



A layperson's guide to the why and (some of) the how.

Sharing Information and Knowledge

Mise en commun de l'information et du savoir

Le pourquoi et le comment.

by / par Merge Gupta-Sunderji

IN HIS 2006 BESTSELLER *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Don Tapscott tells the story of how Goldcorp's CEO Rob McEwen bucked the trend in the conservative and highly-secretive gold mining industry and shared the company's proprietary data with the world. As a result, he gained access to some of the most talented minds on the planet, almost all of which were outside the boundaries of his organization, and transformed his struggling \$100 million company into a \$9 billion mega force. McEwen had the foresight to realize that by sharing some of his closely-guarded intellectual property, he could harness the power of collective genius and capability, and thus, take his company to the cutting edge of innovation and wealth creation.

That was in 2000. Thirteen years later, you would expect that legions of leaders everywhere would have been motivated by McEwen's amazing success to embrace the open sharing of information and expertise. Not so. Other than in software development (where the open source approach is widely prevalent), most people in organizations today still carefully guard their knowledge and expertise in the erroneous belief that sharing will put them at a disadvantage, perhaps even make their roles obsolete. The underlying hypothesis is "if you know what I know, then why would you need me?" And other times, people hoard information because they feel that it makes

them more influential. Paradoxically, they are wrong on both counts. In reality, sharing information and experiences actually makes people more valuable to others, not less, as it positions them as experts and resources to be used and recommended to others. And those who reveal their expertise and collaborate with others are actually perceived by others to be more powerful.

So are you creating a workplace culture that supports and encourages mass collaboration? Here are four reasons why you should.

1. We increasingly operate in an information-based economy where ideas and processes (rather than tangible products) are the commodities being bought and sold, so knowing what you have and how to (easily) get to it becomes a competitive advantage.
2. Large global or even smaller geographically dispersed organizations are not aware of what they know. Unless you have a culture and a system to promote and support collaboration of knowledge, expertise gained in one part of the company cannot be leveraged in another.
3. Staff turnover—people just don't take a job for life anymore. When someone leaves your company, their unwritten knowledge walks out the door with them.
4. The accelerating pace of change in both business and technology means that what you knew five years ago may no longer be current or even applicable today. So it's

critical to find a way to stay up-to-date and relevant.

The most effective way to create an environment that fosters sharing of knowledge and expertise is to be a role model. And it's a lot easier than you might think. Actively asking questions and soliciting feedback, telling people what you plan to do before you do it, asking another person to work with you in some small or big way, asking others for advice and their perspectives, seeking input from others on what they might do differently—all these are simple yet powerful techniques to create an atmosphere that supports and encourages mass collaboration.

Implementing an environment that fosters open sharing of information and knowledge is fundamentally about people, not technology. But technology is necessary to make it work. Particularly if you are part of a global or geographically-dispersed organization, there is no way you can share knowledge effectively without taking advantage of technology. Now, this is not a technology column, but there are a plethora of tools available on the web as well as those that can be housed within a company's intranet. Just look around. Examples of mass collaboration are everywhere on the web—vast knowledge about hotels can be found on TripAdvisor, about restaurants on UrbanSpoon, about people on LinkedIn, about how to do just about anything on YouTube, and about

anything and everything on Wikipedia. There is a technological answer out there for your knowledge sharing situation that is perfect for your organization! And the beauty of mass collaboration is that you don't have to find it yourself—just gather a roomful of smart minds and have them help you figure what the right answer is for you! ■■

DANS SON BEST-SELLER *Wikinomics : Wikipédia, Linux, YouTube... Comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie*, publié en 2006 (traduction parue en 2007), Don Tapscott raconte comment le chef de la direction de Goldcorp, Rob McEwen, a transgressé la règle tacite de la très conservatrice et hermétique industrie de l'exploitation aurifère en dévoilant au monde entier les données exclusives de son entreprise. Ce geste lui a donné accès à de grands cerveaux du globe, pour la plupart hors de son organisation, et lui a permis de transformer une entreprise en difficulté valant 100 M\$ en une puissance de 9 G\$. Intuitivement, McEwen a compris qu'en divulguant une partie de ces données farouchement protégées, il pouvait mettre à profit le génie collectif pour amener son entreprise à la fine pointe de l'innovation et de la création de la richesse.

C'était en 2000. On pourrait penser, 13 ans plus tard, que cet exploit aurait poussé les chefs d'entreprise de par le monde à adopter le principe de la mise en commun de l'information et de l'expertise. Pas du tout. Sauf dans le domaine de la conception de logiciels (où l'approche du code source ouvert est très répandue), la plupart des gens, dans les organisations, protègent toujours jalousement leurs connaissances et leur savoir-faire, croyant à tort qu'ils se placeraient en position précaire s'ils les transmettaient : « pourquoi aurait-on besoin de moi si les autres avaient les mêmes connaissances? ». Certains engrangent de l'information dans le but de gagner en influence. Or, ils se méprennent : la personne qui transmet ses connaissances et ses expériences se rend au contraire plus utile aux autres, car elle devient ainsi un expert vers qui on se tourne ou une personne-ressource qu'on recommande aux autres. Et ceux qui révèlent leur expertise et collaborent avec les autres sont perçus comme ayant plus de pouvoir.

Et vous, créez-vous une culture d'entreprise qui soutient et encourage la collaboration de masse? Voici quatre raisons de le faire.

1. Notre économie est de plus en plus basée sur l'information : on vend et on achète des idées et des processus (plutôt que des biens concrets). Dans ce contexte, savoir ce dont on dispose et comment y accéder (facilement) devient un avantage concurrentiel.
2. Dans les grandes organisations mondialisées, et même dans de plus petites entités dont les établissements sont éloignés les uns des autres, le savoir collectif se perd. À moins que l'entreprise ne dispose d'une culture et d'un

système favorisant la mise en commun des connaissances, le savoir-faire acquis dans un service donné ne peut servir ailleurs.

3. Il ne faut pas oublier le roulement du personnel : l'époque où les gens gardaient le même emploi toute leur vie est révolue. Or, lorsqu'un employé quitte votre entreprise, il emporte avec lui tout le savoir qu'il n'a pas consigné par écrit.
4. Vu l'accélération du rythme des changements organisationnels et technologiques, les connaissances acquises il y a cinq ans pourraient ne plus être à jour, voire être inapplicables aujourd'hui. Il faut donc absolument trouver une manière de demeurer informé et compétent.

Pour créer un environnement favorable à la mise en commun des connaissances et de l'expertise, il faut donner l'exemple. Ce qui est bien plus facile à faire qu'on ne le pense. Poser des questions et chercher à obtenir des commentaires, dévoiler ses plans, inviter un collègue à travailler avec soi, que ce soit pour de menues tâches ou de grands projets, demander aux autres leur point de vue et des conseils, s'intéresser à ce qu'ils feraient différemment : voilà des techniques simples mais efficaces pour créer un milieu qui favorise la collaboration de masse.

L'aspect humain est l'élément fondamental d'un environnement propice à un véritable échange de l'information et du savoir. Mais on ne saurait créer un tel milieu sans faire appel à la technologie.

Dans le cas particulier des sociétés mondialisées ou ayant des établissements éloignés les uns des autres, il est impossible de mettre efficacement le savoir en commun sans se tourner vers la technologie. Cette dernière n'est pas l'objet de la présente chronique, mais il existe une pléthore d'outils accessibles dans Internet ou pouvant être hébergés sur l'intranet de l'entreprise; il suffit de chercher. Internet abonde en exemples de collaboration de masse : TripAdvisor pour les renseignements sur les hôtels, LinkedIn pour les profils professionnels, YouTube ou Wikipédia pour à peu près tout. Il existe certainement une solution qui répondra aux besoins de votre organisation en matière de mise en commun du savoir. Et dans l'esprit de la collaboration de masse, vous n'avez pas à chercher seul : rassemblez des personnes de talent et demandez-leur de vous aider à trouver cette solution! ■■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at www.mergespeaks.com/blog or contact her at 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à www.mergespeaks.com/blog ou contactez Merge au 403 605 4756.**



CGA-Canada Plans More Overseas Exam Centres

Know an aspiring accountant in India or the Philippines? CGA-Canada is planning to expand its overseas exam offerings into these two countries.

If this is of interest to you or someone you know, contact us at internationalinquiries@cga-canada.org

CGA CERTIFIED GENERAL ACCOUNTANTS

We see more than numbers.