLT, OLTIS et CCTT-PSN sont actuellement soutenus financièrement par le MESI, le RRIQ devient Québec Innove, OLTIS et CLT deviennent des organismes intermédiaires en innovation sociale (OIS).

[Dupuis, Gilles \(2016\)](#)

ANNEXE 2 : VERSION ORIGINALE DE LA TYPOLOGIE DES AGENTS D'INTERFACE EN CINQ RÔLE

Table 1 Comparison of the five roles

	Opinion leader	Facilitator	Champion	Linking agent	Change agent
Theory	Social influence; social interaction	Problem-solving models	Social influence	Social interaction; 'two-communities'	Change theory; social interaction
Specific purpose	Evaluate	Achieve change/goal	Promote	Bridging gaps	Change behaviour
Role	Informal	Formal	Informal	Formal	Formal
Who are they?	Individual	Individual	Individual	Individual or organization	Individual or organization
Organizational orientation	Internal	Internal or external	Internal	External	Internal or external
Trained or chosen for role	No	Yes	No	Yes	Yes
How influence is exerted	Expertise	Interpersonal and group skills	Persuasion and networks	Access to relevant knowledge/innovation resources	Expertise
Domain of influence	Work unit, specialty	Boundary-spanning	Project specific	Project specific	Boundary-spanning
Innovativeness	Low	Low	High	Low	High
Relationships	On-going	Short-term	On-going	Short-term	Short-term

THOMPSON, Geneviève, Carole A. ESTABROOKS et Lesley F. DEGNER. (2014)