

À LA RECHERCHE DU SAVOIR PERDU

GUIDE PRATIQUE DE GESTION DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE

Table ronde de recherche-action de l'EFPC
sur la mémoire organisationnelle
Présidée par François Guimont

Texte par Peter Stoyko et Yulin Fang

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Stoyko, Peter
 À la recherche du savoir perdu : guide pratique de gestion
 de la mémoire organisationnelle / Yulin Fang

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Lost & found.

Également disponible sur l'Internet.

ISBN 978-0-662-49877-3

N° de cat. : SC103-30/2007

1. Gestion des connaissances. I. École de la fonction publique du Canada
 II. Titre. III. Titre: Lost & found: a smart practice guide to managing
 organizational memory.

HD30.28.S76 2007 658.4'038 C2007-980040-8F

Stoyko, Peter
 À la recherche du savoir perdu : guide pratique de gestion de
 la mémoire organisationnelle / Yulin Fang.
 [ressource électronique]

Monographie électronique en version PDF.

Mode d'accès : World Wide Web.

Publ. aussi en anglais sous le titre : Lost & found.

Également publ. en version imprimée

ISBN 978-0-662-73569-4

N° de cat. : SC103-30/2007F-PDF

1. Gestion des connaissances. I. École de la fonction publique du Canada
 II. Titre.

HD30.28.S7614 2007 658.4'038 C2007-980050-5

TABLE DES MATIÈRES

Préface

Le Mot de l'École	5
Le Mot du président de la table ronde	6
Collaborateurs	7

1. Gestion de la mémoire

Introduction	9
<i>À la recherche du savoir perdu</i>	9
<i>Fuite de nos « cerveaux »</i>	10
<i>À bien y penser</i>	12
Qu'est-ce que la mémoire organisationnelle?	12
<i>Mémoire organisationnelle 101</i>	12
<i>Préservation sélective et réfléchie des connaissances</i>	13
<i>Il ne suffit pas de simplement emmagasiner les connaissances</i>	14
<i>Gestion des oublis de l'organisation</i>	15
Comment améliorer la gestion du savoir organisationnel?	16
<i>Responsabilités officielles</i>	16
<i>Pourquoi est-il si difficile de préserver la mémoire organisationnelle?</i>	17
Quel est le but de ce guide?	18

2. Diagnostic du milieu de travail

Temps de réflexion	21
Diagnostic de l'état de la mémoire organisationnelle	22
<i>Exercice d'un leadership stratégique</i>	22
<i>Incitation au dialogue</i>	24

3. À l'action

Introduction	29
Rôle des gestionnaires	29
Approches générales	31

Approches particulières	32
<i>Examens post-exercice</i>	34
<i>Entrevues de départ</i>	35
<i>Historiques d'apprentissage</i>	38
<i>Répertoire des leçons apprises</i>	39
<i>Communautés de pratique</i>	41
<i>Expérience guidée</i>	43
<i>Activités d'apprentissage</i>	45
<i>Chevauchement d'emplois et zones de connaissances</i>	47
<i>Retraite progressive et relève</i>	48
<i>Solutions axées sur les réseaux</i>	50
<i>Dépôts de documents et portails</i>	52
<i>Automatisation et libre-service</i>	54
<i>Centres de connaissances</i>	55
Notes de fin de document	56

Outils de diagnostic et données

A. Dans quelle mesure votre organisation est-elle exposée à la perte de mémoire?	8
B. Le savoir difficile à saisir	20
C. Cadre stratégique	23
D. Outil de diagnostic : outils de gestion	26
E. Envergure et portée	30
F. Outils de gestion et pratiques intelligentes	32
G. Légende : Répertoire des pratiques intelligentes	33

LE MOT DE L'ÉCOLE

C'EST LE DÉBUT D'UN TEMPS NOUVEAU POUR l'École de la fonction publique du Canada (l'École). Afin d'appuyer le nouveau Cadre d'apprentissage de la fonction publique, l'École aide les ministères de l'ensemble de la fonction publique à renforcer et à accélérer les processus d'apprentissage individuel, de leadership organisationnel et d'innovation. Dans ce contexte, elle déploie des efforts pour que les pratiques intelligentes en matière de gestion publique et de leadership, d'ici ou d'ailleurs, sortent de l'ombre et se répandent dans toute la fonction publique.

La Table ronde sur la mémoire organisationnelle s'est donné comme défi d'aborder une question qui est au cœur du quotidien de tous les fonctionnaires : la perte d'expérience et de connaissances cruciales en raison de départs à la retraite, de changements organisationnels et du roulement de personnel. Par ses observations stratégiques et ses conseils utiles sur les pratiques intelligentes pouvant contrer la perte de la mémoire organisationnelle, le présent guide atteint son but. En effet, il fournit aux personnes et aux organisations de la fonction publique des outils visant à préserver les connaissances de base essentielles à l'obtention de résultats.

Je remercie sincèrement le président de la Table ronde, François Guimont, également président de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, pour son engagement et son leadership. Je tiens également à saluer la contribution des membres du groupe qui ont donné bénévolement à la fois temps et expertise parce qu'ils croient à l'importance de la promotion du savoir à la fonction publique. Enfin, je veux remercier les membres du secrétariat de la Table ronde pour les efforts de recherche consentis ainsi que leur soutien organisationnel.



Ruth Dantzer,
Présidente,
École de la fonction publique du Canada

LE MOT DU PRÉSIDENT DE LA TABLE RONDE

L'ÉROSION DU SAVOIR ET LA PERTE DE l'expérience professionnelle font présentement des ravages dans les institutions chères aux Canadiens, et dans la fonction publique en particulier. Les employés chevronnés partent à la retraite dans une proportion encore jamais vue. Les changements continuels deviennent la norme et les roulements organisationnels sont constants. Les nouvelles technologies nous permettent de générer et de conserver de l'information en grande quantité, mais peuvent amener à mal la classer. En tant qu'institution, nous sommes en train d'oublier d'importantes leçons du passé.

Tout ceci arrive à un moment où la fonction publique a le plus besoin de ces « connaissances tacites » pour servir au mieux les Canadiens. Le monde vit à un rythme accéléré et se complexifie, les attentes des citoyens ont augmenté et les situations d'urgence ont mis à l'épreuve notre état de préparation et notre capacité à réagir rapidement. Une fonction publique proactive et qui veut prendre le contrôle de sa destinée doit pouvoir compter sur ses propres talents. C'est pour ces raisons que le greffier du Conseil privé a entrepris une démarche de renouvellement de la fonction publique. Préserver la mémoire des organisations est au cœur de cet effort.

Ce guide a été créé pour vous aider à relever un tel défi. La préservation du savoir est l'une des principales responsabilités de tout gestionnaire. Il existe d'innombrables mesures possibles, de la simple tactique à des initiatives de grande envergure. Vous pouvez apprendre à faire un diagnostic de votre lieu de travail et à développer une stratégie adaptée que vous pourrez appliquer. Vous pouvez

dès maintenant jouer un rôle pour renverser la vapeur. Vous n'avez plus aucune excuse pour ne rien faire.

Nous avons intitulé notre guide *À la recherche du savoir perdu* pour mettre en relief les deux facettes de la perte de mémoire organisationnelle. La perte de savoir et d'expérience pourrait mettre en danger les capacités de l'organisation, mais sa préservation peut cependant être une chance, car elle permet en même temps de découvrir de nouvelles perspectives et de nouvelles façons de faire. Nous envisageons cette époque tourmentée avec optimisme : elle ouvre une ère d'excellence au sein de la fonction publique.

Sur cette note porteuse d'espoir, permettez-moi de remercier les membres de cette table ronde pour leur contribution inspirante. Toutes ces personnes se sont rassemblées avec un même dévouement pour la fonction publique du Canada et un même respect de sa tradition de fierté. Nos échanges ont été une expérience très enrichissante que je n'oublierai pas. J'aimerais aussi remercier Peter Stoyko et Yulin Fang pour leurs recherches minutieuses et leurs écrits stimulants.



François Guimont

Président, Table ronde de recherche-action de l'EFPC sur la mémoire organisationnelle

COLLABORATEURS

PRÉSIDENT

François Guimont
AGENCE CANADIENNE D'INSPECTION DES ALIMENTS

PARTICIPANTS

Michelle Boulet
BUREAU DU COMMISSAIRE AUX
LANGUES OFFICIELLES

Monique Boudrias
AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE
DU CANADA

Cassie Doyle
RESSOURCES NATURELLES CANADA

Richard Dupuis
IMPERIAL OIL LIMITED

Claude-André Lachance
DOW CANADA INC.

Paul McDowall
ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Fernando Olivera
RICHARD IVEY SCHOOL OF BUSINESS,
THE UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO

Stéphane Pronovost
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA

Paul Proulx
ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Ray Ryan
STATISTIQUE CANADA

Suzanne Tining
ANCIENS COMBATTANTS CANADA

Kathryn M. Wallace
CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES DU
CANADA (RETRAITÉE)

SECRÉTARIAT

Peter Stoyko
ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Yulin Fang
CITY UNIVERSITY OF HONG KONG

A**Dans quelle mesure votre organisation est-elle exposée à la perte de mémoire?**

Répondez aux questions suivantes sur votre travail et votre lieu de travail :

- Avez-vous de la difficulté à trouver l'information dont vous avez besoin pour accomplir efficacement vos tâches?
- Un grand nombre de vos collègues arrivent-ils à l'âge de la retraite?
- Au sein de votre service, est-il courant que des dossiers soient égarés? Avez-vous beaucoup de difficulté à trouver des dossiers datant d'il y a plus de cinq ans?
- Le roulement de personnel est-il grand au sein de votre organisation?
- Votre organisation néglige-t-elle la formation et le perfectionnement des employés?
- Votre organisation a-t-elle fait l'objet d'une restructuration d'envergure au cours des dernières années?
- Vos collègues ont-ils de la difficulté à faire l'historique de l'organisation ou à décrire d'anciens projets?
- Est-il rare que les leçons tirées de projets et d'activités en cours soient rassemblées et fassent l'objet de discussions?

Si vous avez répondu « oui » à au moins l'une de ces questions, poursuivez la lecture. Le présent guide vise à aider tant les organisations que les particuliers à gérer efficacement leur savoir.



GESTION DE LA MÉMOIRE

INTRODUCTION

À la recherche du savoir perdu

À la fin des années 1990¹, Transports Canada s'est retrouvé devant un dilemme. Comme c'est le cas dans de nombreux milieux de travail, les employés en fin de carrière formaient une grande partie de l'effectif ministériel. Il était tout particulièrement préoccupant de constater que 70 % des inspecteurs de la réglementation et de la sécurité seraient admissibles à la retraite en 2008. Ces spécialistes sont responsables de s'assurer que le système de transport — routier, aérien et maritime — du pays est conforme à des normes de sécurité élevées. Si aucune mesure n'était prise, l'organisation allait perdre une grande partie de l'expertise et des connaissances spécialisées de ces inspecteurs. Transports Canada s'appêtait à dire adieu à une importante tranche de la « mémoire » lui permettant de réglementer.

Plusieurs facteurs ont compliqué l'adoption d'une solution. Le système de transport avait beaucoup changé au cours de la carrière des inspecteurs. La technologie des véhicules était devenue extrêmement complexe. Le volume des échanges commerciaux et des voyages avait augmenté de beaucoup. Les industries du tourisme et du transport étaient en constante réorganisation pour réagir aux pressions de la concurrence mondiale. Au fil des ans, de nombreux règlements étaient entrés en vigueur. Tout compte fait, l'étendue et la complexité des connaissances des inspecteurs étaient devenues énormes.

Comme si cela ne suffisait pas, beaucoup d'inspecteurs n'avaient pas l'habitude de réfléchir à ce qu'ils savaient et de l'enseigner à d'autres.

Lorsqu'on leur a demandé quelles étaient les leçons les plus importantes à transmettre, un grand nombre d'entre eux n'ont pas su répondre. « Ils ne savaient pas ce qu'ils savaient », en quelque sorte. Les intervieweurs ne savaient pas quelles questions poser. Les intervieweurs « ne savaient pas ce qu'ils ne connaissaient pas ». S'ils posaient la bonne question, il n'y avait souvent pas de réponse simple. Les réponses variaient en fonction de la situation en question ou de certaines subtilités difficilement explicables. Et même si les inspecteurs avaient été en mesure de faire part de leurs connaissances à leurs collègues, l'entreprise n'aurait pas été aisée puisqu'ils étaient dispersés à l'échelle du pays. Les occasions de rencontre pour partager des idées étaient rares.

À cela s'ajoutait la pénurie de fonds qui s'était installée à partir du milieu des années 1990, moment où une importante vague de mesures d'austérité budgétaire a déferlé sur le gouvernement. Il n'était pas certain que tous les inspecteurs seraient remplacés par des plus jeunes. On ne savait pas vraiment s'il y aurait un relève. Étant donné leur lourde charge de travail, les inspecteurs expérimentés n'avaient pas beaucoup de temps à consacrer au transfert et à la préservation du savoir. De plus, compte tenu du manque de ressources, toute solution adoptée se devait d'être modeste.

Il importait donc de gérer les risques en jeu, dans le domaine de la sécurité aérienne, par exemple. Au début du nouveau millénaire, après qu'une série d'avions commerciaux ont eu des défaillances mécaniques hautement médiatisées, on s'est demandé si la sécurité était menacée dans l'ensemble de l'industrie. Des inspecteurs spécialisés doivent s'assurer que les compagnies ne tentent pas de s'approprier des avantages commerciaux indus ayant pour effet de mettre des vies en péril. Bref, que pouvait faire Transports Canada pour empêcher une telle situation?

Comme on pouvait s'y attendre, il n'y avait pas de solution miracle. Transports Canada a donc pris des mesures variées². En effet, le ministère a lancé un projet pilote dans le cadre duquel, lors de séances de discussions, des experts et des intervieweurs ont pu réfléchir à un champ d'exercice en définissant et en codifiant le savoir crucial. En 2003, soixante-quatre experts du ministère avaient transmis une somme

importante de leurs connaissances essentielles. Transports Canada a aussi produit un guide destiné à aider ses employés à préserver systématiquement leur savoir. Il a aussi lancé des initiatives pour favoriser une communication continue entre les inspecteurs à l'échelle du pays. Ces pratiques exemplaires (et bien d'autres) ont contribué à renverser la vapeur relativement à la perte de savoir. Il reste toutefois beaucoup à faire.

Fuite de nos « cerveaux »

Le cas de Transports Canada illustre l'exode des cerveaux auquel font face les organisations de la fonction publique canadienne. Lorsqu'on regarde l'effectif de la fonction publique en poste en 2002, 29 % des employés prévoient prendre leur retraite en 2007. Environ 45 % des travailleurs partiront d'ici 2011³. À ce moment-là, la fonction publique perdra chaque année un fonctionnaire sur vingt (5,5 %). L'ampleur de la perte sera encore plus importante pour les emplois spécialisés ou demandant de grandes compétences. Par exemple, 75 % des membres de la direction en poste en 2001 prévoient prendre leur retraite d'ici 2011. Autrement dit, la fonction publique est en train de perdre la tête.

Le départ à la retraite ne suffit toutefois pas à expliquer la perte de la mémoire organisationnelle. En effet, des ministères et organismes dont l'effectif compte grosso modo 40 % de tous les fonctionnaires fédéraux ont fait l'objet de fusions et de scissions d'envergure au cours des cinq premières années du nouveau millénaire⁴. En outre, la majorité des gros ministères ont subi de fréquentes restructurations internes. Étant donné ce roulement, les connaissances passent souvent entre les mailles du filet. En effet, la réaffectation du personnel, la réorganisation (ou désorganisation) des connaissances recensées et le temps consacré à la réorganisation des tâches et aux distractions connexes entraînent une perte du savoir. Il arrive même parfois que les gestionnaires interprètent à tort les tentatives de préservation de la mémoire organisationnelle comme de la résistance au changement.

De plus, au cours des dernières décennies, la fonction publique a davantage eu recours qu'auparavant aux contrats de service avec des groupes externes et aux contrats de travail à court

terme en série. Cette façon de faire procure une souplesse budgétaire accrue. Cependant, une fois le contrat terminé, l'entrepreneur disparaît avec une bonne part des connaissances et de l'expérience acquises. Le roulement du personnel a le même effet. La fonction publique « expatrie » ainsi une bonne partie de sa mémoire organisationnelle, ce qui crée une dépendance envers les intervenants de l'extérieur en ce qui a trait aux connaissances, à l'expérience et à leur préservation. En effet, il faut parfois recourir à l'expertise de conseillers pour renseigner les fonctionnaires sur l'histoire et les politiques de leur ministère⁵. La situation risque d'ouvrir la voie à une influence extérieure exagérée.

La mobilité des employés au sein de la fonction publique ajoute au problème. Le principe des affectations par roulement (soit le mouvement périodique des cadres supérieurs d'une organisation et d'un poste à l'autre) peut favoriser ou entraver la préservation du savoir, selon la façon dont le processus est géré. Malheureusement, nombreux

sont les cadres qui négligent de laisser derrière eux l'ensemble de leur savoir dans le poste qu'ils quittent et qui font rarement appel aux lumières de leur prédécesseur dans leur nouveau poste. Selon un récent rapport sur le mouvement interne des employés de la fonction publique, on observe des zones de non-mobilité ou d'hyper-mobilité, ce qui laisse entendre que la préservation de la mémoire organisationnelle laisse à désirer à de nombreux endroits⁶.

Les tendances observées mettent en évidence la question de la préservation du savoir. Selon les résultats d'un sondage mené en 2001, les fonctionnaires fédéraux et provinciaux considèrent que, après l'épuisement professionnel et la fatigue causés par de lourdes charges de travail, la perte de l'expérience et de la mémoire organisationnelle est le plus important problème auquel devra faire face le personnel de leur service au cours des trois prochaines années⁷. Ces deux enjeux ne sont pas sans lien, puisqu'il faut consacrer beaucoup de



temps et d'énergie à la préservation de la mémoire organisationnelle — des denrées rares chez les travailleurs.

Les répercussions de « l'amnésie » organisationnelle risquent de s'étendre au-delà de la perte de compétences et d'efficacité. Le passé historique de l'État en tant qu'institution est menacé. Et, comme l'histoire de l'État canadien fait partie intégrante de celle de sa population, le coût d'une telle perte serait inestimable.

À bien y penser

Le tableau brossé peut faire croire à l'existence d'une crise de la mémoire organisationnelle. Il s'agit d'une conclusion trop pessimiste. Dans une certaine mesure, le roulement du personnel et la réorganisation sont inévitables, voire sains. Toutes les connaissances ne valent pas la peine d'être préservées. Une organisation trop ancrée dans le passé risque de stagner, de se rigidifier et de devenir inflexible, à une époque où l'adaptabilité est le mot d'ordre.

La préservation de la mémoire organisationnelle est l'occasion de se pencher sur les réalisations passées et de revoir la façon de travailler au sein de l'organisation. On pourra simplifier et moderniser les processus afin d'atténuer la dépendance envers l'expertise d'employés en particulier. Il s'agit aussi d'une possibilité d'assurer une harmonie accrue entre les connaissances et renseignements rassemblés et les objectifs de l'organisation. Et pourquoi ne pas en profiter pour trouver de nouvelles façons d'organiser les documents et d'y avoir accès? La situation actuelle sonne l'alarme, enjoignant aux organisations d'améliorer leur gestion du savoir et de l'information.

La gestion de la mémoire organisationnelle n'est pas une science occulte ni une spécialité réservée à un petit cercle d'initiés. Au contraire, elle ne fait que démontrer une saine gestion. Les gestionnaires sont censés l'exercer systématiquement. Les personnes intéressées à savoir ce que cela exige trouveront des éclaircissements et des conseils dans le présent guide.

QU'EST-CE QUE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE?

Comme tout concept complexe, la mémoire organisationnelle risque d'être mal comprise. Il vaut donc la peine de clarifier certains mythes et idées fausses associés à ce type de gestion. Les lecteurs s'étonneront peut-être d'apprendre que les débuts de l'étude de la mémoire organisationnelle et de sa préservation remontent loin en arrière. Voici un petit cours accéléré sur les connaissances sur le sujet à ce jour.

Mémoire organisationnelle 101

On considère habituellement la mémoire comme une fonction individuelle, et non collective. Pourtant, une organisation peut être vue comme un récipient dans lequel sont préservées, au fil du temps, diverses « activités intellectuelles ». Ainsi, des groupes de personnes peuvent partager et protéger des données, des renseignements, des connaissances, des valeurs, des idées et des significations communes.

À la base, la mémoire organisationnelle constitue le moyen par lequel les connaissances acquises par le passé sont appliquées aux activités actuelles, ce qui a pour effet d'améliorer ou de diminuer l'efficacité de l'organisation⁸. Ainsi, une telle mémoire peut être avantageuse ou néfaste. Elle est avantageuse si elle entraîne une hausse du rendement, une diminution des erreurs, une amélioration de la qualité, l'établissement de compétences solides et stables et une prise de décision éclairée. Elle est néfaste si elle donne lieu à un préjugé contre les changements nécessaires, à des tendances conformistes, à une fixation malade sur les erreurs passées et à une réticence à prendre en considération les idées intéressantes provenant de l'extérieur. Autrement dit, la mémoire n'est pas en soi une source d'intelligence, mais vise à servir la pensée intelligente⁹.

Quels sont donc les avantages de conserver les connaissances pertinentes?

La prise de décision tend à avoir une efficacité accrue si elle s'appuie sur l'expérience passée et les données du présent. Qui plus est, les décisions ont souvent plus de poids si elles prennent en considération

l'expérience de l'organisation. De nombreuses capacités organisationnelles dépendent aussi fortement de la manière d'utiliser des connaissances, des actions passées et de l'expertise. Avoir à réinventer et à redécouvrir ces connaissances est peu rentable : la préservation et la réutilisation du savoir apparaissent donc comme d'importantes sources d'efficience. Les chocs et changements subis au sein de l'organisation sont susceptibles d'être moins perturbateurs si les liens avec le passé sont maintenus. Les démarches entreprises pour améliorer la gestion du savoir peuvent favoriser une collaboration et une coordination allant au-delà des frontières organisationnelles. En effet, de nouvelles idées émergeront peut-être des essais de rassemblement et d'intégration des connaissances dispersées à l'échelle de l'organisation.

Le but ultime est la création d'une organisation apprenante, soit d'une organisation qui réfléchit sur son expérience et en tire des leçons qu'elle applique au profit du bien commun. En ce qui a trait à la mémoire organisationnelle, Gareth Morgan exprime bien cet idéal, en comparant l'organisation à un hologramme tridimensionnel¹⁰. La plaque utilisée pour créer l'hologramme permet de voir l'image complète dans chacune de ses parties. Ainsi, si la plaque est abîmée, il sera possible de reconstruire l'image complète à l'aide des parties intactes.

Une « organisation holographique » se caractérise aussi par cette redondance de l'information et de l'expertise. En cas de disparition d'une partie de l'organisation ou du départ d'employés clés, le savoir est préservé puisqu'il se retrouve ailleurs. Plusieurs facteurs sont en jeu. On observe la mise en commun généralisée des connaissances au sein des réseaux et des équipes, l'imitation du comportement des groupes efficaces de l'organisation et l'établissement d'une infrastructure technologique facilitant le stockage et la saisie de l'information. En outre, la culture organisationnelle constitue une sorte d'« ADN » qui circule dans toute l'organisation et véhicule un sens et des valeurs communs. La culture devient la lentille à travers laquelle les employés analysent et comprennent l'ensemble des connaissances et de l'information de l'organisation. Dans tous ces cas, selon Morgan, le « tout » se retrouve dans les parties de l'organisation.

Une organisation apprenante tire aussi des leçons utiles des crises et des urgences. Pourtant, ces situations éphémères (et parfois chaotiques) restent souvent inexplorées. Si l'on veut se préparer pour l'avenir, il faut faire le point sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné.

Préservation sélective et réfléchie des connaissances

Dans la nouvelle « Funes ou la mémoire », Jorge Luis Borges raconte l'histoire d'un homme à la mémoire photographique absurdement phénoménale au niveau des détails¹¹. L'homme en question, Ireneo Funes, ne voit que les détails et se souvient de tout. Par conséquent, les arbres lui cachent la forêt. Funes est incapable de généraliser ou d'observer les tendances globales et ne peut pas oublier les détails insignifiants. Il peut apprendre rapidement des langues et remarque toutes les étoiles dans le ciel en un seul coup d'œil. « Je soupçonne cependant qu'il n'était pas très capable de penser », se rappelle le narrateur. « Dans le monde surchargé de Funes il n'y avait que des détails, presque immédiats » [Traduction].

La pénible condition de Funes met en évidence deux faits très simples concernant la mémoire organisationnelle. Premièrement, même s'il était possible pour une organisation de tout garder en mémoire, il s'agirait d'une malédiction plutôt que d'un don. Borges le souligne, une telle mémoire est « comme un tas d'ordures ». Deuxièmement, la nouvelle de Borges montre aussi que l'apprentissage ne se limite pas à la collecte de faits bruts, même s'ils sont pertinents.

Une mémorisation efficace suppose de conserver ce qui est pertinent et de rejeter ce qui ne l'est pas. De par leur nature, les organisations collectent et filtrent l'information. Les organisations dysfonctionnelles filtrent au hasard et sont incapables d'harmoniser les éléments mémorisés avec leurs activités et leurs objectifs. L'information accumulée est un fouillis disparate qui ne peut être utilisé ou, pire, distraire les employés de leur travail.

Filtrer l'information et l'harmoniser à l'ensemble ne sont pas une mince tâche, par contre. Il n'est pas toujours aisé de déterminer ce qui est pertinent.

Une information valable aujourd'hui peut être sans intérêt demain, et vice-versa. Il convient de prévoir les besoins en information. En outre, ce qui peut paraître inintéressant pour une personne revêt une importance critique pour le travail d'une autre. Il importe donc d'être attentif aux besoins en information de tous les membres de l'organisation.

Pour faire un apprentissage rigoureux, il importe de se pencher sur l'information recueillie et les résultats passés : il faut réfléchir de façon approfondie à ce qui a été observé et en tirer des leçons utiles, démarche que Funes est incapable de faire.

Le développement et la préservation du savoir organisationnel sont plus bénéfiques s'ils favorisent l'émergence de nouvelles capacités plutôt que le simple maintien des anciennes. En ayant recours à

sa mémoire pour créer, une organisation gagne en souplesse et en dynamisme, au lieu de laisser le passé lui dicter son avenir.

Il ne suffit pas de simplement emmagasiner les connaissances

Il est de bon ton de nos jours de parler du « capital de savoir » et du « capital intellectuel » d'une organisation¹². Ces termes sous-tendent que le savoir d'une organisation est susceptible de revêtir une grande valeur, comme c'est le cas d'autres ressources (p. ex. fonds et matières premières). Des « vérifications » du capital intellectuel, telles des vérifications comptables, ont pour but de repérer systématiquement le savoir inexploité. Une telle façon de faire est utile, surtout pour localiser le savoir risquant d'être perdu.



Cependant, les connaissances et l'information ne sont pas toujours accueillies comme des actifs. Étant donné que la signification de l'information et des connaissances n'est pas universelle, elle peut être mise en doute. Les membres d'une organisation ont des opinions et des intérêts divers. En conséquence, la signification et la valeur d'un élément de savoir peuvent faire l'objet de profonds désaccords. L'utilisation du mot « actif » peut donner l'impression qu'il s'agit d'un produit de valeur neutre, ce qui n'est pas le cas. Pour que le savoir préservé soit utile, il faut souvent l'incorporer à des messages persuasifs qui s'adressent à un grand ensemble, messages qui se rapportent aux situations vécues et aux valeurs de l'organisation tout entière.

En raison de divers facteurs, le savoir peut devenir désuet. Il est possible que le sujet ne soit plus pertinent. Si des connaissances d'une certaine complexité technique sont codifiées et intégrées à des documents, une expertise est souvent nécessaire pour les décoder et les utiliser. Si on perd cette expertise, on risque aussi de perdre la capacité d'interpréter le savoir. De plus, il peut arriver que l'on oublie le contexte dans lequel la codification a eu lieu, ce qui rend la signification de ce savoir difficile à comprendre. L'information et les connaissances qui sont conçues pour durer ont la plus grande utilité : on les a établies en tenant compte de la façon dont elles pourraient servir dans l'avenir.

Au sein du secteur public, le libre accès au savoir et à l'information est généralement stratifié. Pour des raisons de sécurité, de confidentialité et de respect de la vie privée, seul un petit groupe de personnes peut gérer certains renseignements. Il ne s'agit pas d'une lacune de la gestion de l'information. Au contraire, de telles limites permettent d'utiliser l'information à des fins cruciales. Ainsi, dans certains cas, la libre circulation de l'information doit être mise de côté au profit de priorités de plus grande importance.

Une surabondance d'information peut poser problème. Si les connaissances sont trop nombreuses, les employés risquent fort de ne plus parvenir à les interpréter. Chaque personne est en mesure d'intégrer une quantité limitée d'information. Un

trop grand nombre de renseignements peut paralyser la prise de décision ou donner une confiance aveugle dans les décisions prises. Sans une certaine organisation de l'information et l'établissement d'un ordre de priorité, il n'est pas efficace de donner accès à d'importantes quantités de connaissances. Autrement dit, il faut empêcher qu'un « smog informationnel » se forme au-dessus du lieu de travail.

L'efficacité du recours à la mémoire organisationnelle dépend souvent de la nature de l'environnement de travail des fonctionnaires. S'il s'agit d'un milieu très dynamique et imprévisible, les leçons du passé risquent de ne pas être particulièrement utiles. Inversement, un milieu stable et ordonné est propice à l'exploitation des résultats passés. Il est important de tenir compte de cet état de fait pour éviter la mauvaise utilisation des connaissances.

Gestion des oublis de l'organisation

La gravité de l'oubli de connaissances varie selon le moment où il se produit. Par exemple, la perte de talents et de connaissances à un point crucial d'un projet pourra avoir des conséquences fâcheuses, mais sera négligeable une fois un projet ou un but particulier réalisé. La gestion de la mémoire exige de tenir compte de la vulnérabilité aux pertes à moyen et long terme.

Idéalement, les gestionnaires devraient prévoir la perte de talents et de connaissances. En réalité, ils se heurtent à d'inévitables obstacles. Après tout, avant son départ, un employé n'est tenu de donner un avis que de deux semaines, parfois moins, si le départ a lieu dans un contexte acrimonieux. Une part importante de la préservation de la mémoire implique de faire un tri dans l'information à préserver. Néanmoins, il faut que des mesures de préservation soient en tout temps accessibles pour pouvoir les mettre en place dans un délai très court.

Il est possible de récupérer et de rétablir les connaissances perdues. Pour ce faire, il peut être rentable de recourir à des entrepreneurs de l'extérieur. Des effets pervers sont cependant à prévoir. Quelques fonctionnaires quittent la fonction publique pour se joindre à un groupe-conseil ou en créer un. Il arrive parfois que ces personnes revendent au gouvernement les connaissances

qu'elles ont acquises à la fonction publique, ce qui peut malencontreusement exacerber le problème de l'amnésie organisationnelle.

La prévention de la perte d'expertise ne consiste pas seulement à prendre des mesures spéciales de maintien en fonction des employés. L'efficacité des incitatifs, comme les récompenses, présente aussi certaines limites. En fait, il importe de créer un environnement de travail agréable et une culture organisationnelle qui valorise la contribution de chacun. Les liens sociaux ainsi établis favorisent une grande loyauté, un bon moral et un engagement profond. De nombreux gestionnaires préfèrent se fonder sur des solutions « objectives » et concrètes, comme la technologie et les régimes d'incitatifs. La préservation de la mémoire organisationnelle met cependant aussi en jeu des facteurs « subjectifs », comme les relations interpersonnelles. Il est temps d'adopter une approche globale. Malheureusement, il n'existe pas pour le moment une telle culture organisationnelle au sein de la fonction publique.

COMMENT AMÉLIORER LA GESTION DU SAVOIR ORGANISATIONNEL?

Responsabilités officielles

Qui est responsable de protéger le savoir organisationnel?

Tous ont un rôle à jouer et doivent faire preuve d'initiative. Les gestionnaires ont toutefois la responsabilité particulière d'orienter le changement. Ils sont dans une position privilégiée pour repérer les dangers et possibilités et trouver des solutions aux défis liés à la mémoire organisationnelle. Ils sont aussi bien placés pour cultiver un environnement propice à la préservation et à la mise en commun du savoir. En effet, selon certaines études de cas, le degré d'attention que la direction prête à cet enjeu constitue le plus important facteur de réussite ou d'échec¹³.

Les décideurs de haut niveau de la fonction publique et du gouvernement sont d'accord. Dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), on réunit les éléments essentiels d'une saine gestion

dans un modèle au sujet duquel les cadres supérieurs doivent rendre des comptes. L'un de ces éléments, « apprentissage, innovation et gestion du changement », comprend la responsabilité particulière de la « saisie et [de la] gestion de l'information, en tant que ressources stratégiques, du savoir et de la mémoire ministérielle »¹⁴.

Malheureusement, le groupe des gestionnaires publics n'a pas su se conformer à ses responsabilités à cet égard. Selon le *Rapport du Commissaire à l'information du Canada*, « [o]n s'entend pour dire que, dans l'appareil gouvernemental canadien, la gestion de l'information s'est détériorée de façon alarmante au cours des trois dernières décennies. Bien des raisons expliquent ce phénomène, y compris le passage de documents imprimés aux documents électroniques, la réduction des ressources et du personnel affectés à la documentation et à la gestion de l'information, et un manque de formation des fonctionnaires qui sont censés gérer eux-mêmes leur fonds de renseignements et comprendre et appliquer toutes les lois et les politiques connexes¹⁵ ». La situation a donné lieu à une nouvelle vague de réformes visant à forcer les fonctionnaires à remplir leur obligation de documenter leur travail.

Les premières réformes portaient sur la révision de la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale (2003), selon laquelle les administrateurs généraux sont directement responsables de la gestion de l'information ministérielle¹⁶. Selon la politique, d'autres hauts fonctionnaires sont tenus de promouvoir, de coordonner et d'évaluer les pratiques de gestion de l'information et de veiller à ce que les fonctionnaires documentent leur travail. Il devient encore plus crucial de s'assurer que tous les fonctionnaires respectent cette obligation étant donné que la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le plan d'action connexe (2006) élargissent la portée de la *Loi sur l'accès à l'information*¹⁷.

Selon l'ensemble des réformes préconisées, il semble clair que les gestionnaires — en particulier les cadres supérieurs — devront changer leur façon de traiter l'information et le savoir de l'organisation. Le Commissaire à l'information a même invoqué la possibilité d'imposer des sanctions sévères en cas de non-amélioration¹⁸. En conséquence, la haute direction et les cadres supérieurs prêtent maintenant

une attention particulière aux exigences du Cadre de responsabilisation de gestion pour rendre compte de l'amélioration de l'information et de la gestion du savoir dans leur organisation.

La préservation du savoir nécessite une infrastructure, par exemple des systèmes d'information et des programmes de perfectionnement professionnel. Sans un tel « environnement incitatif », la préservation et l'utilisation du savoir demeurent ponctuelles. Les cadres supérieurs ont la responsabilité de veiller à la mise en place d'un environnement propice à cette préservation. Le cadre hiérarchique moyen possède rarement l'autorité et le savoir-faire requis pour établir seul ces mécanismes de soutien. Il doit cependant être en relation avec certains spécialistes pour s'assurer que les outils de préservation de la mémoire organisationnelle correspondent aux besoins du milieu de travail.

Qui sont ces spécialistes?

À tout le moins, il s'agit de gestionnaires de la technologie de l'information chargés de veiller à ce que les systèmes d'information répondent aux besoins des utilisateurs. Les gestionnaires des ressources humaines jouent aussi un rôle direct, et ce, en appuyant la planification de la relève, à l'apprentissage personnel et au perfectionnement professionnel ainsi qu'au recrutement et au maintien en fonction des employés. Certaines organisations ont l'avantage d'employer des spécialistes affectés à la préservation de la mémoire. Ces « gestionnaires du savoir » et les bibliothécaires font la promotion de la préservation des connaissances et sont en mesure d'enseigner aux autres les méthodes de pointe. Il appartient souvent aux cadres hiérarchiques de coordonner ces activités, car de nombreux spécialistes sont souvent isolés au sein de leur organisation.

Pourquoi est-il si difficile de préserver la mémoire organisationnelle?

Si la préservation et l'exploitation de la mémoire sont si avantageuses, pourquoi les organisations modernes ne sont-elles pas encore parvenues à les maîtriser dans l'ensemble?

À cette question, il n'y a pas de réponse simple, mais la recherche menée par David DeLong offre certains indices¹⁹. Selon DeLong, les coûts de la perte des connaissances ne sont pas toujours évidents et risquent de ne pas apparaître immédiatement. Certains restent entièrement inconnus. Il peut y avoir un déclin de la productivité et de la qualité. Les erreurs augmenteront peut-être. Comme ces coûts ne sont pas toujours attribués à la perte de savoir, il est difficile de convaincre les autres de la nécessité d'investir dans la préservation des connaissances.

Même si la préservation de la mémoire organisationnelle est considérée comme une priorité, il n'est pas toujours aisé de déceler à temps les connaissances qui risquent d'être perdues. Il est également difficile de savoir quels éléments de mémoire sont les plus vulnérables.

Au sein de nombreuses organisations, il n'y a pas de responsable chargé de la préservation de la mémoire. Si la gestion du savoir figure dans toutes les descriptions de tâches de façon vague ou générale, il est possible que les employés ne se sentent pas vraiment une « responsabilité » (obligation de rendre des comptes et responsabilité directe) à l'égard du problème. Qui plus est, même si l'on cerne bien le problème et que les responsabilités sont comprises, les solutions ne sont pas toujours à portée de la main.

Traditionnellement, les employés de bureau ont joué un rôle clé : en se chargeant de la tenue des documents, ils ont permis à d'autres de dégager du temps pour échanger leurs connaissances. Dans le but de diminuer les dépenses, on a, au cours des dernières décennies, réduit le nombre d'employés de soutien au sein des organisations.

Aujourd'hui, on s'attend à ce que la technologie informatique joue ce rôle. Bien que les ordinateurs soient le moyen idéal de stocker des quantités énormes d'information, il n'est pas garanti que les bons renseignements sont sauvegardés, bien organisés et faciles à trouver. Les utilisateurs sauvegardent généralement leurs documents sans chercher à s'assurer que d'autres pourront y accéder facilement. Souvent, le stockage est fait de manière nettement insouciant.

La complaisance est aussi un facteur déterminant. L'abondance de données provenant de sources extérieures (p. ex. Internet) donne la fausse impression que les connaissances requises seront facilement accessibles au besoin. Par conséquent, le personnel néglige fréquemment la préservation des connaissances de l'organisation. Selon certaines études, il semble que les employés tendent à valoriser davantage l'information provenant de l'extérieur que celle de leur organisation, et ce, parce qu'ils sont moins conscients des limites de ces données (p. ex. exactitude et rigueur méthodologique)²⁰. Cette attitude est malencontreuse puisqu'il risque de ne pas y avoir d'adéquation entre l'information externe et la situation particulière de l'organisation.

Un certain nombre de facteurs liés à la nature intrinsèque des connaissances peuvent aussi entraver la gestion du savoir :

- La valeur des informations et des connaissances varie. Il faut les examiner de façon approfondie pour en déterminer l'exactitude, la pertinence et la rigueur méthodologique et déceler les partis pris. En l'absence d'un tel examen, la circulation de connaissances erronées pourra entraîner un mésapprentissage.
- Certaines connaissances sont fondamentalement difficiles à saisir par leur codification dans des documents (voir l'encadré « Le savoir difficile à saisir »). Le partage de ce savoir tend à être ardu et prend du temps, puisqu'il exige notamment un long apprentissage.

Enfin, les mesures incitatives d'une organisation découragent souvent le partage des connaissances, en favorisant plutôt la thésaurisation des connaissances, par exemple.

QUEL EST LE BUT DE CE GUIDE?

Les défis et les possibilités esquissés précédemment soulignent la nécessité pour une organisation de gérer efficacement sa mémoire. Comment y parvient-on? Le présent guide vise à aider le lecteur à élaborer des solutions répondant à leurs besoins. Certes, aucun document ne peut prétendre détenir, à lui seul, toutes les réponses. Ce guide offre néanmoins une bonne base, voire un tremplin vers l'exploration d'approches plus pointues.

Préserver la mémoire organisationnelle étant une entreprise collective, ce guide révélera toute son efficacité s'il est utilisé par une équipe tout entière. L'exploration du sujet par les membres de l'équipe pourra susciter des idées et des solutions novatrices adaptées au contexte particulier de l'organisation. Nous espérons que ce guide stimulera un plus grand dialogue sur l'importance de préserver et d'exploiter le savoir.

B

Le savoir difficile à saisir

Certains ont comparé le savoir organisationnel à un iceberg.²¹ Une grande partie de ce savoir est codifiée dans des documents et est facile à communiquer entre collègues; c'est la partie visible. Or, comme dans l'iceberg, une partie encore plus imposante se trouve sous la surface, hors de la vue. Quels sont donc les types de savoir qui sont difficiles à cerner, à saisir et à transmettre?

- **Le savoir tacite, c'est le savoir-faire et le savoir quoi faire, des savoirs difficiles à transmettre car intrinsèquement liés à l'expérience, aux compétences et au style de l'individu. Ce type de savoir ne peut se transmettre qu'en côtoyant cette personne pendant une longue période.**
- Si le savoir a été acquis « en situation », il est alors difficile d'en comprendre le sens hors de son contexte d'origine. Et même si on parvient à le recueillir d'une quelconque façon, il se peut que d'autres personnes ne parviennent pas à l'interpréter de façon compréhensible.
- Certains savoirs sont difficiles à « internaliser », car ardu à comprendre ou à retenir.
- Le savoir incorporé à même des procédés ou des équipements – surtout dans le cas de logiciels – est rarement apparent pour les utilisateurs.
- Enfin, il y a le savoir qui se trouve dispersé de façon très décentralisée dans toute l'organisation. Son caractère diffus en fait un savoir difficile à recueillir et à transmettre.

Il n'est ni possible ni nécessaire de recueillir certaines de ces formes de savoir. Néanmoins, le savoir vital d'une organisation peut être préservé, mais au prix de grands efforts.

2

DIAGNOSTIC DU MILIEU DE TRAVAIL

Temps de réflexion

Christopher Pollitt a su identifier une source majeure de tension dans les organisations du secteur public²². D'une part, les cadres supérieurs favorisent une culture du changement rapide et continu. Cet état d'urgence oblige les fonctionnaires à rassembler inopinément divers renseignements et conseils à leur disposition. Il en résulte un savoir pratique, mais pas forcément le meilleur ou le plus opportun qui soit. D'autre part, bien des fonctionnaires agissent selon une démarche d'« inertie bureaucratique », où l'on se fie à des procédés normalisés et établis de longue date et à des idées qui ont bien servi dans le passé. Le savoir désuet n'est pas remplacé. Autrement dit, on a là une culture de réponses « instantanées » qui se heurte à une culture fondée sur la routine familière. On s'attarde peu à analyser le passé afin de mieux affronter l'avenir. Il en résulte une organisation aux

prises avec des modes passagères au lieu d'être capable d'améliorations significatives et durables.

Comme le souligne le Cadre de responsabilisation de gestion et d'autres mesures, pareille situation ne devra pas persister. Les organisations doivent prendre le temps de diagnostiquer leurs besoins en matière de savoir et de développer une méthode plus systématique pour préserver et exploiter ce savoir. De même, les gestionnaires ne peuvent se contenter de « faire le minimum » en ce qui a trait à la gestion systématisée du savoir, car cet objectif nécessite plutôt une action stratégique et soutenue.

À cette fin, le présent chapitre fournit un cadre stratégique et un instrument de diagnostic qui visent à aider les fonctionnaires à mieux saisir les besoins organisationnels en matière de savoir. Ces outils

aideront aussi bien les gestionnaires que leur personnel à acquérir une compréhension commune quant aux défis existants et aux mesures requises pour obtenir des résultats tangibles.

DIAGNOSTIC DE L'ÉTAT DE LA MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE

Il faut d'abord souligner que la gestion du savoir n'est pas une démarche distincte de la gestion quotidienne d'une organisation. En effet, bien des tâches quotidiennes se répercutent sur l'utilisation éventuelle du savoir. Il y a donc lieu de se pencher sur la question de ce que signifie la gestion stratégique du savoir.

Exercice d'un leadership stratégique

Dans les ouvrages portant sur la gestion, la notion même de stratégie est présentée de façon bien différente (et divergente). Ainsi, Henry Mintzberg a démontré que le terme « stratégie » renvoie à des plans, des astuces, des schémas de comportement et des démarches intellectuelles, pour ne mentionner que ces exemples²³. Aux fins du présent guide, une stratégie s'entend de la réalisation d'objectifs importants par une évaluation systématique des facteurs ayant contribué à son succès ou à son échec. L'application d'une stratégie devrait donner des résultats tangibles que les gestionnaires peuvent invoquer comme preuve de changement.

Cette définition soulève bien des points à examiner par les leaders de changements éventuels. Il leur faut tout d'abord clarifier les principaux objectifs, prévoir les facteurs de risque et se préparer en conséquence. Il leur faudra déterminer qui sont les intervenants importants, le rôle qu'ils seront appelés à jouer dans le processus du changement et trouver des moyens pour contrer toute résistance indue ou toute confusion. Et comme le moment choisi pour les activités a son importance, ces leaders doivent établir les principaux « points d'inflexion » qui nécessitent une démarche calculée. Des ressources doivent être déployées. Toutes ces questions doivent

être examinées, tant sur le plan du fonctionnement interne d'une organisation que de l'environnement dans lequel elle évolue.

Les principaux objectifs à établir pour la gestion du savoir peuvent varier d'une organisation à l'autre. Comme l'a démontré une récente étude de Statistique Canada, un grand nombre de gestionnaires formulent ces objectifs dans ces termes :

- identifier et protéger les connaissances stratégiques au sein de l'organisation;
- promouvoir le partage ou le transfert des connaissances;
- améliorer le maintien en poste des effectifs et éviter la perte du savoir associée aux départs;
- intégrer le savoir au sein de l'organisation.

Or, ces objectifs visent tous des grands buts, par exemple celui d'acquérir un avantage concurrentiel ou (comme c'est le cas de la fonction publique) mieux servir les Canadiens.

La préservation du savoir nécessite aussi que les leaders du changement examinent d'une perspective particulière d'autres facteurs stratégiques, plus spécialement les dynamiques et interrelations en présence dans l'organisation. La pensée systémique est l'analyse d'une organisation et de son environnement dans le but de comprendre comment le tout fonctionne, notamment les relations causales, les dynamiques interpersonnelles, les influences cachées, les hypothèses sous jacentes et les rapports d'interdépendance. Tous ces facteurs systémiques peuvent être décrits et modifiés grâce à des interventions appropriées.

La page suivante présente un cadre stratégique pour réaliser les objectifs organisationnels fondamentaux par un renforcement actif du savoir dans plusieurs secteurs cruciaux. Chacun de ces secteurs représente un type de savoir qui est important dans la fonction publique et qu'il faut développer.

Comment? Il existe des outils de gestion qui peuvent aider à renforcer cette base de connaissances. La liste de ces outils figure d'ailleurs aussi dans l'encadré.

Il y a lieu de réfléchir longuement à ce que chacun des éléments du cadre de gestion implique pour l'organisation. Idéalement, cette analyse se fait lors d'un exercice auquel participe toute une unité de travail. Certains membres de l'unité pourraient, en effet, avoir une perspective unique des facteurs

stratégiques à l'étude. Un tel exercice peut aussi aider le groupe à développer une compréhension commune des défis en présence et des mesures requises pour les relever. Comment atteindre ce niveau de compréhension? Par le dialogue, comme nous allons le voir plus loin.



Incitation au dialogue

Un dialogue collectif est une conversation ouverte et franche sur des questions d'intérêt pour le groupe. Il vise avant tout à permettre au groupe de développer une compréhension commune et à convenir d'un plan de changement. Les leaders peuvent encourager ce genre de communication en créant un milieu où les gens se sentiront à l'aise de s'exprimer de façon personnelle et authentique sans crainte de conséquences fâcheuses. Dans un tel climat, les participants sont incités à communiquer leur point de vue, tout en évitant de juger celui des autres participants. Collectivement, les membres du groupe se mettent à l'écoute et en viennent à percevoir leur milieu de travail sous des angles nouveaux pour eux. Plus important encore, un tel dialogue les amène à envisager le monde comme étant plein de possibilités à créer ensemble quelque chose de nouveau : d'abord, une compréhension et

des objectifs communs, puis un plan d'action, enfin un engagement de tout le groupe à réaliser ce plan.

Il s'agit là, bien sûr, d'un scénario idéal. Les discussions de groupe (en milieu de travail surtout) ont tendance à être de nature intrinsèquement coercitive en raison des rapports de force inégaux, de craintes, de conflits de personnalité et d'habitudes de conversation dysfonctionnelles, pour ne citer que ces exemples. Il n'est pas étonnant qu'au travail, la plupart des conversations aient tendance à devenir des débats où chacun argumente plutôt agressivement, tout en essayant de rallier les autres à son point de vue. Ou encore, les conversations prennent la forme d'une réunion officielle où la personne qui préside intervient constamment pour éviter tout conflit et pour imposer une conclusion. Ces types d'échanges ont leur place, mais ils sont peu susceptibles d'amener beaucoup plus loin qu'à un niveau superficiel la compréhension du milieu de travail.



Il y a plusieurs choses que les leaders peuvent faire pour mettre en place un climat qui favorisera un dialogue productif :

- Aménager un espace, ce qui signifie réserver une période de temps suffisante et un local où on ne risque pas d'être dérangé.
- **Établir des règles de base, comme de demander aux participants de ne pas s'interrompre mutuellement.**
- Adopter personnellement le comportement attendu des participants et en rappelant régulièrement à ces derniers de faire une écoute active et de mettre de côté tout jugement.

Il est surprenant de constater que rares sont les gens qui réfléchissent à la façon dont ils écoutent et interprètent l'information.

Pour créer le bon état d'esprit, un truc tout simple, mais efficace consiste à souligner aux participants la nécessité de garder un esprit ouvert, puis à renforcer ce message régulièrement tout au long de la conversation.

La personne qui anime la discussion peut expliquer la nature du défi de son point de vue personnel, puis inviter les participants à s'exprimer sur la question. En se concentrant sur un exercice **objectif et spécifique**, il ne sera probablement pas nécessaire d'employer une procédure officielle pour encadrer l'échange. Attendez-vous à un libre échange d'idées, un processus qui risque de s'embrouiller à l'occasion, mais qui, au bout du compte, sera enrichissant pour tous.

Les pages qui suivent présentent un questionnaire qui peut servir de cadre de conversation pour les participants. Chaque participant est d'abord invité à remplir le formulaire. Les membres du groupe peuvent ensuite comparer leurs réponses. Si un groupe de questions spécifiques reçoit une cote très faible, cela sous-entend que la question mérite qu'on y accorde une certaine attention. De plus, si la cote accordée à une question varie grandement parmi les participants, il y a lieu d'en discuter pour trouver la raison de cette disparité. Cela pourrait vouloir dire que les arrangements actuels dans l'unité de travail ne répondent pas aux besoins de certaines personnes.

On s'attend à ce que, lors de la discussion de groupe, les participants envisagent de remédier à ces lacunes en réfléchissant au cadre stratégique présenté précédemment. Dans le prochain chapitre de ce guide, des suggestions spécifiques sont proposées à ce sujet.

D

Outil de diagnostic : Outils de gestion

Dans le présent instrument de diagnostic, le terme « unité de travail » désigne les personnes avec qui vous travaillez régulièrement et « collègues immédiats », celles qui relèvent du cadre supérieur de plus haut niveau auquel vous vous rapportez.

Leadership		Peu ou pas du tout		Énormément	
1	Dans votre unité de travail, les activités de gestion du savoir sont-elles harmonisées avec les objectifs de base de l'organisation?	1	2	3	4
2	Dans votre unité de travail, les gestionnaires encouragent-ils la cueillette et le partage des connaissances pratiques?	1	2	3	4
3	Vos collègues immédiats comprennent-ils clairement la vision adoptée par votre organisation?	1	2	3	4
4	Les cadres supérieurs de votre ministère soutiennent-ils les efforts de votre unité de travail pour mieux recueillir et organiser le savoir?	1	2	3	4

Gestion des RH		Peu ou pas du tout		Énormément	
5	Vos collègues immédiats qui sont au seuil de la retraite transmettent-ils à d'autres leurs connaissances et leurs expériences?	1	2	3	4
6	Lorsqu'un de vos collègues immédiats décide de partir, des efforts sont-ils faits pour tirer des leçons de ses expériences et de ses idées?	1	2	3	4
7	Vos collègues immédiats manifestent-ils de la passion et un engagement à l'égard du travail qu'ils font?	1	2	3	4
8	Les gestionnaires de votre unité de travail cherchent-ils à planifier en vue des besoins de dotation à long terme?	1	2	3	4

Gestion de l'information		Peu ou pas du tout		Énormément	
9	Vos collègues immédiats réfléchissent-ils collectivement aux expériences vécues en vue d'en dégager des leçons pratiques?	1	2	3	4
10	Dans votre unité de travail, les connaissances et expériences antérieures sont-elles prises en compte lorsqu'il faut prendre des décisions importantes?	1	2	3	4
11	Les connaissances cruciales pour votre unité de travail sont-elles partagées entre vos collègues immédiats?	1	2	3	4

Total par colonne

--	--	--	--

Total de la page 1

--

Perfectionnement professionnel

Peu ou pas du tout

Énormément

12	Les occasions d'apprentissage offertes dans votre unité de travail sont-elles alignées sur les objectifs de l'organisation?	1	2	3	4
13	Le personnel de votre unité de travail a-t-il accès aux activités de formation et de perfectionnement requises pour bien faire son travail?	1	2	3	4
14	Les employés de votre unité de travail ont-ils des occasions de rencontrer d'autres membres de leur groupe professionnel pour un partage des connaissances ?	1	2	3	4

Infrastructure technologique

15	Les connaissances et l'expertise dont vous avez besoin pour votre travail sont-elles facilement accessibles au moyen de la technologie disponible?	1	2	3	4
16	Vos collègues immédiats ont-ils accès aux outils requis pour assurer l'exécution efficace du travail?	1	2	3	4
17	Dans votre unité de travail, les documents sont-ils organisés d'une façon qui vous semble utile?	1	2	3	4

Communication/collaboration

18	Le personnel de votre unité de travail est-il encouragé à créer des réseaux dans le but de partager l'expertise et les connaissances?	1	2	3	4
19	Dans votre unité de travail, les gestionnaires communiquent-ils l'information dont vous avez besoin pour vous acquitter efficacement de votre travail?	1	2	3	4
20	Les connaissances que développe votre organisation sont-elles régulièrement diffusées à d'autres organisations?	1	2	3	4
21	Vos collègues immédiats échangent-ils régulièrement l'information et leur expertise avec d'autres organisations gouvernementales?	1	2	3	4

Total par colonne

--	--	--	--

Total de la page 2

--

Calcul final

.....

Total de la page 1

Total de la page 2

Total général



Pointage

Interprétation

22-43

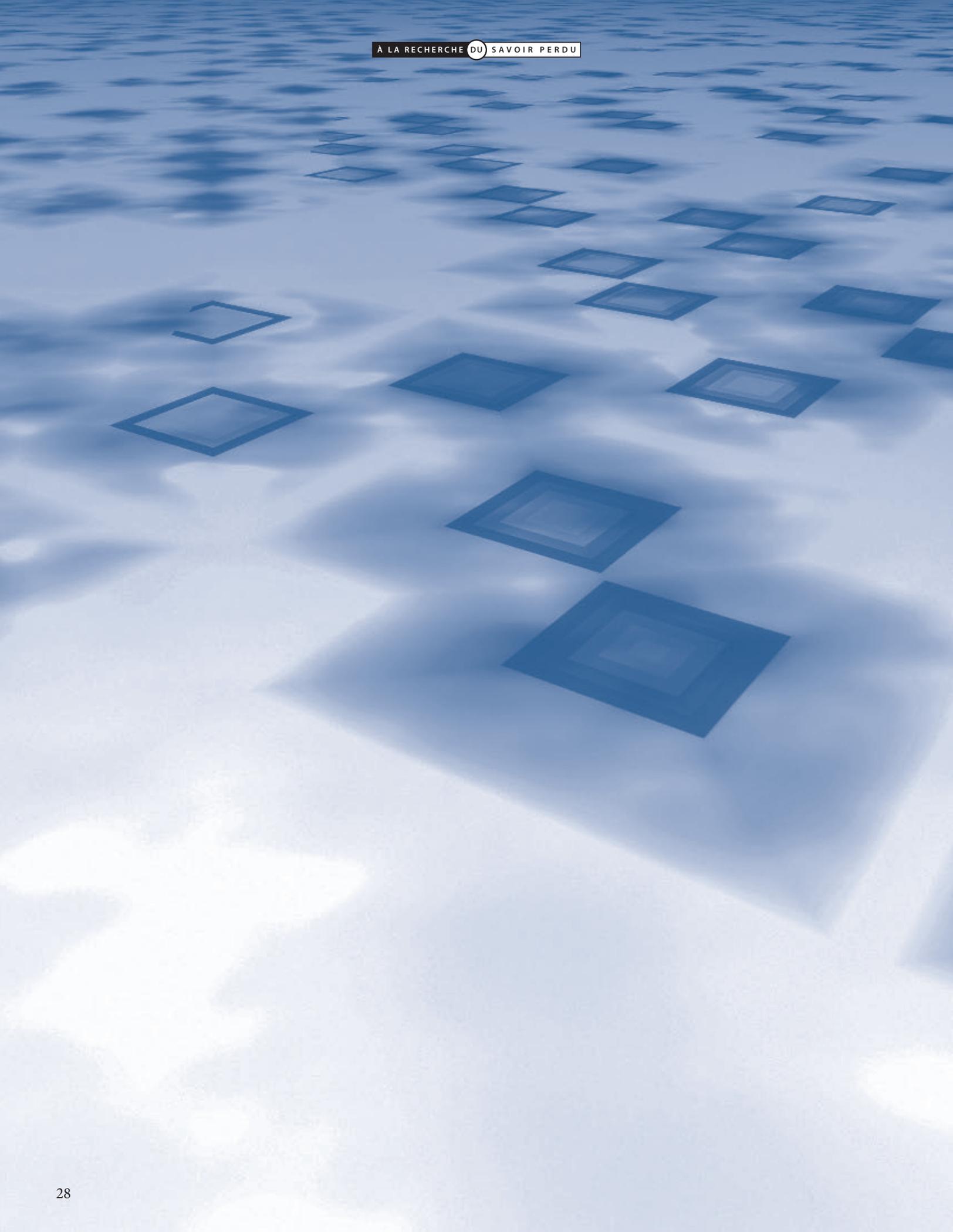
Lacunes graves en matière de mémoire

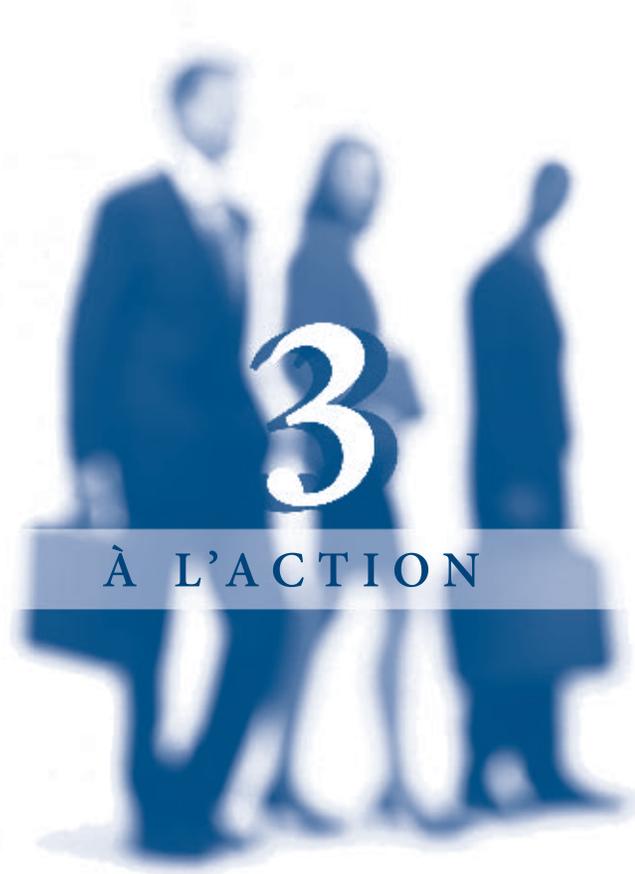
44-65

Quelque peu propice à la préservation du savoir; beaucoup d'améliorations possibles

66-68

Propice à la préservation du savoir; de modestes améliorations sont possibles





INTRODUCTION

À présent que nous connaissons mieux l'état de l'organisation, nous sommes en mesure d'explorer ce qui peut être fait pour aider la fonction publique à mieux gérer ses connaissances et son savoir-faire. Même si de nombreux fonctionnaires n'ont pas vraiment de contrôle sur les grands leviers organisationnels, il est important de reconnaître que le leadership peut s'exercer à n'importe quel niveau dans le milieu de travail. En effet, l'éventail des pratiques de gestion de la mémoire s'étend des outils simples, faciles à utiliser dans une unité, aux projets d'infrastructure à grande échelle pour lesquels l'organisation doit effectuer des investissements majeurs.

RÔLE DES GESTIONNAIRES

Si les gestionnaires hiérarchiques sont appelés à jouer un rôle dans la préservation de la mémoire organisationnelle, de quoi sont-ils responsables? Voilà qui n'est pas une vaine question, étant donné que les gestionnaires de la fonction publique doivent à présent rendre compte des progrès accomplis dans ce domaine.

Il peut s'avérer difficile de construire, de cultiver et de communiquer la mémoire organisationnelle. En effet, les coûts et les avantages qui en découlent ne sont pas toujours évidents aux yeux des personnes qui contrôlent les ressources requises.

Les gestionnaires sont bien placés pour obtenir l'appui et les investissements nécessaires en sensibilisant les personnes concernées et en élaborant une justification irréfutable à cette fin. Bien sûr, ils doivent aussi gérer les attentes à l'égard de ce qui est vraiment réalisable dans les circonstances.

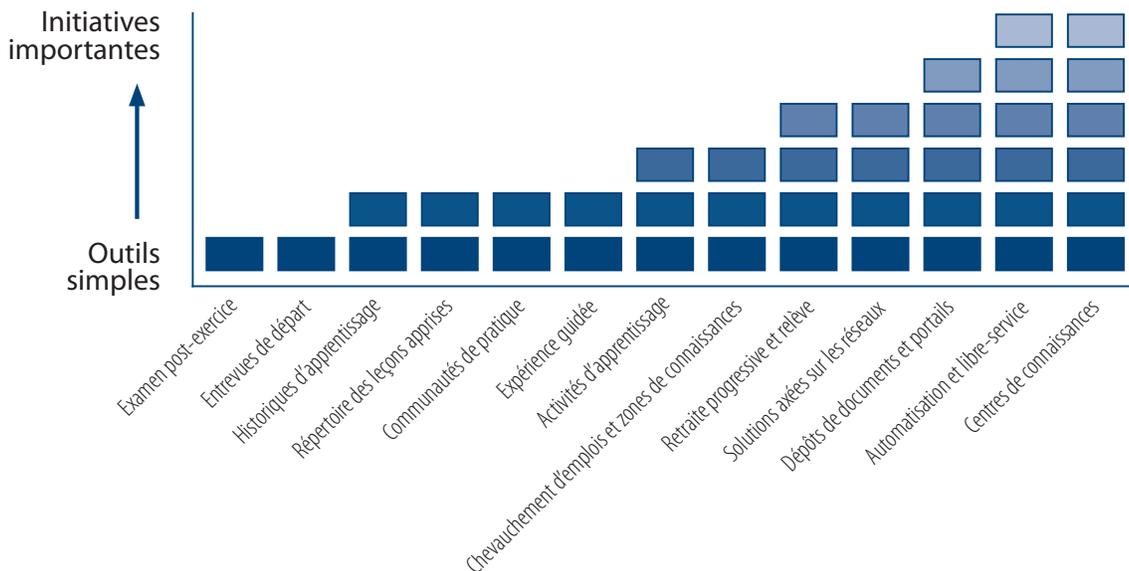
Qui plus est, les gestionnaires et leur personnel se trouvent dans une position idéale pour prévoir et planifier les besoins en matière de connaissances dont leur unité aura besoin dans l'avenir. Cette activité englobe l'évaluation systématique et périodique des obstacles et des possibilités, notamment : le recensement des connaissances essentielles, des obstacles éventuels à la préservation des connaissances, et de nouvelles méthodes de travail permettant d'optimiser les connaissances. Les gestionnaires peuvent diriger la planification des besoins futurs et prendre des mesures pour veiller à ce que les connaissances pertinentes soient

accessibles au besoin. De plus, ils doivent mettre en place des mesures pour contrer la perte prévue de connaissances, comme des plans de relève.

Il faut établir longtemps à l'avance les plans visant à préserver le plus de connaissances possible. Dans le cas des connaissances documentées, par exemple les fichiers électroniques et dossiers papier, il faudrait effectuer régulièrement des copies de secours pour éviter la perte de connaissances causée par l'élimination involontaire des originaux. Advenant la perte de connaissances essentielles, les gestionnaires devraient être en mesure de trouver rapidement des façons opportunes et abordables de les récupérer.

Il arrive que certaines connaissances soient erronées, entre autres parce qu'elles ne correspondent pas aux faits ou parce qu'elles posent problème sur le plan de la méthodologie. À ce titre, les gestionnaires jouent un rôle central dans le contrôle de la qualité et dans l'incitation des collègues à examiner à la loupe les connaissances qu'ils échan-

Envergure et portée



Dans le cadre de leur travail, tous les gestionnaires apportent du soutien aux autres et s'assurent que les appuis adéquats sont en place. Ils devraient donc bloquer une plage du temps de leurs employés à la préservation de la mémoire organisationnelle. Parallèlement, lorsqu'ils établissent les jalons d'un projet, ils devraient prévoir dans le budget du temps, à certaines étapes importantes, pour réfléchir à l'expérience et en tirer les leçons essentielles. De plus, les gestionnaires sont tenus de consacrer des fonds et du temps au perfectionnement professionnel, notamment aux activités de formation et de mentorat et à celles liées à la relève, et de donner des conseils à cet égard.

Les gestionnaires peuvent souvent utiliser leurs pouvoirs et leurs réseaux pour avoir accès à des connaissances et à de l'information. Les autres devraient pouvoir y accéder aussi. C'est en ce sens que les gestionnaires travaillent activement au service de leurs collègues. Les gestionnaires hiérarchiques jouent un rôle charnière dans la réunion des différentes parties qui sont chargées de créer un contexte et une infrastructure propices.

Enfin, les gestionnaires ont la responsabilité d'adapter les mesures incitatives de manière à encourager l'échange et la préservation des connaissances. Parmi ces mesures, mentionnons la suppression des obstacles indésirables et la réutilisation régulière de l'information. Une fois ces mesures mises en place, les membres du personnel devraient s'approprier la préservation de la mémoire sans qu'on ait à les y inciter.

APPROCHES GÉNÉRALES

Selon DeLong, il faut envisager un certain nombre d'éléments lorsqu'on veut mettre des mesures en pratique.

L'échange des connaissances dans une organisation dépend de la nature même de celles-ci. Il est relativement facile de codifier et d'enseigner les connaissances explicites. Par contre, l'intendance des connaissances tacites requiert souvent une

approche plus participative et expérimentale, axée sur les collectivités. Cette démarche à deux volets à l'égard du transfert des connaissances sous-tend inévitablement la gestion de la mémoire.

Les pratiques relatives au transfert des connaissances dépendent également de la distance et des possibilités d'interaction en face-à-face. Compte tenu de la répartition géographique de la fonction publique au Canada, il faut appliquer différentes stratégies pour transférer les connaissances, selon la distance. De plus, les pratiques diffèrent de façon marquée selon que le transfert s'effectue entre spécialistes ou que des néophytes sont concernés.

On peut également développer des systèmes permettant, d'une part, de saisir et de stocker les connaissances et, d'autre part, de faciliter l'échange et la communication. Il peut s'agir de systèmes informatiques de pointe (sophistiqués) ou de systèmes peu informatisés (archives papier, bibliothèques).

En outre, on peut instaurer des processus tels que des plans d'apprentissage pour évaluer les compétences des employés. Les processus liés à la planification de la relève, au maintien en poste des employés et au développement de carrière permettent d'assurer une continuité dans l'effectif et de consolider le bassin de talents. Dans une perspective plus large, le but est de créer une culture qui suscite l'intérêt des employés dans leur travail de manière que la préservation des connaissances en soit une conséquence naturelle. Une telle culture favorise également l'engagement et la loyauté.

Enfin, en cas de perte, il faut mettre en place des initiatives de récupération des connaissances telles que leur reconstitution ou le recours aux talents des retraités.

APPROCHES PARTICULIÈRES

Il existe un grand nombre de techniques utiles pour préserver, organiser et avoir accès à la mémoire organisationnelle. Le reste du chapitre passe en revue les pratiques intelligentes à cet égard. Une pratique intelligente est une façon empirique éprouvée de régler un problème.

Chaque pratique s’accompagne d’une description des principales caractéristiques, d’un exposé sur les pratiques intelligentes en question, d’un commentaire

sur les pièges et embûches liés à leur application, et d’un exposé sur des pratiques similaires ou connexes.

Comme le montre l’illustration ci-après, ces pratiques sont classées selon l’importance et l’étendue de leur mise en œuvre. Elles vont d’outils simples jusqu’à des initiatives à grande échelle. Ainsi, les gestionnaires peuvent appliquer immédiatement ces outils, tout en élaborant un projet à plus long terme pour les initiatives nécessitant davantage de ressources et de soutien logistique.

F

Outils de gestion et pratiques intelligentes

Les pratiques intelligentes répertoriées sont cotées selon leur pertinence par rapport aux principaux outils de gestion. Les personnes qui souhaitent approfondir un domaine de la gestion sont invitées à examiner les pratiques les plus pertinentes.

	Leadership	Gestion des ressources humaines	Gestion de l’information	Perfectionnement professionnel	Infrastructure technologique	Communication & Collaboration
Examen post-exercice	● ● ●		●	●		● ● ●
Entrevues de départ	● ●	● ● ●	● ● ●			● ●
Historiques d’apprentissage			● ● ●	●		● ● ●
Répertoire des leçons apprises			● ● ●		● ●	● ●
Communautés de pratique	● ● ●	● ● ●	● ●	● ● ●	● ●	● ● ●
Expérience guidée	● ● ●			● ● ●		● ● ●
Activités d’apprentissage	●	● ● ●	●	● ●	●	● ● ●
Chevauchement d’emplois et zones de connaissances	● ● ●	● ● ●	● ●	● ● ●		● ●
Retraite progressive et relève	●	● ●		● ●	● ●	● ● ●
Solutions axées sur les réseaux			● ● ●		● ● ●	●
Dépôts de documents et portails	● ●	● ●	●		● ● ●	
Automatisation et libre-service			● ● ●		● ● ●	
Centres de connaissances			● ● ●		● ● ●	

● Quelque peu pertinent

● ● Moyennement pertinent

● ● ● Très pertinent

G

Inventaire des pratiques intelligentes

Les icônes suivantes renvoient
au genre de renseignements
fournis dans chaque section.



Information

Description générale d'une pratique intelligente et de ses principales caractéristiques



Pratiques intelligentes

Différents types d'activités qui font partie d'une pratique, ainsi que des trucs de mise en application



Pièges et embûches

Description des facteurs de risque que les utilisateurs éventuels devraient connaître



Variations

Renvois à des pratiques connexes et à celles ayant des caractéristiques similaires

1



Examens post-exercice



COMMENT UNE EXPÉRIENCE PONCTUELLE devient-elle un souvenir durable? Qui plus est, comment ce souvenir durable devient-il une leçon précieuse conditionnant nos actes futurs?

Dans les deux cas, c'est une question de réflexion personnelle. Les psychologues cognitivistes affirment qu'une personne développe des souvenirs à long terme en remarquant quelque chose en particulier et en faisant un rapprochement avec d'autres renseignements déjà mémorisés. En réfléchissant aux aspects pratiques, la capacité de mémorisation s'améliore. Sans réflexion, l'expérience devient floue : la personne oublie rapidement ou ne conserve qu'un vague souvenir.

La réflexion est tout aussi utile lorsqu'un groupe tire des leçons d'une expérience récente. C'est le point de départ de l'examen post-exercice (ou « atelier sur les leçons retenues »), un processus développé sur plusieurs décennies par l'armée américaine²⁴. On réunit des personnes en groupe de discussion immédiatement après un projet ou un événement pour discuter de quatre questions :

- « Que devons-nous faire?
- Qu'est-il arrivé en réalité?
- Pourquoi?
- Qu'allons-nous faire la prochaine fois? »²⁵

Cette séance de discussion se déroule au cours d'une période relativement courte, et la discussion porte en grande partie sur la dernière question. L'accent mis sur l'avenir rend l'examen post-exercice plus pratique que la plupart des autres activités post-mortem. Avec le temps, cette technique crée un effet d'entraînement parce que les leçons apprises sont mises en pratique.

À l'heure actuelle, les Forces armées canadiennes utilisent beaucoup ce genre de révision avec l'aide de spécialistes appelés observateurs-contrôleurs²⁶. Les occasions ne manquent pas d'appliquer ce type d'exercice dans la fonction publique.



COMME LE MONTRE LA RECHERCHE DE Perry et collaborateurs, cet exercice ne vise pas vraiment à créer un document ou une base de données sur les leçons apprises. Son effet le plus durable découle des rencontres périodiques d'un groupe pour échanger de l'information et acquérir collectivement des compétences d'analyse et de réflexion²⁷. Il s'agit d'une forme d'expérimentation collective qui fonctionne mieux une fois que le processus est intégré à la routine du groupe. En effet, les examens qui ne donnent lieu qu'à une seule rencontre sont souvent décevants. Les résultats véritables découlent de la pratique, des liens de confiance et des canaux de communication qui se développent avec le temps.

L'une des façons de conserver le plus de connaissances consiste à poser des questions supplémentaires²⁸ : « À qui d'autre devrions-nous en parler? » et des sous-questions. « Qui d'autre doit savoir ce que nous avons appris? Qu'ont-ils besoin de savoir? Comment allons-nous le leur dire? Comment pouvons-nous utiliser ce que nous savons pour influencer sur le rendement de l'ensemble de l'organisation? »

Le fait d'ajouter ces critères supplémentaires avec les questions qui s'ensuivent élargit le cercle d'apprentissage au-delà du groupe immédiat. Cela permet aussi de veiller à ce que la communication qui en découle soit stratégique, plutôt que de déboucher sur de simples comptes rendus figés et rituels destinés aux supérieurs.

En pratique, le temps consacré aux examens post-exercice peut varier considérablement entre les groupes. Certains optent pour des rencontres relativement courtes et ciblées, particulièrement si le groupe n'a besoin que d'ajustements mineurs à son fonctionnement. Les réunions plus longues et allant plus en profondeur sont souvent nécessaires lorsque le groupe s'aventure en terrain moins connu. Plus les enjeux sont élevés et plus il y a d'incertitude, plus il faut se livrer à une réflexion approfondie.



LE PRINCIPAL AVANTAGE DE L'EXAMEN post-exercice tient au fait qu'il est spontané et ciblé. La volonté des gens à s'engager diminue si la discussion porte sur la critique plutôt que sur l'amélioration : chercher qui blâmer plutôt que profiter de l'occasion pour s'améliorer. Il ne faut pas non plus voir cette approche comme un dialogue exploratoire sans but. Les discussions serrées et ciblées empêchent le groupe de s'empêtrer dans un nombrilisme interminable. C'est là qu'intervient l'animateur. Comme l'a déjà dit un auteur, ce rôle consiste « à présenter le sujet, à garder le groupe centré, à créer et appliquer des règles de fonctionnement, à surveiller et appliquer l'horaire, à passer d'une question à la suivante, et à résumer les plans d'action qui découlent des travaux »²⁹ [traduction]. Il est donc important pour la réussite de l'entreprise de cultiver les talents d'animateur du chef d'équipe.



DARLING ET COLLABORATEURS DÉCRIVENT un processus de réflexion préventif appelé examen pré exercice qui repose sur la méthode déjà exposée. La principale différence touche les questions abordées³⁰ :

- « Quels sont les résultats et les mesures visés?
- Quels défis pouvons-nous prévoir?
- Avons-nous appris de situations similaires, ou quelqu'un d'autre en a-t-il une expérience?
- Qu'est-ce qui nous permettra de réussir cette fois-ci?³³» [traduction].

Ce genre de processus d'apprentissage collectif aide à prévoir les menaces et occasions imminentes et à s'y préparer.



Entrevues de départ



LORSQU'UNE PERSONNE QUITTE SON emploi pour la retraite ou pour accepter un autre travail, l'organisation perd une bonne partie des connaissances de cet employé. Pour tenter de compenser, bien des organisations procèdent à des entrevues de départ. Traditionnellement, cette approche consistait à poser des questions sur la satisfaction au travail et à propos des superviseurs. Il peut s'agir d'une manière utile de cerner les problèmes afin de diminuer le roulement de personnel (ou même d'inciter les employés à rester ou à revenir). Dans sa version plus récente, l'entrevue de départ consiste à interroger la personne sur ses réseaux, ses compétences et ses bases de connaissances. Il s'agit aussi d'une occasion pour

l'employé de réfléchir à son travail et de tirer des leçons utiles sur les améliorations pouvant être apportées.

Nombre des grandes organisations utilisent un questionnaire normalisé dont les résultats peuvent être facilement saisis dans une base de données. C'est la méthode idéale pour générer des statistiques sur le roulement de personnel, mais elle ne préserve pas beaucoup d'information. Ainsi est-il préférable d'utiliser un questionnaire qualitatif comme point de départ d'une conversation plus approfondie sur l'expérience de la personne dans ce milieu de travail. Il peut en ressortir passablement d'information, particulièrement si l'entrevue est enregistrée. En outre, il s'agit précisément du genre de conseils dont le successeur a besoin pour démarrer rapidement.



COMME LE FAIT REMARQUER DAVID SKYRME, le processus d'entrevue de départ pose une énigme : « moins vous recueillez d'information sur une base régulière, plus vous avez à en obtenir au départ, alors que vous êtes le moins susceptible de disposer des mécanismes nécessaires pour le faire ou que vous risquez de ne pas obtenir la coopération de l'employé!³¹» [traduction].

Comment peut-on gérer cette énigme? Le processus d'entrevue de départ efficace comporte trois volets.

- **Planification** : évaluez la vulnérabilité à laquelle expose le départ de chaque employé selon son poste. Cela devrait avoir une incidence sur le genre de renseignements à recueillir. Des mécanismes devraient être mis en place pour préserver l'information et les connaissances essentielles au fonctionnement d'un service. De même, les documents de nature délicate doivent être répertoriés et gardés sous contrôle.
- **Régularité** : Recueillez régulièrement l'information sur les processus essentiels à la mission de l'organisation. À défaut, lorsqu'un employé remet un avis de départ, commencez le processus d'entrevue rapidement. N'attendez pas la dernière journée. Les entrevues de dernière minute ne laissent ordinairement pas assez de temps pour une conversation de suivi. Elles ne font que montrer subtilement à l'employé que le processus n'est qu'une simple formalité.
- **Tri** : Enfin, dans la plupart des cas, il faut faire un certain tri de l'information. Ce n'est cependant pas une excuse pour traiter le processus de manière réactive et négligente. Au contraire, il est vital de disposer d'un ensemble de questions d'entrevue et de suffisamment de temps pour les passer en revue. Nombre de gestionnaires font l'erreur d'inciter les employés à terminer des tâches à court terme plutôt que de prévoir suffisamment de temps pour assurer la continuité à plus long terme.

Ce n'est qu'un long détour pour dire « soyez prêt! ».

Quelles questions devrait-on poser à une entrevue type?

Il n'existe pas de liste passe-partout convenant à tous les genres d'emplois dans la fonction publique. Toutefois, voici des critères qui s'appliquent à la majorité des postes.

- **Contacts**. Avec qui travaillez-vous continuellement, particulièrement à l'extérieur de l'organisation? Quels sont vos rapports avec eux? Quelles sont leurs coordonnées? Idéalement, quelqu'un devrait communiquer avec les contacts importants pour indiquer qu'il y a eu changement de personnel, et permettre ainsi d'assurer la continuité.
- **Documentation**. Quels sont les dossiers importants et où peut-on les trouver? Certains renseignements essentiels à ce que vous faites devraient-ils être consignés par écrit? Les employés qui partent devraient épurer leurs dossiers et les classer pour rendre la tâche plus facile au successeur.
- **Activités en cours**. Quels sont les enjeux actuels, les engagements et les dossiers délicats dans vos travaux en cours? Reste-t-il des choses à régler?
- **Amélioration**. Après avoir réfléchi à votre travail, comment amélioreriez-vous la façon dont vos tâches sont structurées? Y a-t-il des aspects de l'ensemble de l'organisation pouvant être améliorés? Ces réponses peuvent contribuer à garder les prochains occupants d'un emploi.
- **Raisons du départ**. Pourquoi partez-vous? Est-ce qu'il y a des problèmes qui vous poussent à partir?
- **Signaler qu'il y aura un suivi**. On devrait dire à l'employé qui part qu'on apprécie son avis et qu'on y donnera suite. L'interviewer devrait se demander ce qu'il faut faire (et quand) pour assurer le suivi.

- Contact futur. Où peut-on vous joindre dans vos nouvelles fonctions si nous avons à vous contacter? Êtes-vous disposé à répondre à des questions lorsque votre successeur sera en poste? Particulièrement dans les emplois de gestion, il est très utile qu'une personne rencontre directement son prédécesseur.



CETTE LISTE DE QUESTIONS DEVRAIT couvrir passablement de terrain si elles sont posées avec intérêt et empathie.

On présume souvent que les employés qui partent sont spécialement ouverts et sincères parce qu'ils laissent leurs préoccupations derrière eux. Malheureusement, les entrevues de départ peuvent être biaisées et il faut en tenir compte³².

En quoi risquent-elles d'être biaisées?

L'employé qui part peut faire passer ses intérêts personnels avant ceux de l'organisation. Un employé mécontent peut tenter de donner des renseignements erronés pour se venger. Certaines personnes peuvent retenir de l'information pour protéger des collègues ou leurs propres intérêts à long terme. Souvent, la personne n'a pas assez de temps pour réfléchir avant l'entrevue et il se peut qu'on n'obtienne en conséquence que des réponses superficielles. En outre, souvent, l'interviewer n'indique pas comment l'information sera utilisée. L'employé qui part risque donc de retenir des renseignements, car il pense qu'on ne s'en servira pas du tout.

L'entrevue de départ donne ses meilleurs résultats sous réserve de certaines conditions. La qualité de l'information a tendance à s'améliorer lorsque l'entrevue a lieu assez longtemps avant le départ. Les réponses biaisées diminuent lorsque l'entrevue est menée par une personne perçue

comme neutre, par exemple un représentant des ressources humaines (ou des services du personnel) de l'organisation. L'entrevue devrait être suffisamment souple pour couvrir les expériences diverses propres à chaque personne³³. L'interviewer peut aussi révéler ouvertement comment l'information sera utilisée, et garantir à l'employé qui part que son avis compte.



L'ENTREVUE D'ARRIVÉE CONSTITUE UNE variation intéressante sur le même thème.

Lorsqu'un nouveau membre du personnel arrive, il est rare qu'une organisation procède à une entrevue systématique dans le but d'acquérir et d'échanger de nouvelles connaissances. Cependant, les renseignements recueillis peuvent être extrêmement utiles.



3



Historiques d'apprentissage



DANS SON SENS LE PLUS GÉNÉRAL, UN historique est un compte rendu écrit d'événements passés. Ce compte rendu, souvent présenté sous forme de récit, contient une mine de renseignements concernant l'origine, l'occupation, les aspirations et les expériences de vie d'un groupe de personnes. Il relate des épisodes importants, ainsi que les leçons à tirer sur la signification de ces épisodes. C'est spécialement le cas dans le secteur public, où l'évolution d'une politique a une incidence de premier plan sur le processus de prise de décisions actuel.

De nombreuses organisations font appel à des historiens de profession et à des rédacteurs doués pour faire la genèse de leur savoir. À cet égard, l'historique d'apprentissage est une démarche qui obtient un succès incontestable³⁴. Il traite des périodes de l'évolution d'une organisation au cours desquelles des leçons importantes ont été apprises. L'historique d'apprentissage est une narration exposant le point de vue de nombreuses personnes et pas seulement de celles qui sont en situation d'autorité. On peut tirer plusieurs idées novatrices de la lecture des divers récits (parfois contradictoires) des personnes concernées. Bien qu'un historique d'apprentissage soit, en fin de compte, un document définitif, il doit s'inscrire dans un dialogue continu sur l'avenir de l'organisation. Ce type de récit constitue le moyen idéal d'échanger les connaissances au sein d'une organisation et de mettre en évidence des points de vue négligés par le passé.

Plusieurs caractéristiques définissent le contenu de l'historique d'apprentissage³⁵.

- Les exposés historiques les plus conventionnels sont écrits du point de vue d'un historien, souvent dans le but de confirmer une hypothèse en particulier.
- Les historiques d'apprentissage sont davantage exploratoires, car ils visent à créer, sous forme de récits, des « connaissances qui suscitent la réflexion », c'est-à-dire des

connaissances qui incitent les gens à réfléchir à une expérience et à en tirer des leçons valables.

- Comme c'est le cas pour tous les récits, un historique d'apprentissage est une description d'épisodes antérieurs et des mesures prises dans le passé. Une attention particulière est portée à l'approfondissement des hypothèses sous-jacentes qui ont influencé les gens, et ce, dans le but d'améliorer le fonctionnement des activités d'une organisation. Ces hypothèses peuvent être très révélatrices de la façon dont une organisation apprend ou n'apprend pas.



LES INITIATEURS DE CETTE DÉMARCHE, Art Kleiner et George Roth, ont élaboré un certain nombre de techniques visant à améliorer la rédaction d'un historique. Comme le but est de créer un conte narré en groupe, les rédacteurs du récit rencontrent des personnes de diverses sections faisant partie d'une organisation ou participant à un projet. Pour s'assurer que la contribution de ces personnes est prise en compte, Kleiner et Roth préconisent l'utilisation d'un exposé narratif en deux colonnes. La colonne de gauche sert à documenter les aspects relativement objectifs du récit, alors que la colonne de droite contient des expériences et des perceptions de certaines personnes en particulier.

Kleiner et Roth suggèrent également de confier la rédaction des historiques d'apprentissage à une équipe formée de personnes issues de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. Les personnes faisant partie de l'organisation donnent aux exposés un fondement détaillé et concret. De leur côté, les personnes de l'extérieur de l'organisation apportent au lecteur un point de vue objectif et d'une plus grande sensibilité. En ayant recours à une équipe pour rédiger l'historique, le récit n'est pas restreint par le point de vue ou par le style d'une seule personne.



EN APPLIQUANT CETTE MÉTHODE, assurez-vous que les exposés ne font pas d'évaluation trop poussée. Il s'agit d'encourager les personnes interrogées à faire des commentaires ouvertement et librement. Si on s'entête à adresser des blâmes, on risque de placer les participants sur la défensive, ce qui peut empêcher de bâtir un récit qui suscite la réflexion.



BIEN ENTENDU, D'AUTRES DÉMARCHES peuvent être utilisées pour documenter l'histoire d'une organisation. Certains secteurs de l'État canadien, comme le système judiciaire et l'armée, ont déjà été documentés abondamment par des spécialistes externes. Cependant, ce ne sont pas toutes les organisations du secteur public qui peuvent profiter d'une telle histoire consignée. En effet, dans certains cas, il

ne reste personne de l'intérieur de l'organisation qui soit en mesure de documenter des périodes ou des décisions importantes. Dans une telle situation, il faut avoir recours à la recherche archivistique et à d'autres techniques utilisées par les historiens de profession. Statistique Canada a commandé une publication intitulée *75 ans à compter*³⁶, qui constitue un excellent exemple de récit plus conventionnel.

Certaines organisations du secteur public exploitent également des musées, comme le Musée de la monnaie de la Banque du Canada. Ces musées sont principalement destinés à plaire au grand public et à l'instruire. Cependant, le rôle qu'ils jouent dans la préservation de l'histoire de l'État canadien ne doit pas être sous-estimé.

4



Répertoire des leçons apprises



LES BASES DE DONNÉES SERVENT À CODIFIER et à organiser de l'information sous une forme structurée. La création d'une base de données ou d'un répertoire des leçons apprises constitue une méthode courante de préservation des expériences valables. Pour ce faire, les personnes et les équipes doivent tirer des leçons de leur expérience, les consigner par écrit, puis les verser dans des dossiers. Les leçons ainsi tirées sont ensuite mises à la disposition d'autres personnes confrontées à des situations semblables.

Les répertoires peuvent prendre plusieurs formes, dont les plus populaires sont énoncées ci-dessous.

- Bases de données de questions et réponses. Il s'agit d'un répertoire de leçons présentées sous forme de questions et réponses. L'initiative Infoshop du gouvernement britannique³⁷ constitue l'exemple parfait de ce type de base de données. Elle contient les questions et les réponses courantes relatives à un domaine stratégiques en particulier. Les créateurs de la base de données ont remarqué que de nombreuses demandes de renseignements sont liées à un nombre limité de sujets déterminés. Ces questions ont été regroupées et rendues accessibles sur le Web. En effet, les bases de données sous forme de foire aux questions (FAQ) constituent une caractéristique commune des sites Web axés sur le service à la clientèle.

- Répertoires des pratiques intelligentes. Une pratique intelligente est une solution éprouvée trouvée pour travailler de façon concrète. Un exposé bien rédigé mettra également en évidence les risques et les éventuels problèmes afin de prévenir les erreurs courantes. Les pratiques sont ensuite consignées dans un dépôt de données en ligne afin que d'autres personnes puissent les consulter et ajouter d'autres leçons (par exemple, le chapitre actuel). Le Répertoire des pratiques exemplaires créé par le Bureau de la collectivité des communications³⁸ en constitue un bon exemple.
- Plans des ressources relatives aux pratiques intelligentes. Plusieurs entreprises privées ont fait évoluer le concept de pratiques intelligentes en les illustrant sur un plan. Cette méthode permet aux gens de voir les liens entre les pratiques, et de trouver des liens menant à d'autres ressources³⁹.

Idéalement, bien entendu, toutes les leçons sont liées à des documents de référence pertinents. Ces répertoires sont devenus beaucoup plus faciles à élaborer depuis la création de la technologie « wiki ». Il s'agit de répertoires sur le Web qui permettent aux utilisateurs d'ajouter des données facilement. L'encyclopédie Wikipedia, une encyclopédie sans but lucratif dont l'accès est libre, en est un exemple. Les nouvelles caractéristiques de la technologie « wiki » permettent de conserver facilement les leçons apprises dans les deux langues officielles.



COMME L'INDIQUENT SEELY BROWN ET Paul Duguid, les leçons explicatives sont un meilleur type de leçons à rassembler que les leçons directives⁴⁰. Il n'est pas très utile de recevoir des directives sans explications lorsqu'il se produit des situations imprévues. Que peut-on faire lorsque les directives ne semblent plus être applicables? D'un autre côté, des explications accompagnées de conseils prenant la forme de suggestions permettent aux personnes ayant des connaissances approfondies de bien connaître les rouages. Ainsi, en cas de situation imprévue, la personne chargée de régler le problème dispose d'éléments de réflexion pour trouver une solution.

Ces auteurs proposent aussi de structurer les leçons en les énonçant sous forme de récits.⁴¹ Les récits ajoutent une touche de cohérence aux divers renseignements en les présentant par séquences et selon des relations de cause à effet. Et par-dessus tout, cela rend l'information plus facile à comprendre, à mémoriser et à raconter. Une bonne histoire est agréable à raconter, et sera probablement plus facile à faire connaître dans toute une organisation.

Les répertoires sont plus efficaces lorsqu'ils apportent de l'information complémentaire sur le contexte social existant, comme le déroulement du travail et les relations de travail. Comme l'a déclaré un chercheur :

« Habituellement, les gens profitent des bases de données uniquement lorsque des collègues les orientent vers un élément précis d'une base de données. Par exemple, les gens vont souvent demander de l'information à d'autres personnes, et on leur dira de consulter une section en particulier d'une base de données où ils trouveront des leçons ou des outils⁴² [traduction]. » Une telle situation indique le besoin de faire participer activement les utilisateurs finaux à l'élaboration du répertoire, ainsi que d'envoyer régulièrement des rapports aux utilisateurs concernant de nouveaux renseignements qui ont été ajoutés (par exemple, par l'envoi de mises à jour par courriel).



LAISSER TOUT LE MONDE AFFICHER DES leçons dans un répertoire tout en cherchant à maintenir des normes de qualité ne se fait pas sans tension. Les répertoires de piètre qualité finissent par être inutilisés. Cependant, s'il y a trop d'obstacles à l'affichage de leçons, cela pourrait empêcher le répertoire d'acquiescer la masse critique de leçons nécessaire pour le rendre utile. Ces obstacles peuvent parfois être ténus. Par exemple, c'est ce qu'a pu constater l'entreprise Ford lorsqu'elle a nommé son répertoire « base de données des pratiques exemplaires » [traduction]. Les employés hésitaient à y inscrire des leçons, car ils n'étaient pas convaincus que ces leçons étaient réellement « exemplaires⁴³ ». La plupart des répertoires sont surveillés par un réviseur (ou par une équipe de réviseurs) qui offrent de l'aide et un examen par les

pairs. Les précautions prises par ces rédacteurs constituent un moyen important de gérer les divergences.



CERTAINES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVÉ ont adopté des démarches intéressantes permettant d'inviter les membres du personnel à promouvoir les leçons apprises. Une de ces démarches consiste à demander aux membres du personnel qui ont appris quelque chose de nouveau d'envoyer un court message dans la boîte vocale de tous leurs collègues. Chaque personne écoute ensuite les leçons à l'endroit et au moment les plus appropriés. Si une personne a des questions

à cet égard, elle téléphone à l'expéditeur du message. Si un nombre suffisant de personnes sont intéressées, une réunion de groupe peut être organisée. Cette méthode active contribue à assurer la diffusion d'information et de leçons précieuses auprès des personnes qui effectuent un travail semblable. La démarche donne de meilleurs résultats lorsque des systèmes de primes permettent de reconnaître la contribution des meilleurs et de les récompenser. Sans un tel système de primes, les gens n'apportent vraisemblablement pas leur contribution en raison de la charge de travail supplémentaire que cela implique.



ÉTIENNE WENGER ET COLLABORATEURS ont défini les communautés de pratique comme des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à l'égard d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine en travaillant ensemble de façon régulière⁴⁴ » [traduction]. Plusieurs caractéristiques distinguent ces communautés des autres groupes de travail. La participation y est volontaire, car les gens s'y impliquent en raison d'intérêts professionnels et à cause de la valeur que représente l'interaction avec des pairs qui partagent les mêmes intérêts. L'interaction au sein du groupe tend à être informelle et axée sur des questions pratiques. Il n'y a pas d'objectifs de projet particuliers ni aucune règle de procédure rigide. Les sujets discutés portent sur une « pratique » ou un type de travail et un répertoire communs (méthodes, outils, techniques et autres points communs)⁴⁵. Enfin, la coordination du

groupe suppose la présence d'un facilitateur et le développement d'un leadership interne.

Les communautés de pratique protègent la mémoire organisationnelle en se faisant les gardiens et protecteurs d'un domaine d'activité sans s'appuyer outre mesure sur une seule personne :

« Ils croissent, évoluent et changent de manière dynamique, le groupe transcendant chacun des membres pris individuellement et il continue d'exister quand la tâche particulière est terminée⁴⁶ » [traduction].

En ce sens, une communauté de pratique n'est pas un instrument, c'est-à-dire qu'elle ne peut être dirigée de manière unilatérale par une autorité de l'extérieur. Néanmoins, si l'objet d'une communauté s'harmonise avec les objectifs opérationnels d'une organisation, elle devient alors très pertinente. À titre d'exemple, au ministère de la Justice on voulait s'assurer que les niveaux d'expertise dans plusieurs

domaines de la pratique du droit et de la politique juridique demeurent élevés. Le ministère a donc contribué à mettre sur pied plusieurs communautés, chacune correspondant à un domaine distinct⁴⁷.



L'EXPÉRIENCE DE CES COMMUNAUTÉS A fait ressortir un certain nombre de pratiques exemplaires après plusieurs décennies.

Ce sont des facteurs de succès. Ils n'ont pas à être présents, mais l'ajout de chacun de ces facteurs améliore les chances de réussite de la communauté.

- **Coordination.** L'intendance soutenue d'un ou de plusieurs coordonnateurs enthousiastes et engagés est le plus gros facteur de succès. Si la ou les personnes sont des membres respectés de la communauté et ont des talents de facilitateurs, cela est très utile. Les communautés fortes sont basées sur les valeurs fondamentales d'une institution; elles sont organisées, elles croissent et se développent en fonction de la régularité des interactions.
- **Multiples tribunes.** Les communautés commencent généralement par une interaction en face-à-face au sein d'un groupe central, idéalement dans un « espace non menaçant » où chacun se sent à l'aise de s'exprimer sans crainte. Toutefois, pour qu'une communauté puisse croître, il faut généralement qu'il y ait un espace virtuel. Il existe un certain nombre d'applications basées sur le Web pour favoriser l'interaction des membres de la communauté entre les réunions, archiver les documents de la communauté et afficher les nouvelles (entre autres choses).
- **Parrainage.** Les communautés fonctionnent de manière optimale quand elles obtiennent du soutien sous diverses formes de la part de l'institution. Cela commence par la reconnaissance publique de la contribution de la communauté et de la valeur que représente le fait d'en faire partie. Elle doit aussi pouvoir compter sur les appuis logistiques, notamment le soutien administratif (services de soutien et aide à la planification d'événements, par exemple), le soutien technologique à la communauté

en ligne et le soutien en matière d'apprentissage (par exemple du coaching sur la façon d'engager un dialogue).

- **Participation.** Les participants ont besoin de suffisamment de temps et d'horaires de travail souples pour pouvoir participer; il leur faut aussi du temps pour faire de la recherche ou poursuivre un projet d'apprentissage à l'occasion. La communauté travaille mieux si elle peut accepter divers niveaux de participation, une participation active et une participation intermittente.
- **Relations.** L'expertise, les intérêts et les coordonnées des membres de la communauté doivent être largement connus afin de favoriser le recrutement de participants à la communauté.
- **Idées.** Les idées discutées par le groupe comportent idéalement un équilibre entre un contenu familier et un contenu à la fine pointe de l'actualité. Si divers points de vue sont exprimés sur une question, il en résultera créativité et rigueur. On invite souvent les présentateurs de l'extérieur pour qu'ils introduisent de nouvelles idées dans le groupe. Les sujets abordés doivent cependant représenter un intérêt pour la communauté et l'organisation dans son ensemble.
- **Publicité.** Si une communauté et les succès qu'elle obtient sont largement publicisés, le recrutement et la participation ne peuvent qu'augmenter.

En cultivant de manière systématique les sept facteurs de succès ci-dessus, une communauté de pratique croîtra naturellement.



LA TENTATION PEUT ÊTRE FORTE D'IMPOSER à une communauté de multiples règles, rôles et objectifs formels. Souvent, ces formes d'intervention sapent l'enthousiasme des employés qui y ont consacré un surplus de temps et d'efforts. Elles peuvent également nuire aux échanges ouverts et détendus. La communauté a donc vraiment besoin d'une certaine autonomie. Le principal rôle d'une communauté de pratique découle de la nécessité de préserver le noyau

d'expertise de l'organisation et de familiariser les nouveaux employés avec une pratique sur laquelle repose l'organisation.

Il est important d'être vigilant pour s'assurer que la communauté de pratique ne dégénère pas en une coalition ou une petite clique. Il faudrait que tous puissent être membres de la communauté et que son fonctionnement soit transparent.



PLUSIEURS AUTRES TYPES DE COLLECTIVITÉS jouent un rôle similaire au sein de la fonction publique. Le terme « collectivité fonctionnelle » est réservé à un groupe de fonctionnaires qui ont en commun une profession ou un ensemble de responsabilités. À l'origine, il fallait qu'un groupe professionnel satisfasse à un grand nombre de critères pour posséder ce statut;

ces critères restrictifs ont cependant été quelque peu assouplis au cours des dernières années. Les collectivités fonctionnelles s'emploient également à préserver des connaissances professionnelles et elles adoptent de plus en plus nombre des caractéristiques mentionnées ci-dessus. Il est également utile d'établir une distinction entre une communauté de pratique et une équipe horizontale (qu'on appelle aussi *équipe interministérielle* ou *interfonctionnelle*). Une équipe horizontale est un groupe formé de praticiens de différents secteurs d'une organisation (ou ayant un rôle, des fonctions et des domaines d'expertise distincts) qui poursuivent un objectif particulier durant une période déterminée. Ces équipes sont utiles en raison de la façon dont elles communiquent et font circuler l'information dans l'ensemble de l'organisation.

6



Expérience guidée



L'UN DES MOYENS ÉVIDENTS DE PRÉSERVER les connaissances organisationnelles est de demander aux employés d'expérience d'enseigner aux autres dans le cadre d'un cours magistral ou d'une présentation. Cette stratégie peut s'avérer difficile à mettre en œuvre pour un certain nombre de raisons. Enseigner demande des compétences particulières et, souvent, c'est une vocation. Quelqu'un peut avoir beaucoup d'expérience et de connaissances, mais être incapable de communiquer ce savoir à d'autres. Une solution serait de rassembler les expériences de plusieurs personnes dans un cours donné par un formateur professionnel. Cependant, il arrive qu'au cours du processus, bon nombre d'idées cruciales soient simplifiées à outrance et ne soient pas mises en contexte. Aussi, bien que la formation officielle soit une importante façon de préserver les connaissances, elle doit être complétée par d'autres moyens.

Certains types de connaissances peuvent être transformés facilement en programme d'études et s'apprendre passivement. Peter Drucker qualifie ce savoir de « connaissances de l'intérieur », qui s'apprennent par la pratique⁵¹. Toutefois, l'apprentissage par l'expérience ne doit pas se faire dans l'isolement. Les employés plus expérimentés peuvent jouer un rôle actif en aidant les autres à acquérir de l'expertise.



L'APPRENTISSAGE GUIDÉ DEMANDE du temps, de l'expérience de première main et le coaching d'un mentor. Le mentor idéal est quelqu'un qui possède une grande expertise, qui sait quelles sont les activités nécessaires pour apprendre la pratique, doué d'une sensibilité doublée d'empathie aux besoins d'apprentissage du mentoré. Il n'existe pas d'autres critères permettant de considérer un enseignement ou un leadership bon ou mauvais. En fait, il y a plusieurs modèles différents d'expérience guidée.

- La formation en apprentissage. La forme d'apprentissage guidé la plus ancienne est celle des stages d'apprentissage, c'est-à-dire une longue période d'observation et de pratique en cours d'emploi sous la supervision d'un mentor chevronné. Non seulement cet apprentissage permet-il de transmettre des compétences et un savoir difficiles à acquérir, mais le mentor agit comme un modèle. Cette relation est cruciale parce qu'un grand nombre de professions consistent à apprendre comment agir et pas seulement comment faire quelque chose. Dans beaucoup de domaines techniques, il faut avoir traversé une période d'apprentissage avant d'être agréé. Cet agrément est un moyen de s'assurer que l'apprentissage a eu lieu selon les plus hautes normes de la profession.
- L'apprentissage par l'action. Généralement, l'apprentissage par l'action consiste à transposer les leçons apprises dans une salle de cours à son milieu de travail. Ce faisant, les apprenants sont tenus responsables de la mise en œuvre de ce qu'ils ont appris. Non seulement est-ce là un moyen d'effectuer un changement organisationnel, mais les personnes en cause apprennent à partir de l'expérience alors qu'elles font face aux défis de la gestion du changement.
- La recherche-action. Même si la recherche est une profession qui suppose beaucoup de compétences techniques, il y a un grand avantage à engager des praticiens dans un processus de recherche afin de tirer parti du savoir organisationnel ou d'approfondir un sujet en particulier. Si cela est bien fait, on peut avoir le meilleur des deux mondes : la rigueur de la recherche du professionnel axée sur des faits combinée au savoir-faire et à l'expérience de première ligne des praticiens. La combinaison de ces expertises peut faire l'objet d'un guide, d'un manuel ou d'un cours qui peut aider les nouveaux employés dans leur apprentissage.
- Les projets guidés. Un projet guidé est axé sur un but; c'est de la formation en cours d'emploi sous la direction d'un collègue d'expérience qui agit comme tuteur.

Idéalement, cela suppose que le mentoré résolve des problèmes réels difficiles et non pas du travail élémentaire de routine. Les projets peuvent toucher la recherche et l'expérimentation. Le but visé est de fournir à un employé sans expérience le goût de relever des défis difficiles et une bonne idée de la façon d'y faire face⁴⁸.

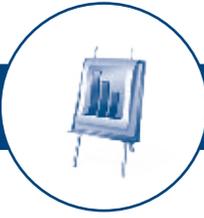
Toutes ces approches demandent des investissements importants en temps et en argent, mais il y a souvent des investissements qui sont absorbés sous forme d'accroissement de la capacité et d'augmentation de la loyauté et de l'engagement des employés.



LE PRINCIPAL OBSTACLE À L'EXPÉRIENCE guidée serait la poursuite d'une solution rapide dans un domaine de l'apprentissage qui, de par sa nature, requiert un contact humain et une longue formation. Comme l'écrivent Walter Swap et Dorothy Leonard, on sent une impatience de plus en plus grande à l'égard de l'apprentissage professionnel nécessitant beaucoup de temps⁴⁹. On présume qu'une solution technologique ou qu'un cours accéléré fera l'affaire. On s'imagine aussi qu'un emploi auquel sont affectées deux personnes représente une répartition de la main-d'œuvre inefficace. Ainsi, obtenir du soutien sous forme d'expérience guidée s'avère souvent un combat qui exige une explication claire de la raison pour laquelle les raccourcis sont une mauvaise décision à long terme.



UNE VARIANTE DU THÈME DE l'apprentissage guidé est l'internat. L'internat se définit généralement comme une interruption temporaire de l'apprentissage scolaire afin d'acquérir une expérience de travail. Cette expérience de travail permet à un étudiant de situer les leçons apprises en classe dans un contexte réel de travail. La formule de l'internat est un excellent mode de recrutement qui peut aider à initier un nouvel employé et à le familiariser avec son milieu de travail. Ce type d'arrangement fonctionne mieux quand il est combiné avec du coaching. Il est alors considéré comme une forme d'apprentissage guidé et pas simplement comme une expérience de travail.



Activités d'apprentissage



IL EST POSSIBLE DE METTRE EN COMMUN, dans le cadre d'une activité d'apprentissage, l'expérience acquise par les employés au fil des ans. Les activités d'apprentissage peuvent reposer sur différentes structures. Il y a les cours magistraux en classe, élaborés et présentés régulièrement. Ou encore, pour ne pas trop interrompre le déroulement du travail, on peut recourir à l'apprentissage en ligne, qui permet aux employés d'apprendre à partir de leur poste de travail. Cette méthode est tout indiquée surtout si les leçons visent principalement à diffuser des renseignements factuels. Il est aussi possible de combiner les cours en classe et l'apprentissage en ligne afin de créer une formule « mixte ». De plus, des ateliers et des exposés d'une heure ou deux offerts à l'heure du midi pourraient convenir si l'on estime que présenter un cours magistral empièterait trop sur les heures de travail.

Les séances d'orientation, comme le programme d'orientation pour l'ensemble du gouvernement qu'offre maintenant l'École de la fonction publique du Canada,⁵⁰ sont un bon exemple d'activités d'apprentissage expressément conçues pour préserver la mémoire organisationnelle. Des séances semblables peuvent être adaptées à un ministère, une équipe de travail ou un groupe professionnel.

L'un des avantages des activités d'apprentissage réside dans le fait qu'elles entraînent une codification. Une fois que le cours a été conçu et qu'il a été dispensé à quelques reprises, il est possible pour d'autres personnes que les concepteurs de le présenter. Si une seule personne possède beaucoup de connaissances dans un domaine particulier, l'activité d'apprentissage peut constituer le moyen idéal de transmettre ces connaissances.

L'objectif ultime devrait être l'intégration d'activités d'apprentissage régulières dans le cadre des activités courantes. L'un des effets bénéfiques de cette démarche, c'est que le personnel est en mesure de perfectionner ses compétences en matière d'enseignement et de communication. Lorsque les employés auront confiance en leurs aptitudes en enseignement, il est fort probable que l'enseignement deviendra une partie intégrante de leur style de travail. Il y aura alors de plus en plus de possibilités d'apprentissage en cours d'emploi. Au bout du compte, le lieu de travail sera empreint d'une culture d'apprentissage.



IL N'EST PAS NÉCESSAIRE DE DÉTENIR un certificat en enseignement pour mener une activité d'apprentissage. En effet, le recours aux services d'employés à la retraite pour présenter l'activité est un moyen idéal de préserver ou de récupérer des connaissances.

Bien entendu, il y a beaucoup à apprendre sur l'art et la science de l'enseignement. De nombreux enseignants exercent leur profession toute leur vie sans jamais maîtriser totalement la pédagogie. Néanmoins, voici quelques indications susceptibles d'améliorer la qualité d'un cours.

- Le fait de raconter des histoires et de donner des exemples concrets permet généralement d'améliorer la compréhension et la mémorisation. Les employés les plus anciens ont souvent une myriade d'anecdotes et de rencontres desquelles ils peuvent s'inspirer.
- Il est possible d'ajouter des exercices et des séances de dialogue à une activité pour la rendre plus dynamique. Les exposés ont tendance à n'impliquer que la réception passive d'information, ce qui en général n'aide pas à maintenir l'attention de l'auditoire.

- Le fait de transformer une activité d'apprentissage en un projet ou une technique que l'on peut mettre en œuvre immédiatement, communément appelé apprentissage par l'action, constitue une excellente façon de renforcer de nouvelles connaissances. Le programme Le leadership et les cadres de l'École de la fonction publique du Canada constitue un bon exemple de cours où l'on utilise les techniques de l'apprentissage par l'action.
- On peut demander aux praticiens de prendre part à l'élaboration même de l'activité d'apprentissage plutôt que d'en confier la responsabilité à un spécialiste des ressources humaines. Ainsi, on s'assure que le cours fait référence à des concepts et à des techniques que l'auditoire connaît et que le vocabulaire employé est pertinent.

Cette liste n'est pas exhaustive. La participation d'un concepteur professionnel est idéale, dans la mesure où la conception du cours demeure tout à fait adaptée aux besoins de l'organisation concernée.



LE MANQUE DE TEMPS EST LE PRINCIPAL facteur qui empêche les employés de participer aux activités d'apprentissage. De nombreux fonctionnaires prévoient régulièrement suivre plus de cours que ce qu'ils ont le temps de prendre. Ce sont souvent les priorités de dernière minute ou les horaires chargés qui font obstacle. Il arrive aussi que les employés soient tenus de faire des heures supplémentaires pour rattraper le temps perdu, ce qui les décourage de s'inscrire à d'autres activités de formation et de perfectionnement. Conformément à la politique officielle du gouvernement en matière d'apprentissage, les gestionnaires doivent offrir des occasions d'apprentissage adéquates à leurs employés; cela signifie qu'ils doivent réserver du temps à cette fin.

Il existe aussi un autre danger, celui de trop recourir aux cours offerts au grand public et à de l'aide extérieure. L'intérêt d'utiliser une activité d'apprentissage pour préserver la mémoire

organisationnelle vient du fait qu'elle suscite la participation active d'employés qui possèdent déjà de l'expérience et des connaissances précieuses. Le recours considérable à une aide extérieure est recommandé uniquement si les connaissances sont déjà perdues et qu'il faut les récupérer d'une autre source.



LES DISTRACTIONS EN MILIEU DE TRAVAIL sont nombreuses. C'est la raison pour laquelle les activités d'apprentissage sont plus efficaces lorsqu'elles se déroulent à l'extérieur, dans le cadre d'une journée de réflexion. On utilise souvent les journées de réflexion pour planifier, élaborer une stratégie et communiquer de l'information. Même dans ce genre de contextes, il est possible de réserver du temps pour mener une courte activité d'apprentissage. Idéalement, des journées de réflexion consacrées à l'apprentissage devraient être prévues régulièrement, par exemple une fois par année pendant une période moins chargée.



8



Chevauchement d'emplois et zones de connaissances



L'UN DES MEILLEURS MOYENS DE préserver les connaissances en milieu de travail consiste à les rendre redondantes.

Si une seule personne possède certaines connaissances, l'organisation se trouve alors dans une situation de vulnérabilité puisqu'elle risque de subir une perte à long terme si cette personne décide de partir ou une perte à court terme si elle s'absente temporairement (pour un congé de maladie, par exemple). Afin d'éviter que cela ne se produise, les organisations s'assurent généralement que les voies de communication au sein de l'organisation sont ouvertes. Il est cependant impossible de transmettre certaines formes de connaissances implicites au moyen d'activités et de réunions du personnel.

Il existe des techniques qui conviennent mieux à la transmission de connaissances précieuses notamment, le travail d'équipe. Mais il y a aussi l'observation au travail, où une personne permet à un collègue de la suivre toute la journée et de l'observer dans l'exercice de ses fonctions. Cette technique produit de meilleurs résultats lorsque l'observation a lieu dans le cadre de réunions importantes, aux étapes clés d'un projet, au moment de prendre des décisions et à d'autres moments critiques. Il convient tout à fait d'y recourir durant les mois et les semaines précédant la retraite d'un employé. Le partage d'emploi (ou le « partage de poste ») est un réaménagement des horaires de travail en fonction duquel plus d'un employé à temps partiel se partagent le même poste. Les deux titulaires du poste travaillent selon des horaires différents pendant la semaine, bien qu'un peu de chevauchement soit utile pour leur permettre d'échanger de l'information importante. En outre, ces modalités de travail peuvent favoriser le maintien en poste d'employés précieux dont les habitudes de vie sont bouleversées, par exemple parce qu'ils ont de jeunes enfants ou qu'ils prennent soin d'un parent âgé.

La création de zones de connaissances constitue une autre méthode. Cette expression sophistiquée est employée pour désigner des postes de travail où sont regroupées des personnes dont les emplois sont interdépendants. Le fait de placer ces employés à proximité les uns des autres permet d'accroître la probabilité que les connaissances soient mises en commun. On croit souvent à tort que la grande utilisation de la technologie des communications (comme le courrier électronique) rapproche les gens. En fait, la transmission de certains types de connaissances n'est possible que par contact personnel, et la proximité immédiate augmente la fréquence de ces contacts.



POUR METTRE EN PLACE CE GENRE DE modalités de travail, il convient d'examiner plus particulièrement le déroulement du travail au sein d'une équipe. On analyse rarement la façon dont les emplois d'un groupe sont reliés et se chevauchent. Pourtant, il arrive qu'une telle analyse contribue à améliorer la façon dont une équipe atteint ses objectifs. De plus, elle attire l'attention sur la circulation de l'information, la communication et la consignation de l'information en milieu de travail. Ainsi, il est possible de relever les problèmes liés au partage des connaissances et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

La conception de l'environnement physique est un facteur de réussite très négligé. En effet, il arrive souvent que la conception et la disposition des postes de travail nuisent à l'échange d'information et à la communication régulière. L'aménagement des bureaux doit aussi permettre les échanges informels, c'est-à-dire des échanges qui vont plus loin que la conversation stéréotypée tenue à côté du rafraîchisseur d'eau. Des études ont révélé que les conversations informelles pouvaient être une forme indispensable de partage de connaissances et favoriser la résolution en commun de problèmes.



LE PARTAGE D'EMPLOI NE VA TOUTEFOIS PAS sans risque. Ce type de modalités de travail rend la planification des horaires de travail encore plus complexe. Parfois, un seul des deux titulaires du poste connaît la réponse à une question à laquelle il faut répondre d'urgence. Des mesures devraient être prises pour maintenir la communication dans ce genre de situation.

Lorsque ce genre de modalités de travail est en vigueur, il est parfois difficile de savoir qui est responsable des décisions prises. Une certaine part de responsabilité collective est donc inévitable. Les membres du groupe ou les pairs doivent se sentir engagés dans les dossiers. Une plus grande transparence dans le déroulement du travail peut aussi être utile.

Enfin, l'interdépendance est susceptible d'engendrer des conflits interpersonnels. Si une personne au sein d'un groupe ou d'une équipe de deux effectue une part disproportionnée du travail,

elle risque d'éprouver du ressentiment. En outre, les gens qui travaillent à proximité les uns des autres risquent de s'exaspérer mutuellement s'ils ne tiennent pas compte du style de travail et des préférences de chacun. Les gestionnaires doivent se méfier de ces conflits et prévoir des moyens justes et transparents de les apaiser.



IL EXISTE DIVERSES AUTRES TECHNIQUES permettant de relier les emplois et de transmettre les connaissances. Une démarche connexe consiste à créer un « système de jumelage » dans le cadre duquel des personnes se voient attribuer la responsabilité conjointe d'une activité en particulier (p. ex. se faire le champion d'une bonne pratique ou siéger au sein d'un comité permanent). Ainsi, lorsqu'une personne n'est pas en mesure d'assister à une réunion, l'autre peut y aller à sa place et lui communiquer par la suite l'information obtenue.

9



Retraite progressive et relève



COMME NOUS L'AVONS MENTIONNÉ À plusieurs reprises, les départs à la retraite entraînent une perte considérable de connaissances et d'expertise. De plus, les gens prennent maintenant leur retraite plus tôt dans leur carrière, en particulier les professionnels et les travailleurs scolarisés, soit précisément le groupe qui détient la gamme de connaissances la plus étendue. Les tendances réelles sont très variables, car elles dépendent de nombreux facteurs, comme les obligations familiales, les ennuis de santé, le départ à la retraite du conjoint, les changements dans les revenus de placement et les autres possibilités d'emploi. C'est pourquoi il est difficile de faire des prévisions au cas par cas en ce qui a trait aux départs à la retraite⁵¹.

Les choses se trouvent d'autant plus compliquées que, comme Mark Hammer l'explique, les mesures incitatives liées aux décisions concernant la retraite sont quelque peu contradictoires : d'un côté, le régime de pension et les pressions au travail incitent aux départs à la retraite anticipée; de l'autre, la demande en effectif qualifié encourage les professionnels à demeurer sur le marché du travail⁵².

L'une des meilleures façons de composer avec la perte d'employés de longue date est de favoriser une retraite progressive. On envisage habituellement le départ à la retraite comme un point fixe dans le temps, non pas comme une phase. Or, cette conception est appelée à changer dans un contexte où les gens vivent plus vieux et souhaitent apporter leur contribution plus longtemps.

Il existe trois types de retraite progressive. La méthode la plus populaire est celle qui consiste à travailler selon un horaire réduit à partir du moment où l'on devrait normalement prendre sa retraite. Il est également possible d'occuper un emploi de transition (qui consiste par exemple à former les autres, à servir de mentor ou à mettre par écrit ses connaissances) en fin de carrière. Enfin, une personne qui a déjà pris sa retraite peut revenir au travail ou, en d'autres termes, être réembauchée, à temps partiel ou de façon contractuelle.

La retraite progressive présente l'avantage d'encourager un nombre considérable de travailleurs en âge de prendre leur retraite (un tiers, selon la meilleure estimation) à travailler plus longtemps⁵³. Ces travailleurs comptent souvent parmi les plus motivés parce qu'il s'agit principalement de ceux qui continuent de travailler par intérêt pour leur travail.

Au cours des dix prochaines années, la population active canadienne commencera à diminuer. Vu la pénurie de main-d'œuvre qui en découlera, le recours à la retraite progressive deviendra inévitable. Ce changement ne sera pas forcément difficile à faire accepter aux retraités. De fait, les gens vivent plus longtemps et sont davantage disposés à assumer un nombre limité de responsabilités professionnelles pendant leur retraite.



DÈS LORS QU'UNE PERSONNE A PRIS SA retraite, le souvenir de son milieu de travail peut rapidement s'estomper. Il est donc essentiel de ne pas perdre de vue les employés retraités ainsi que leur domaine de compétence. Il est également important de noter s'ils sont disposés ou non à accepter des affectations durant leur retraite. Cette banque de retraités peut servir à réembaucher des personnes lorsque le besoin s'en fait sentir. Cette méthode s'avère d'autant plus utile que les besoins futurs ciblés en matière de connaissances au moment de la planification d'une retraite progressive peuvent s'avérer plus tard inexacts. On devrait également profiter de l'entrevue de départ pour demander à la personne si elle accepterait de travailler pendant sa retraite.

Si l'on souhaite poursuivre dans cette direction, une autre mesure à prendre est la création d'un

programme d'anciens employés ou d'un programme d'employés émérites. Ces programmes permettent de conserver des liens actifs entre l'organisation et ses anciens employés à la retraite. Par exemple, Statistique Canada entretient des liens continus avec ses statisticiens à la retraite, de sorte que si les conseils d'une personne en particulier pourraient être utiles dans le cadre d'un projet, celle-ci peut se voir offrir un contrat à court terme⁵⁴.

Les programmes de retraite progressive fonctionnent particulièrement bien lorsqu'ils sont intégrés aux programmes de recrutement et de perfectionnement des organisations. L'idéal est de tirer parti du temps qu'il reste aux personnes en fin de carrière pour assurer la relève, non pas simplement de prévenir une perte de ressources en ayant recours à des anciens employés pour répondre aux besoins à court terme. En effet, le recours à la retraite progressive comme seule manière de remédier à une pénurie de main-d'œuvre à court terme sert souvent à masquer la vulnérabilité d'une organisation au roulement de personnel.



IL EST POSSIBLE QUE CERTAINS EMPLOYÉS qui seraient demeurés en poste après la date normale de retraite optent plutôt pour la retraite progressive, ce qui entraîne une perte de main-d'œuvre qualifiée. Heureusement, ces cas ne représentent qu'une infime minorité. Il faut toutefois s'assurer que les programmes de retraite progressive n'offrent pas de mesures incitatives qui encouragent indûment les départs à la retraite prématurés. Les gestionnaires devraient en outre demeurer vigilants et voir à cibler les employés particulièrement précieux afin de collaborer avec eux pour élaborer un plan de relève qui convienne aux deux parties.

De nombreux programmes de retraite progressive demandent beaucoup de temps et d'énergie aux anciens employés, ce qui crée un dilemme étant donné que les gestionnaires et les professionnels d'expérience sont précisément les personnes qui sont les plus susceptibles d'avoir une surcharge de travail et de nombreux engagements professionnels. Par exemple, de nombreuses relations de mentorat prennent fin parce que les

employés chevronnés sont incapables d'y consacrer tout le temps voulu. Cette situation peut même mener à un épuisement professionnel plutôt qu'à une prolongation de la durée d'emploi.



DANS LE MÊME ORDRE D'IDÉES, IL EXISTE des programmes de soutien pour la transition à la retraite. Les gens ne songent souvent à la retraite que vers la fin de leur carrière. Souvent, l'identité et le bien-être émotionnel sont étroitement

liés à la carrière, ce qui explique que la transition à la retraite puisse être particulièrement éprouvante pour certaines personnes. Les employeurs peuvent aider leurs employés à gérer cette transition au moyen de counselling et d'autres outils d'apprentissage. Ce type de programmes favorise souvent la bonne entente et le maintien de liens continus entre l'employeur et ses anciens employés.



Solutions axées sur les réseaux



LORSQU'ON ÉVOQUE LE TERME « connaissances », la plupart des gens pensent aux compétences et aux acquis.

Or, les contacts sont tout aussi importants. Les organisations sont constituées de diverses personnes, chacune possédant un savoir et une compréhension uniques. Le défi consiste à connaître ces personnes et à savoir comment les joindre lorsque le besoin s'en fait sentir. Souvent, lorsqu'une personne a besoin de conseils, elle s'adresse à son réseau de contacts dans l'espoir que le spécialiste dont elle a besoin se trouve dans ce cercle, qu'elle le connaisse personnellement ou non.

Comme le fait remarquer Cross, il n'y a pas que de vagues réseaux de contacts entre associés au sein des organisations⁵⁵. Il existe plutôt divers types de réseaux qui coexistent généralement, tout en ayant des utilités différentes. Certains réseaux entretiennent des contacts courants et bien définis attribuables aux liens d'interdépendance entre les postes ou les unités. D'autres réseaux sont constitués de travailleurs du même domaine, tandis que d'autres peuvent être très décentralisés et avoir des origines lointaines, souvent en raison d'un ensemble complexe de circonstances qui ont amené les gens à interagir ensemble.

Il faut encourager l'établissement de réseaux, car ils jouent plusieurs rôles dans le maintien des connaissances. La création d'un vaste réseau de liens peut permettre la diffusion de connaissances et de renseignements précieux à l'intérieur d'une organisation. Les réseaux sont souvent le fait d'organisations qui ont réussi à établir une vision et une culture communes. Les réseaux empêchent que certains groupes d'experts se retrouvent isolés. Les réseaux sont cruciaux, particulièrement chez les gestionnaires, car ils incitent différents secteurs de l'organisation à collaborer. En effet, les réseaux peuvent se révéler plus utiles pour connaître le cheminement de l'information qu'un organigramme censé illustrer ces différents liens⁵⁶.

Comme il est improbable qu'une personne possède à elle seule toutes les connaissances d'une organisation, les réseaux peuvent être un excellent moyen de stocker et de récupérer des connaissances⁵⁷. Il s'ensuit donc que l'on peut trouver des façons de créer des liens entre les unités de travail d'une organisation et avec des intervenants de l'extérieur répondant à ses besoins.



IL EXISTE DIFFÉRENTES FAÇONS DE promouvoir les réseaux et de tirer parti au maximum de leurs avantages. Les gestionnaires devraient favoriser de façon directe et indirecte les démarches suivantes :

- Liens horizontaux officiels : Lorsque les organisations s'efforcent de collaborer ensemble, des réseaux se créent automatiquement. Certains qualifient de « structure matricielle » les rencontres et les liens interorganisationnels qui en découlent.
- Système de repérage d'experts : Une autre méthode consiste à établir un répertoire des personnes d'une organisation en y indiquant les intérêts et l'expertise de chaque personne. Certains comparent ce type de répertoire aux « pages jaunes » d'un annuaire téléphonique, que les gens utilisent couramment pour trouver un service. Le système de repérage d'experts peut se présenter en format électronique, facile à modifier. Il s'agit d'ailleurs du format idéal, car les références deviendront désuètes si elles ne sont pas mises à jour.
- Rencontres : Les initiatives qui rassemblent les travailleurs du même domaine favorisent le perfectionnement professionnel de l'effectif. Les conférences et les groupes de discussion en ligne en sont deux exemples. Ces initiatives favorisent le perfectionnement intellectuel des employés, mais elles peuvent également s'avérer essentielles lorsqu'il s'agit de résoudre collectivement des problèmes communs.
- Réseautage de proximité : Il arrive souvent que deux personnes qui ne sont pas apparentées, mais qui pourraient mutuellement tirer parti d'une relation, connaissent tous les deux une même personne, ce qui reviendrait à dire que seule une personne les sépare l'une de l'autre. Les gestionnaires peuvent encourager leur personnel à exploiter au maximum leur liste de contacts en leur demandant régulièrement des références.

Ensemble, ces mécanismes peuvent permettre à une organisation de mettre à profit les connaissances qu'elle possède.



BIEN QUE LES RÉSEAUX PUISSENT ÊTRE extrêmement précieux, ils peuvent également créer une certaine vulnérabilité.

Les réseaux sont plus sensibles au roulement du personnel que les mécanismes officiels; c'est pourquoi il est important de ne pas faire circuler les renseignements essentiels à la mission uniquement dans les réseaux d'information. Les gestionnaires doivent donc prendre des mesures afin de diffuser ces connaissances par d'autres procédés.



L'ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX EST un processus visant à répertorier tous les contacts d'une organisation et à les entrer

dans une base de données, ce qui permet aux chercheurs de l'organisation d'utiliser des techniques statistiques de pointe pour analyser le réseau d'interactions informelles d'une organisation. L'image qui en découle permet aux analystes de cibler des groupes de personnes qui ne font pas partie du réseau ou qui forment des groupes exclusifs. Pour la plupart des organisations, l'utilisation d'une technique aussi coûteuse est considérée comme excessive. Toutefois, si les problèmes chroniques de communication à l'interne sont la norme, ce type d'analyse peut s'avérer la meilleure solution.



Dépôts de documents et portails



L'UNE DES PLUS ANCIENNES MÉTHODES de préservation du savoir consiste en la codification des connaissances dans des documents conservés de façon organisée en un seul endroit, appelé *dépôt*.

Les bibliothèques représentent la forme de dépôt de documents la plus connue. C'est à la disparition de bibliothèques (la destruction de la bibliothèque d'Alexandrie, au 4^e siècle, par exemple) que l'on doit certaines des plus grandes pertes du savoir de l'humanité. De nos jours, les bibliothèques et les salles de lecture sont moins souvent utilisées pour la préservation des connaissances, en partie en raison de leur coût. Les bibliothèques sont cependant toujours aussi utiles, particulièrement lorsqu'on peut y consulter des bibliographes expérimentés, versés dans l'art de retrouver d'obscurs éléments d'information.

La présence accrue d'ordinateurs reliés en réseaux a rendu les dépôts de documents en ligne de plus en plus populaires. Ces dépôts sont particulièrement efficaces lorsqu'ils sont organisés de façon à rendre intuitives la recherche et l'utilisation de documents. De plus, lorsque des documents utiles ne sont pas conservés dans l'organisation elle-même, celle-ci peut créer un portail de connaissances permettant d'orienter les utilisateurs vers diverses sources d'information extérieures intéressantes — ou, mieux encore, de regrouper cette information sur un écran unique. Les portails comportent souvent des services d'information tenant continuellement à jour des connaissances au rythme de leur évolution rapide.



LE FONCTIONNEMENT D'UN DÉPÔT EST rendu plus efficace par l'ajout d'un processus supplémentaire de « raffinement ». Ce processus, qui rehausse la valeur des documents, peut comprendre des opérations de nettoyage, d'étiquetage, d'indexation, de tri, de normalisation,

de synthèse, d'intégration, de cotation ou de recatégorisation. De cette façon, on fait du dépôt un endroit qui s'apparente moins à un amas de documents ayant plus ou moins de rapport entre eux.

La tentation est grande d'organiser tout simplement les documents en fonction des sujets abordés. Le problème vient alors du fait que, pour retrouver une information, différentes personnes font appel à des classifications mentales complexes et complètement différentes de la classification par sujet⁵⁸. Il vaut donc mieux, lorsqu'on organise des documents, réfléchir à la façon dont ils seront employés à long terme et aux concepts communs aux membres d'une organisation.

Il est fortement conseillé de donner une touche personnelle aux dépôts d'information, parce que c'est souvent grâce aux indications reçues que l'on trouve les documents qu'on cherche. La plupart des organisations gouvernementales importantes ont des bibliothèques dont la collection peut être étendue pour inclure des documents plus variés que les habituelles piles de livres et d'articles provenant de l'extérieur. Bibliothécaires, chercheurs et bibliographes peuvent faire des suggestions aux personnes qui cherchent des renseignements documentés.



LES FONCTIONNAIRES QUI TRAVAILLENT DANS un bureau ont sans doute remarqué à quel point il est difficile d'avoir en tout temps sous la main les documents dont ils ont besoin. Ils font face au dilemme « piles ou dossiers ».

On n'est habituellement pas dans le même état d'esprit au moment où on classe un document qu'au moment où on essaie de le retrouver, ce qui fait que des documents sont parfois perdus. Inversement, les documents empilés sur un bureau sont placés en ordre plus ou moins chronologique (les plus anciens en dessous, les plus récents au-dessus). Cela aide parfois à les retrouver, à moins que la pile soit trop haute — on perd régulièrement des documents lorsque l'accumulation est trop importante.

Les documents électroniques posent le même genre de problème; ils sont habituellement organisés dans des dossiers virtuels, ou s'empilent dans des boîtes de réception de courrier électronique virtuelles. Dans les deux cas, il arrive que des documents se perdent même si quelqu'un a mis au point un système organisé.

Comment résoudre le dilemme « piles ou dossiers » ?

De tout temps, les employés de bureau ont conçu des systèmes complexes de classification des documents, qui fonctionnent bien tant que le bon employé de soutien est disponible pour retrouver l'information recherchée. De nombreux services gouvernementaux fonctionnent encore ainsi, mais avec de moins en moins d'employés pour gérer les piles de papiers qui s'accumulent. Ils dépendent dans une large mesure de dépôts électroniques partagés, mais ne disposent pas d'un ensemble de protocoles bien établis sur la façon d'entreposer et d'organiser les documents.

Un bon système de gestion documentaire fournit de nombreuses façons d'avoir accès aux documents : recherches par mots-clés ou navigation dans un système de classement multiple (p. ex. organisé en fonction du type de document, du sujet, de la date, etc.). L'utilisation d'un logiciel de gestion de l'information permettant d'établir des liens significatifs entre les documents constitue une meilleure approche. Par exemple, si on n'arrive pas à se rappeler du titre d'un document, mais qu'on se souvient du nom de l'auteur, le logiciel devrait être capable de dresser une liste de tous les documents écrits par la même personne et de la présenter de plusieurs façons (par ordre chronologique ou par ordre alphabétique des sujets, par exemple). Le document trouvé peut ensuite être relié à toutes les personnes qui y ont eu accès, ce qui permet de savoir qui s'intéresse à un sujet donné. Une étape supplémentaire permet de trouver d'autres sujets qui intéressent les mêmes personnes. Les documents sont donc reliés entre eux par des ramifications multiples.



LES SYSTÈMES IDÉAUX DE GESTION DES dossiers sont parfois appelés « bureaux de verre » ou « tableaux de bord de gestion », ou encore, de façon moins imagée, *systèmes d'entreprise*. Il s'agit de systèmes hautement intégrés qui permettent aux gestionnaires d'avoir accès facilement à l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions. Même si les technologies d'intégration de l'information ont connu de nombreuses percées, l'être humain joue toujours un rôle primordial dans la réorganisation, sous une forme utile, de l'information provenant de sources diverses. À ce jour, les meilleurs *systèmes d'entreprise* regroupent les indicateurs essentiels d'un secteur ou d'une profession, comme les listes de paie ou les niveaux d'inventaire. On espère arriver un jour à créer des systèmes qui surveillent tous les « signes vitaux » d'une organisation, tout en recueillant des renseignements sur le monde extérieur.

12



Automatisation et libre-service



EN RÈGLE GÉNÉRALE, LA TECHNOLOGIE est plus utile lorsqu'elle est utilisée en complément de l'activité humaine, plutôt qu'en remplacement de celle-ci. Cela dit, de nombreuses tâches répétitives ou routinières peuvent être automatisées; cela permet aux organisations de moins dépendre d'une seule personne. On libère ainsi également les personnes de l'obligation d'accomplir des tâches répétitives (et souvent ennuyeuses). Dans certains cas, les clients d'une organisation peuvent aussi y gagner la possibilité de se servir eux-mêmes plutôt que de dépendre d'un intermédiaire. De nombreux services du gouvernement en direct, présentement en plein essor, sont d'ailleurs basés sur ce modèle de libre-service. Dans tous les cas, l'information et le savoir sont intégrés aux systèmes d'information de l'organisation.



L'AUTOMATISATION EST SOUVENT ASSORTIE d'une menace de remplacement de l'humain par la machine. Cette peur est souvent injustifiée puisque, dans un environnement de bureau, l'automatisation tend à appuyer les personnes qui accomplissent des tâches variées. Il est pourtant souvent nécessaire d'apaiser les craintes des gens en les invitant à participer au développement des systèmes automatisés et en mettant en place une politique de non-congédiement. Non seulement réduit-on ainsi le risque de conflit de travail, mais on aide également les développeurs de systèmes à tirer parti de l'expérience des personnes qui comprennent le mieux les tâches à accomplir.

Lorsqu'ils sont adéquatement mis en œuvre, les systèmes automatisés éliminent le travail ingrat et permettent de se concentrer sur des tâches plus importantes, plus stimulantes intellectuellement. Cet effet secondaire joue souvent un rôle plus important dans la génération et la préservation des connaissances que ne le fait le nouveau système d'information.



COMME C'EST LE CAS POUR TOUT PROJET technologique, le système obtenu risque de ne pas tenir compte des besoins et des préférences des utilisateurs finaux. Pire, certains systèmes forcent leurs utilisateurs à travailler d'une façon qui n'est ni naturelle, ni intuitive — on « configure l'utilisateur », au lieu de configurer l'outil technologique⁵⁹. C'est particulièrement vrai avec les projets d'automatisation, car le recours aux logiciels commerciaux a ses limites. De nombreux développeurs se fient aux tests d'utilisation pour améliorer la convivialité d'un système, alors que le processus de développement est déjà trop avancé. Il est préférable de faire participer les utilisateurs finaux à toutes les étapes importantes du développement afin d'obliger les développeurs à être plus sensibles au déroulement du travail lui-même.

L'autre défi important posé par l'automatisation réside dans l'inertie qui en résulte. Les systèmes automatisés sont habituellement incapables de prendre en compte facilement des changements à grande échelle; ils sont donc parfois très rigides et sont par conséquent mieux adaptés aux activités comprenant des opérations bien établies, stables et très routinières.



LES SYSTÈMES EXPERTS — OU SYSTÈMES à base de connaissances — constituent une catégorie voisine. Ce sont des formes d'automatisation plus évoluées qui intègrent des connaissances expertes à un logiciel. Cela permet au système de prendre des décisions mineures sans l'aide d'un opérateur. De nombreux systèmes automatiques perfectionnés fonctionnent actuellement de cette façon. Les principaux problèmes de ces systèmes sont posés par leur complexité accrue et les coûts élevés entraînés par tout changement important. De plus, ils sont souvent pompeusement décrits comme des formes « d'intelligence artificielle », en dépit de leurs capacités d'analyse et de décision quelque peu limitées.

13



Centres de connaissances



UN CENTRE DE CONNAISSANCES EST une unité organisationnelle spéciale composée d'experts et de chercheurs. Ces spécialistes trouvent et échangent des connaissances approfondies et des expériences dans le but de résoudre des problèmes de routine et de répondre à des questions. Les centres de connaissances prennent souvent la forme de centres de dépannage ou de lignes d'assistance, habituellement associés à la direction de la technologie de l'information ou du service à la clientèle d'une organisation. Ces centres sont particulièrement efficaces lorsqu'on centralise l'information et les connaissances.



SOUVENT, LES ORGANISATIONS METTENT sur pied ce type de centre dans le cadre de services qu'elles offrent à la clientèle. Les « Genius Bar » des magasins Apple en sont un bon exemple — il s'agit de guichets uniques qui répondent à des questions sur les ordinateurs de la compagnie. Ces centres fonctionnent particulièrement bien lorsqu'on répond aussi aux questions provenant des membres de l'organisation. Dans de nombreux cas, les centres de connaissances proposent également une grande variété de services d'orientation, notamment d'orientation professionnelle. Il s'agit alors de guichets uniques où les employés peuvent poser des questions de nature professionnelle à des connaisseurs.

De nombreux auteurs suggèrent également de combiner les centres de connaissances à d'autres sources d'information centralisées, comme des bibliothèques, des centres de formation, des services d'orientation et des dépôts de documents en ligne. Ces centres polyvalents conviennent habituellement aux organisations dont le personnel est centralisé.



LES CENTRES DE CONNAISSANCES fonctionnent bien lorsqu'ils regroupent des ensembles de renseignements codifiés relativement organisés qui peuvent être structurés simplement (comme les questions liées au service à

la clientèle). Ces centres sont mal adaptés à la saisie de bribes d'information complexes, bizarres ou atypiques. Ils peuvent encore moins aider à résoudre des problèmes rares ou complexes. Dans de tels cas, le centre de connaissances fonctionne comme un service de référence qui oriente les demandeurs vers les experts qui détiennent les réponses. Les concepteurs d'un centre de connaissances doivent être conscients des limites de la centralisation de l'information et de la place qu'elle doit laisser à la connaissance d'un lieu ou d'une situation donnés.

Les centres de connaissances tendent à voguer à la dérive lorsqu'ils sont considérés comme de simples centres d'appels. Pour faire fonctionner un centre de connaissances, il est essentiel d'investir dans les connaissances et les compétences analytiques des membres du personnel, de les exposer directement à des scénarios de résolution de problèmes et de leur donner un accès facile à l'expertise de terrain. Si l'utilisateur reçoit des conseils inutiles ou superficiels lorsqu'il fait appel à un centre pour la première fois, il est peu probable qu'il renouvelle l'expérience.



ÉTANT DONNÉ LA PLACE IMPORTANTE qu'occupent de nos jours la sécurité et la gestion des situations d'urgence, de nombreux gouvernements mettent sur pied des centres opérationnels. Dans ces centres spécialement équipés travaillent des spécialistes qui filtrent et redirigent rapidement les renseignements vers les décideurs. En situation d'urgence, ces endroits deviennent la plaque tournante de la prise de décisions. Contrairement aux centres de connaissances, qui gèrent la circulation de l'information organisée, les centres opérationnels regroupent les connaissances et l'expertise dans les situations de grande incertitude.

NOTES DE FIN DE DOCUMENT

- 1 Ce cas a été documenté à l'origine par Canada, le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le perfectionnement, L'organisation apprenante à l'action : pratiques exemplaires, Ottawa, Centre canadien de gestion, 2001, pp.1-2.
- 2 Fondé sur des entrevues de suivi et des recherches à la suite de l'étude de cas originale.
- 3 D. Booker et S. Luce, *La voie future : défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique*, Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, 2002, p. 3.
- 4 Le calcul de l'auteur a été établi à partir des fusions, des scissions et des réorganisations entraînant des divisions dans les ministères et organismes entre 2001 et 2006, et de données administratives concernant le nombre d'employés se trouvant dans chacune des situations.
- 5 B. Marson, « Organizational Alzheimer's: A Quiet Crisis? » *Canadian Government Executive*, vol. 11, n° 4, (2005), p. 16.
- 6 Conclusions du Learning Advisory Panel, Action Group on Mobility, 2000.
- 7 A. Verma et Z. Lonti, « Changing Government Workplaces » Human Resources in Government Series, document de travail n° 11, Ottawa, Réseau canadien de recherche en politiques publiques, (2001), pp. 67-68.
- 8 E.W. Stein et V. Zwass, « Actualizing Organizational Memories with Information Systems », *Information Systems Research*, vol. 6, n° 2, (1995), p. 89.
- 9 J.C. Spender, « Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 9, n° 1, (1996), pp. 63-78.
- 10 G. Morgan, *Images of Organization*, Executive Edition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1996, pp. 92-106.
- 11 J.L. Borges, « Funes the Memorious », *Labyrinths: Selected Stories & Other Writings*, New York, New Direction Books, (1964), pp. 59-66.
- 12 Voir T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York, NY, Currency, 1998; L. Edvinsson et M.S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, New York, NY, Collins, 1997; P.H.Sullivan, *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*, Hoboken, N.J., Wiley, 2001.
- 13 P. M. de Holen et N. Phillips, « Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting », *Management Science*, vol. 50, n° 11, (2004), p. 1609.
- 14 Canada. *Guide des sous-ministres*. Ottawa, Bureau du Conseil privé, 2003, p. 30.
- 15 Canada. Commissaire à l'information, *Strengthening the Access to Information Act: A Discussion of Ideas Intrinsic to the Reform of the Access to Information Act*, Ottawa, Bureau du Commissaire à l'information du Canada, 2006, p. 33.

- 16 Canada. Politique sur la gestion de l'information gouvernementale, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003.
- 17 Canada. *Loi fédérale sur la responsabilité, 2006*, Canada, *Plan d'action de la Loi fédérale sur la responsabilité*. Ottawa, président du Conseil du Trésor, 2006.
- 18 Canada. Commissaire à l'information, op. cit, p. 35.
- 19 D.W. DeLong, *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford, Oxford University Press, 2004.
- 20 *Ibid.*
- 21 R. Reinhardt et B. Stattkus, « Fostering Knowledge Communication: Concept and Implementation » *Journal of Universal Computer Science*, vol. 8, n° 5, (2002), p. 538.
- 22 C. Pollitt, « Institutional Amnesia: A Paradox of the 'Information Age'? » *Prometheus*, vol. 18, n° 1, (2000), pp. 6-7.
- 23 H. Mintzberg et Joseph Lampel, « Reflecting on the Strategy Process », *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, (1999), pp. 21-30.
- 24 États-Unis d'Amérique. « A Leader's Guide to After-Action Reviews Reviews », *Training Circular 25-20*, Washington, DC, Department of the Army, (1998).
- 25 D.A. Garvin, *Learning In Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2000, p. 106-107.
- 26 Pour un exemple de cas, voir l'exercice militaire connu sous le nom de Viking Shield. « Des soldats du Secteur de l'Atlantique de la Force terrestre participant à l'exercice Viking Shield, » *Nouvelles*, ministère de la Défense nationale, 30 novembre (2004).
- 27 C.S. Parry et M.J. Darling, « Emergent Learning In Action: The After Action Review, » *The Systems Thinker*, vol. 12, n° 8, (2001), p. 5; Darling, Marilyn, Charles Parry et Joseph Moore, « Learning in the Thick of It, » *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 11, (2005), p. 87-88.
- 28 États-Unis d'Amérique, Department of the Army, Tableau 2, page 2.
- 29 Garvin, p. 4.
- 30 Darling et collaborateurs, p. 92.
- 31 D.J. Skyrme, « Disappearing Knowledge: Are Exit Interviews the Wit's End? » *I3 Update/Entovation International News*, n° 55, (2001).
- 32 Cette liste est tirée de l'analyse documentaire menée par S. B. Knouse et Coll, « Willingness to Discuss Exit Interview Topics: The Impact of Attitudes Toward Supervisor and Authority, » *The Journal of Psychology*, vol. 130, n° 3, (1996), p. 251; et Robert A. Giacalone, Stephen B. Knouse et Amy Montagliani, « Motivation for and Prevention of Honest Responding in Exit Interviews and Surveys, » *The Journal of Psychology*, vol. 131, n° 4, (1997), p. 440.

- 33 M. Frase-Blunt, « Making Exit Interviews Work, » *HR Magazine*, vol. 19, n° 8, août (2004), p. 113.
- 34 A. Kleiner et G. Roth, « Developing Organizational Memory Through Learning Histories, » *Organizational Dynamics*, vol. 27, n° 2, (1998), pp. 43-61.
- 35 A. Kleiner et G. Roth, *Field Manual for the Learning Historian*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2007, chap. 1.
- 36 Canada, Statistique Canada, *75 ans à compter : l'histoire de Statistique Canada*, Ottawa, ministre responsable de Statistique Canada, 1993.
- 37 I.N. Watson, « A Knowledge Management Initiative By UK Local Government, » dans Rose Dieng-Kuntz et Nada Matta, éditeurs, *Knowledge Management and Organizational Memories*, Boston, MA, Kluwer Academic Publishers, (2002), p. 115-124.
- 38 Bureau de la collectivité des communications : [pratiques exemplaires.] <http://www.cco-bcc.gc.ca/comtools-outilscom/bestpractices.aspx> [accès le 12, mars 2007].
- 39 Nancy M. Dixon, *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston, MA, Harvard Business School Press, 2000, pp. 133-134.
- 40 J. Seely Brown et P. Duguid, *The Social Life of Information*. Boston, MA, Harvard Business School Press, 2002, pp. 100-101.
- 41 *Ibid*, pp. 106-107.
- 42 R. Cross and L. Baird, « Technology is Not Enough: Improving performance by Building Organizational Memory, » *Sloan Management Review*, 41, 3, (2000), p. 71.
- 43 Tel que décrit dans T. H. Davenport and L. Prusak, *Working Knowledge*. Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- 44 E. Wenger, R. McDermott et W. M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2002, p. 4.
- 45 E. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998, p. 72-85; F. Nickols, « Communities of Practice: Definitions, Indicators, and Identifying Characteristics, » manuscrit non publié, 2000, p. 3.
- 46 S.A. Barab, M. Barnell, et K. Squire, « Developing an Empirical Account of a Community of Practice: Characterizing the Essential Tensions » *The Journal of the Learning Sciences*, vol. 11, n° 4, (2000) p. 496.
- 47 Par exemple, le ministère de la Justice a créé des communautés de pratique pour les divers domaines du droit.
- 48 Swap W. et D. Leonard, *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom*, Boston, MA, Harvard Business School Press, (2005), pp. 203-226.
- 49 *Ibid*, pp. 231-232.
- 50 Pour plus de détails, voir <http://www.csps-efpc.gc.ca>
- 51 M. Hammer, *L'acquisition et la conservation de la sagesse : transmission du savoir à la prochaine génération dans une fonction publique en évolution*, Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, (2002), pp. 5-7.
- 52 *Ibid*.
- 53 W. Wyatt, *Phased Retirement: Aligning Employer Programs with Worker Preferences—2004 Survey Report*, Toronto: Watson Wyatt, 2004, p. 1.

- 54 Statistiques Canada, *The Comprehensive Human Resources Strategy at Statistics Canada*. Ottawa: Statistics Canada, 2006.
- 55 R. Cross, J. Liedtka, and L. Weiss, "A Practical Guide to Social Networks," *Harvard Business Review*, 83, 3, (2005), p. 127
- 56 W.B. Stevenson and M.C. Gilly, « Information processing and problem solving: the migration of problems through formal positions and network ties, » *Academy of Management Journal*, 34, 4, 1991, pp. 918-28; as cited in Fernando Olivera, « Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access, » *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 6, (2000), p. 815.
- 57 Olivera, op. cit.
- 58 G.C. Bowker et S. Leigh Star, *Sorting Things Out and Its Consequences*, Cambridge, MA, The MIT Press, 2000.
- 59 K. Grint et S. Woolgar, *The Machine at Work: Technology, Work and Organization*, London, Polity Press, 1997, pp. 65-94.

