



Étude de cas : Une initiative de gestion des connaissances dans le contexte de la fonction publique au Québec : Le processus de création et d'exploitation des fiches de dossiers stratégiques au Ministère des Transports du Québec

Amel MANKAI

Assistante de recherche à l'Université du Québec à Montréal, M. Sc., HEC Montréal, 7 Côte Sainte Catherine # 206, Montréal (QC), Canada, H2V 1Z9, Tél : 514-948-6340, E-mail : mankai.amel@courrier.uqam.ca

Albert LEJEUNE

Professeur à l'Université du Québec à Montréal, École Sciences de Gestion, Département management et technologie, P.O. Box 8888, Centre Ville, Montréal (QC), Canada, H3C 4R2, Tél : 514-987-3000 # 4844, Fax : 514-987-3343, E-mail : lejeune.albert@uqam.ca

Suzanne LEBEL

Chef de projet GED, Service de la gestion de l'information et des statistiques, Ministère des Transports du Québec, 700, boul. René Lévesque Est. 23^e étage, Québec (QC), Canada, G1R 5H1, Tél : 418-528-9465, Fax : 418-646-8366, E-mail : slebel@mtq.gouv.qc.ca

Résumé

Cette étude de cas vise à rendre compte d'une initiative de gestion des connaissances dans le contexte de la fonction publique au Québec. De nos jours, l'importance des actifs immatériels est croissante. De plus en plus d'entreprises sont conscientes de l'importance de la mise en place d'une bonne gestion de leurs patrimoines de connaissances. L'économie du savoir reflète une accélération du changement dont la mise en œuvre, quoique facilitée par l'usage des NTIC, ne peut être assurée par le seul recours à ces technologies. En effet, dans la création et la diffusion des savoirs dans l'organisation, l'élément humain est un facteur très important.

L'étude de cas porte sur le projet de « révision du processus de création et d'exploitation des fiches de dossiers stratégiques » au Ministère des Transports du Québec (MTQ). Ces fiches sont des documents en format papier, utilisés à la base du processus décisionnel au niveau des cabinets politiques par les ministres et les attachés politiques. Elles leur servent dans ce sens de véhicule de connaissances stratégiques provenant des experts de l'organisation.

L'étude se présente comme une réflexion ex-post sur le processus à l'étude dans une optique de gestion des connaissances, étant donné l'importance stratégique que représentent ces fiches en tant qu'outil de prise de décision ainsi que l'importance du capital intellectuel dans le contexte économique actuel. En effet, la pratique de la gestion des connaissances présente d'importants défis à relever et des gains escomptés considérables pour le MTQ. L'analyse met en évidence toute l'ambiguïté de la dimension du continuum « donnée – information – connaissance », de la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites, et entre gestion de l'information et gestion des connaissances.

Mots clé

Connaissances, tacite, explicite, information, modernisation, fonction publique



Étude de cas : Une initiative de gestion des connaissances dans le contexte de la fonction publique au Québec : Le processus de création et d'exploitation des fiches de dossiers stratégiques au Ministère des Transports du Québec

1. INTRODUCTION

Durant les années 50, la fonction publique était souvent basée sur l'arbitraire et le favoritisme. Incités par les pouvoirs financiers internationaux et par certains intellectuels, et pour être en mesure de faire face aux défis et à la complexité que posent les sociétés modernes, les gouvernements et les organismes internationaux ont imposé depuis une vingtaine d'années la réforme de la gestion publique. La plupart des pays ont entrepris de critiquer sévèrement leur fonction publique, leurs services publics et leurs programmes sociaux jugés inefficaces et trop coûteux. Plusieurs actions appuyaient l'idée qu'il fallait privatiser, déréglementer, décentraliser et, dans certains cas, abandonner des services publics (Gouvernement du Québec, 1999). La fonction publique a été réformée à plusieurs reprises en vue de valoriser des principes fondamentaux comme la neutralité politique, l'équité, l'intégrité et l'égalité d'accès. Dans les 30 pays membres de l'OCDE, les initiatives de réforme allaient de la remise en cause profonde du rôle des pouvoirs publics aux changements par touches progressives en vue de conduire à un appareil administratif plus moderne capable de s'adapter aux défis de court et long terme, bien centré sur les attentes et les besoins des diverses composantes de la société. La révision du projet de modernisation de la fonction publique a visé essentiellement l'assouplissement du cadre de gestion des ressources gouvernementales. L'idée majeure de la démarche consiste à encourager une plus grande autonomie de gestion à la base, ce qui doit conduire à une meilleure performance des organisations. Cette performance sous-entend de donner beaucoup moins d'importance à des aspects tels que l'application uniforme de directives, le respect scrupuleux des procédures, etc. en faveur d'une nouvelle culture basée sur la créativité, la prise de risques et l'atteinte des résultats. Les tentatives de réforme des administrations publiques pour faire face aux défis et à la complexité que posent les sociétés modernes font une large place aux NTIC. Aujourd'hui, l'économie du savoir exige que les pouvoirs publics soient plus réactifs et plus proches des attentes du citoyen et du client, ce qui peut avoir des répercussions sur les hiérarchies traditionnelles et nécessiter un changement profond de la culture de partage des connaissances. Étant donné que les activités publiques



touchent de près à la stratégie, à la planification, à la consultation et à la mise en œuvre, la gestion des connaissances est inévitablement présente dans la gestion du secteur public. Dans ce contexte, la gestion des connaissances présente des enjeux et des défis importants pour la fonction publique.

La présente étude de cas vise à mettre en évidence l'intérêt crucial de la gestion des connaissances dans le contexte de la fonction publique au Québec. Elle est basée sur les résultats d'un mandat de consultation relatif au processus de création et d'exploitation des fiches de dossiers stratégiques au Ministère des Transports du Québec (MTQ). Ces fiches sont des documents en format papier, utilisés à la base du processus décisionnel des décideurs politiques. Elles leur servent dans ce sens de véhicule de connaissances stratégiques émanant des experts de l'organisation. L'étude est basée sur une démarche méthodologique de type qualitatif étant donné qu'elle porte sur des processus organisationnels dont les liens sont informels et non structurés. Elle est basée sur l'analyse d'entrevues semi-structurées effectuées avec les principaux intervenants dans le processus à l'étude. La collecte des données est complétée par la consultation de rapports publics tels que le rapport annuel et le plan stratégique 2000-2001 du MTQ. L'analyse qualitative a permis de tenir compte de la nature complexe des organisations publiques. La première partie de ce document traite des principales caractéristiques du modèle traditionnel la fonction publique et introduit un modèle de l'organisation du MTQ. La deuxième partie présente le modèle de la mise en réseau et l'avènement des systèmes d'information stratégiques. La troisième partie de l'étude de cas porte sur la question de transformation des organisations publiques, tout en abordant la question de la gestion des connaissances. Le mandat de consultance portant sur la gestion des fiches stratégiques est exposé dans la cinquième partie.

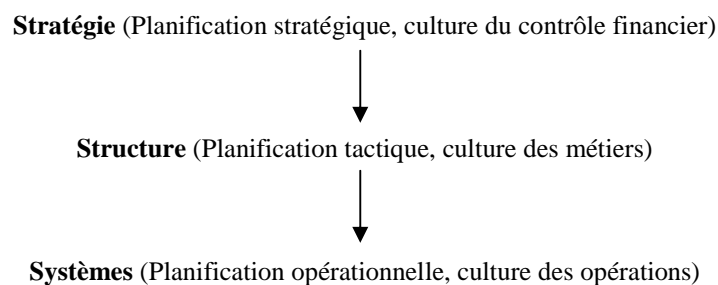
2. LA BUREAUCRATIE : LE MODELE TRADITIONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE

2.1. SPECIFICITE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les contextes historiques, politiques, économiques et sociaux influencent largement la conception de la fonction publique d'un pays à un autre. Cependant, le but du secteur public consiste dans tout pays dans l'identification, l'évaluation, le contrôle et l'amélioration des conditions sociales (Aggarwal et Mirani, 1999). Les preneurs de décision aux niveaux hiérarchiques élevés ont une autonomie très réduite dans le secteur public. Ils font face à des objectifs complexes et dépensent plus d'énergie à faire affaire avec des groupes d'intérêts externes. Les gestionnaires doivent prendre en considération l'opinion publique et être

politiquement corrects puisqu'ils sont constamment observés et minutieusement inspectés par les médias, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de leurs agences administratives. Ils ont peu d'autonomie et leur autorité est fragmentée. Les décisions organisationnelles sont souvent contraintes ou influencées par les intérêts politiques. Il est important de souligner le caractère délicat de la distinction entre les responsabilités politiques et administratives. Même si certaines fonctions sont clairement reconnues comme politiques, le champ de celles qui sont politisées dans la pratique est évidemment plus large. La question de la neutralité de l'administration et de la subordination de cette dernière aux autorités gouvernementales est une question controversée. Les organisations publiques ont peu de flexibilité en terme d'allocation de fonds et très peu d'incitation à l'innovation. La budgétisation des différentes activités est prédéterminée et les gestionnaires doivent suivre des procédures rigides pour dépenser ces budgets. Le public, et spécialement les groupes d'intérêts, l'Assemblée Nationale et l'administration exigent un haut niveau de reddition des comptes.

Figure 1 – Modèle classique de la bureaucratie (Anthony,1965)



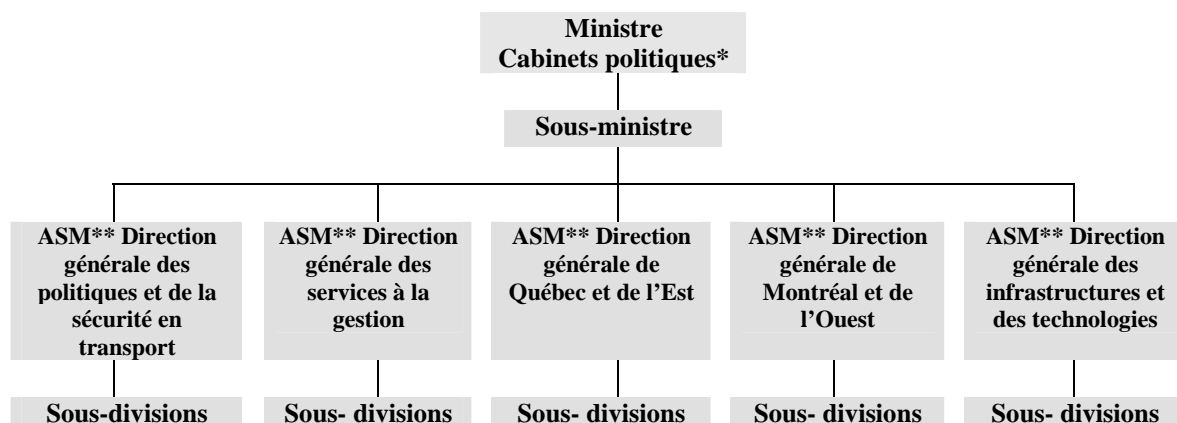
La fonction publique est traditionnellement caractérisée par une forte bureaucratie et rigidité au niveau du cadre de sa gestion. Anthony (1965) conçoit le modèle classique de la bureaucratie en trois phases dans une logique descendante « top-down » (figure 1) :

- La stratégie dans le cadre de la fonction publique est conditionnée par un processus de planification stratégique dicté par les enjeux politiques et une culture accrue du contrôle financier.
- La stratégie conditionne largement la structure organisationnelle qui régit le processus de planification tactique et la culture des métiers.
- Les systèmes dans le contexte de la fonction publique supportent la structure. En particulier, les systèmes d'information permettent le contrôle des opérations dans les organisations publiques.

Cette conception rigide et bureaucratique de la fonction publique a été largement critiquée dans le cadre des efforts de modernisation de la fonction publique. Depuis, l'enjeu de taille consiste à responsabiliser ceux qui exercent des pouvoirs délégués envers ceux qui ont délégué ces pouvoirs, et ce, par toutes sortes de moyens : des indicateurs de rendement, des objectifs clairs et convenus, des informations fiables, des examens réguliers, l'adaptation des objectifs et l'instauration de récompenses ou de sanctions.

2.2. UN PREMIER MODELE DE L'ORGANISATION DU MTQ

Figure 2 – Organigramme du MTQ



* Le MTQ a deux portefeuilles ministériels correspondant aux deux cabinets politiques

** ASM : Adjoint au Sous Ministre

Le Ministère des Transports du Québec (MTQ) s'est doté de la mission d'« assurer, sur tout le territoire du Québec, la mobilité des personnes et des marchandises par des systèmes de transport efficaces et sécuritaires qui contribuent au développement économique, social et durable du Québec ». Dans le contexte de modernisation de la fonction publique québécoise, la gestion du MTQ doit s'inscrire dans le nouveau cadre de gestion gouvernementale de la « Loi N° 82 ». Cette loi s'inspire des nouvelles pratiques de gestion du secteur privé où la globalisation des marchés et la concurrence accrue poussent les organisations à offrir des services plus efficaces pour satisfaire une clientèle de plus en plus exigeantes. Cette loi favorise le passage de la gestion centrée sur les activités à une gestion axée sur des résultats précis et connus publiquement. Dans ce contexte et dans le cadre de ses objectifs stratégiques 2001-2004, le MTQ s'oriente vers l'organisation en structure décentralisée. Le plan stratégique 2001-2004 prévoit une certaine autonomie en matière de gestion des ressources des unités territoriales ainsi qu'une coordination de l'action de celles-ci avec les organismes municipaux et régionaux. Cependant, dans la gestion quotidienne, la hiérarchie et les procédures rigides sont toujours de mise au MTQ. Les processus se déroulent selon une



logique hautement verticale du haut vers le bas. Bien que la délégation et la décentralisation soient encouragées par les orientations stratégiques, les observations sur le terrain démontrent qu'à l'image des organisations traditionnelles du secteur public, le MTQ est caractérisé par l'influence du pouvoir politique, une logique bureaucratique de gestion et une division du travail rigide. À l'image du modèle classique d'Anthony (1965), le MTQ reproduit une représentation fonctionnelle et traditionnelle de l'organisation mécaniste. Il existe principalement trois profils de compétences au MTQ : le niveau politique composé par les deux cabinets politiques, la haute direction incluant le Bureau du Sous-Ministre, et le niveau administratif. En superposant le modèle d'Anthony, trois principaux niveaux hiérarchiques régissent la gestion au MTQ : la stratégie se définit au niveau des cabinets politiques supportés par le bureau du sous-ministre. La stratégie détermine la structure représentée par les cinq directions générales (DG) chacune administrée par un adjoints du sous-ministre (ASM). Cette structure régit les systèmes opérationnels au niveau des sous-divisions de chaque DG (figure 2).

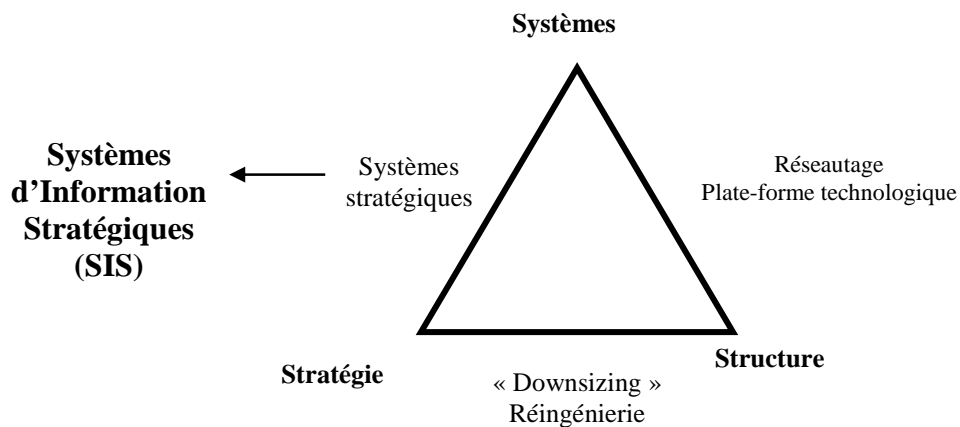
3. LE MODELE DE LA MISE EN RESEAU ET L'AVENEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION STRATEGIQUES AU MTQ

Au Québec, la réforme de la fonction publique a visé la transition d'une administration basée sur l'établissement des règles et le contrôle des moyens rigides durant les années 80 vers un cadre de gestion gouvernementale de plus en plus orienté vers une gestion publique efficiente et efficace. L'évolution de la fonction publique au Québec durant la période allant de 1981 à 2002 a été caractérisée par une dynamique adaptative prudente (Mazouz, 2002). Un point majeur de cette évolution tient au fait que les tentatives de réforme des administrations publiques font une large place aux nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC). Celles-ci représentent un levier majeur du changement destiné à accroître la productivité et la qualité des services publics. Les impacts organisationnels de ces nouvelles applications technologiques sont énormes. Leur implantation implique dans bien des cas la révision des processus de travail et la redéfinition des rôles et des responsabilités des différents acteurs de l'organisation. Au Québec, le projet d'informatisation GIRES (Gestion Intégrée des RESSources) consiste à implanter les pratiques les plus efficaces de gestion en ressources humaines, matérielles et financières. Il vise à remplacer les systèmes institutionnels SAGIP (Système automatisé de gestion des informations sur le personnel) et SYGBEC (Système de gestion budgétaire et comptable) implantés au début des années soixante-dix et devenus désuets, de même que plus de 1000 systèmes sectoriels administratifs.

3.1. LE MODELE DE LA MISE EN RESEAU

L'enjeu clé de la nouvelle plate-forme technologique intégrée GIRES consiste à transformer le schéma classique de la bureaucratie au sein de la fonction publique en un cadre de gestion qui met en réseau les systèmes, la stratégie et la structure selon le modèle de la figure 3 (Lejeune, 2003). Les systèmes stratégiques sont déterminés par l'arrimage des systèmes avec la stratégie. De même, le réseautage et la plate-forme technologique sont définis par les systèmes et la structure ; et la restructuration avec réduction des effectifs (« downsizing ») et la réingénierie sont largement influencés par la stratégie et la structure. La nouvelle liaison entre stratégie et systèmes permet d'explorer le concept de « système d'information stratégique ».

Figure 3 – Schéma en réseau (Lejeune, 2003)



3.2. LA DEFINITION D'UN SYSTEME D'INFORMATION STRATEGIQUE AU MTQ

Dans un document d'analyse de l'intégration organisationnelle de système d'information stratégique (SIS) au MTQ, Lebel (2001) a souligné l'importance d'implanter un système intégrateur de l'information stratégique relatif à la prise de décision ministérielle. Le SIS donnera accès à certains documents dont le contenu est soit provisoirement soit historiquement stratégique. Ces documents sont notamment les notes d'information aux Cabinets, les fiches de suivis de correspondances, les fiches de dossiers stratégiques, les fiches des dossiers des directions générales. Le SIS devrait être conçu comme un système de gestion de projets, d'activités ou d'événements permettant aux fournisseurs d'information et de connaissances (professionnels - rédacteurs) de créer dans le système directement l'information stratégique requise par la haute direction, et ce selon différents modèles prédéfinis à l'image de ses besoins. Ce système devrait être décentralisé avec accès sécurisé



aux usagers dans chacune des directions générales. Les gestionnaires devraient avoir accès aux dossiers selon leurs responsabilités hiérarchiques respectives (Lebel, 2001).

3.3. UNE OUVERTURE VERS LA GESTION DES CONNAISSANCES

Lebel (2001) note au niveau du MTQ la prolifération des outils informatiques et de la quantité des données et informations disponibles. «L'ordinateur s'est transformé en une super-machine individuelle à produire de l'information». Dans le cadre de la stratégie d'implantation de SIS, elle a accordé une importance particulière à la prise en compte d'une nouvelle culture de gestion inspirée des fondements de la gestion des connaissances. Pour mettre en œuvre la gestion des connaissances au MTQ, l'enjeu de taille est certainement la question du pouvoir des détenteurs des connaissances et l'incompatibilité entre la hiérarchie rigide et les principes de la gestion des connaissances. D'une part, la fonction publique est traditionnellement caractérisée par la hiérarchie rigide, le contrôle et le pouvoir des unités politiques. D'autre part, les connaissances confèrent du pouvoir à leur détenteur et permettent de distinguer les individus au sein des entreprises. Il est dès lors important de garantir un climat propice à la gestion des connaissances, de gérer ce cœur stratégique et de définir une politique de dissémination des connaissances (Garud, 1997) en déterminant en particulier où diffuser les connaissances (« knowing where ») et qui doit y accéder (« knowing who »).

4. LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

La transformation des organisations se définit par un ensemble de changements inhabituels, tant par leur ampleur que par leur étendue, que doit effectuer l'entreprise qui est confrontée et menacée par de nouvelles formes de compétition, par de nouvelles occasions d'affaires ou par un environnement en décroissance. Dans le secteur privé, l'enjeu de cette transformation est de renouer avec la croissance et la performance en créant des alignements nouveaux entre la firme et ses partenaires, principalement avec ses clients. L'atteinte de cet objectif passe, d'abord, par une restructuration des compétences de base reliées aux produits et services, et par le déploiement de compétences nouvelles (Lejeune, 2003). Pourquoi parler de transformation et pas simplement de changement ? Pour deux raisons. Tout d'abord parce que la transformation est comportementale et sociale : elle touche au comportement même des individus, aux relations entre supérieurs et subordonnés, aux interactions entre les salariés et aux relations avec les clients. Ensuite parce que la transformation est complexe et totale, c'est la naissance d'une nouvelle configuration de stratégie-structure (Miller et Friesen, 1984 ; Miller, 1992) ou plutôt la naissance - dans le vocabulaire des années 1990 - d'une nouvelle configuration de projet d'entreprise (« purpose »), de personnes et de processus (Bartlett et



Ghoshal, 1995c). Complexité signifie également invariance d'échelle, c'est à dire que la transformation peut s'observer au niveau des individus comme au niveau du changement global de la configuration organisationnelle, ou à tout niveau intermédiaire. Bartlett et Ghoshal (1994 ; 1995a,b,c) suggèrent la présence de trois axes de transformation des organisations : de la stratégie au projet, de la structure aux personnes et des systèmes aux processus (figure 4). Dans l'organisation en transformation, les processus sont menés par des personnes qui poursuivent avec ardeur et cohésion un projet d'entreprise. Il s'agit des leaders, managers ou des preneurs de décision. On les retrouve au sommet de l'organisation et, comme responsables d'unités opérationnelles, au contact des marchés. Dans l'ancienne configuration, ces gestionnaires mettaient en place des systèmes qui soutenaient des structures chargées d'exécuter la stratégie. Dans le secteur public, la transformation organisationnelle visée par l'OCDE correspond à l'initiative de modernisation de la fonction publique. Au MTQ, elle se traduit dans les trois axes « projet – processus – personnes » analysés dans la suite.

Figure 4 – Modèle de la transformation organisationnelle de Bartlett et Ghoshal

Après la transformation	Projet («Purpose»)	Processus	Personnes
Avant la transformation	Stratégie	Structure	Systèmes

4.1. LE MTQ : DE LA STRATEGIE VERS LE PROJET

Pour Bartlett et Ghoshal (1994), c'est le projet d'entreprise qui constitue la vraie stratégie. Selon eux, le projet d'entreprise inspire le dépassement et la mobilisation des ressources, particulièrement des ressources humaines (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Mintzberg, 1994). Le MTQ s'est fixé comme objectif d'être « le chef de file au Québec en matière de conception, de construction et d'exploitation d'infrastructures et de systèmes de transport ». Pour réaliser cet objectif, le projet de modernisation de la fonction publique au MTQ se traduit dans ses orientations stratégiques, au-delà de la stratégie et de la budgétisation,.

4.2. LE MTQ : DE LA STRUCTURE VERS LES PROCESSUS

L'idée de processus - la vision horizontale - s'impose depuis le début des années 90, avec un souci essentiel : servir le client avec des performances phénoménales en terme de coûts, de délai et de qualité. Pour Bartlett et Ghoshal (1995b), trois processus stratégiques doivent se substituer à l'organisation au moyen de structures formelles : il s'agit des processus d'entrepreneurship, de diffusion des compétences et de renouvellement continu.

4.2.1. L'entrepreneurship

Dans le contexte de la fonction publique, l'organisation doit laisser les initiatives stratégiques à ceux qui sont sur la ligne de front, en contact avec les clients. Les gestionnaires d'unités, de



projets et d'équipes ne sont plus des exécutants, mais des concepteurs de la stratégie. Le rôle de la direction générale est alors de mettre en place un contexte, un espace de la stratégie, dans lequel les initiatives peuvent germer et se concrétiser. C'est l'ambition même des politiques de réforme entreprises par le MTQ : décentralisation par l'augmentation des pouvoirs des autorités administratives subordonnées et une plus grande flexibilité et liberté des gestionnaires au niveau des unités administratives.

4.2.2. La diffusion des compétences

Afin d'atteindre un niveau élevé d'autodiscipline et de développer auprès des employés des réflexes qui permettent de répondre rapidement aux crises, les dirigeants d'entreprise réalisent que les systèmes d'information très sophistiqués ne suffisent pas. Dans ce sens, l'organisation doit créer un sens de la communauté afin que les employés puissent s'identifier à sa vision élargie. Dès lors, le développement d'un sens de la communauté dépend largement de la création d'un environnement où règne la confiance. La question est de savoir comment rendre viable au MTQ un réseau social permettant des échanges intenses de personnes, de ressources et de compétences créant ainsi des communautés d'apprentissage.

4.2.3. Le renouvellement continu

La structure formelle ne permet pas de remettre en cause des prémisses et les présupposés des décideurs. Le processus de renouvellement doit permettre le débat direct, la critique des postulats de base (Senge, 1990) et l'intervention des gestionnaires au contact du terrain. Dans le contexte actuel, la performance du MTQ dépend de ses capacités de capter de l'information, de la transformer en connaissance et de la diffuser rapidement à travers toute l'organisation.

4.3. LE MTQ : DES SYSTEMES VERS LES PERSONNES

Historiquement, les systèmes de contrôle, d'information, de logistique et de production ont été conçus pour spécialiser le travail et le diviser en tâches parcellaires. Les systèmes d'information en sont l'exemple typique. Ils alimentent la direction générale en information de contrôle plutôt que de servir à faciliter la résolution de problèmes, là où les problèmes se posent dans l'organisation. De plus en plus, les entreprises désirent travailler avec des personnes motivées. On n'attend plus d'elles la simple exécution des tâches, mais on désire qu'elles soient impliquées dans le développement de l'entreprise. On parle de mobilisation du personnel (ou des intelligences). Hamel (1996) voit la stratégie comme une révolution sociale qui concerne chaque membre de l'entreprise. Il faut que les gestionnaires tentent de bâtir un contexte organisationnel - ou comportemental - qui facilite la cohésion dans l'action, la



confiance et la créativité (Nonaka et Takeuchi, 1995; Bartlett et Ghoshal, 1995c). Au MTQ, Lebel (2001) a introduit une ouverture pertinente vers la gestion des connaissances en soulignant l'importance de promouvoir la création des connaissances et la maîtrise de la circulation et de la transformation des savoirs spécifiques : Inciter la gestion des connaissances comme levier stratégique pour le succès.

4.4. VERS UN PROJET DE GESTION DES CONNAISSANCES

4.4.1. Ambiguïté du continuum Donnée – Information – Connaissance

Les processus de création de valeur sont à la base des processus d'apprentissage et de prise de décision. Ils sont censés se dérouler selon un cycle bien établi : une « donnée » participe à la production d'une « information ». Cette dernière peut permettre de générer une « connaissance », etc. (Jacob, 2000 ; Davenport, Marchand, et Dickson, 2000 ; Ermine, 2000 ; Lejeune et Roehl, 2003). Il est dès lors important de définir et de distinguer les concepts qui contribuent à la chaîne de production de valeur « donnée – information – connaissance » ainsi que les relations qui les lient. Ainsi, les données sont des faits non reliés entre eux. Il s'agit de la représentation d'une réalité, objective ou subjective, dans un code donné, tandis que l'information est l'ensemble de données reliées entre elles, suite à une analyse ; la connaissance est l'ensemble des informations intégrées par une personne, face à des besoins particuliers pour l'amélioration de ses décisions et de ses actions. Les concepts : « information » et « connaissance » sont particulièrement confondus en pratique. On perd souvent de vue que « information » et « connaissance » appartiennent à des niveaux différents du processus d'apprentissage. En particulier, les connaissances sont diffuses et dynamiques (Nonaka et Konno, 1998). De par ces caractéristiques, elles perdent leur valeur si elles ne sont pas utilisées à un moment spécifique (temps) et dans un endroit spécifique (place). Les travaux de Garud (1997) permettent d'approfondir cette réflexion en posant d'importants postulats pour la dissémination des connaissances : le comment (« know-how »), le pourquoi (« know-why »), le quoi (« know-what »), le où (« know-where ») et le quand (« know-when »).

4.4.2. Connaissances tacites et connaissances explicites

La distinction majeure sur laquelle repose l'économie du savoir est proposée par Polanyi (1966) qui distingue la « connaissance explicite » et la « connaissance tacite » dans sa célèbre dimension cognitive (Gill, 2000). La connaissance explicite (ou codifiée) est la partie du savoir qui peut se transmettre, facilement et à faible coût, au moyen d'un langage formel et systématique (écrits, images, graphiques, enregistrements de voix, courrier électronique, etc.)



À la différence de la connaissance explicite, la connaissance tacite (personnelle et interpersonnelle) est difficile à traduire et à articuler. Elle se transmet très difficilement et nécessite des contacts répétés, des apprentissages collectifs et des pratiques spécifiques de socialisation au sein des entreprises. C'est le domaine des aptitudes, des savoir-faire, des habiletés, des pratiques, des usages, des intuitions, de l'heuristique, etc. Différents auteurs, à l'image de Polanyi et Nonaka, s'accordent à déclarer que la mobilisation et la conversion des connaissances tacites sont les clés de la génération de nouvelles connaissances et de l'apprentissage organisationnel (Marwick, 2001) et sont les plus susceptibles de déboucher sur des innovations majeures. L'enjeu de taille pour les organisations est de supporter l'apprentissage des connaissances tacites afin d'améliorer les habiletés et les capacités créatives de leurs employés.

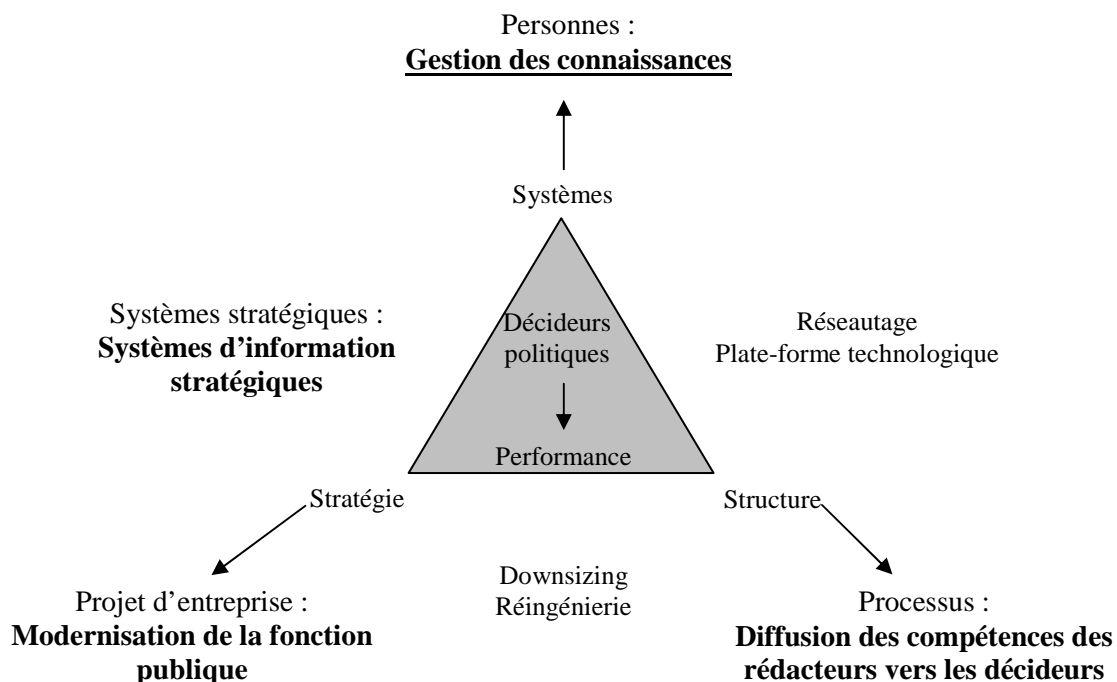
4.4.3. La gestion des connaissances

La gestion des connaissances et des savoirs (GC) apparaît comme un enjeu clé pour la compétitivité des organisations. Elle réfère à une compétence de base de l'entreprise et traite une richesse immatérielle (Prahalad et Hamel, 1990, Javidan, 1998). La GC s'organise autour des connaissances tacites et explicites et ce aussi bien au niveau des individus que de celui des groupes et des organisations (Cohendet et Llerena, 1999 ; Grover et Davenport, 2001 ; Davenport et al, 1998 ; von Krogh et Roos, 1996 ; Ermine, 2000 ; Prax, 2000 ; Jacob, 2001). Elle touche toutes les fonctions de l'entreprise. C'est aussi un processus de pilotage permettant d'identifier, créer, capturer, distiller et disséminer ses connaissances, en vue d'en assurer le partage, de favoriser un apprentissage collectif (organisationnel) des connaissances, de permettre d'améliorer le rendement et la compétitivité de l'organisation et de la rapprocher de ses clients. La gestion des connaissances est ainsi en lien étroit avec la gestion des entreprises apprenantes. Elle est aussi en lien avec la gestion du changement et la gestion des innovations dans les organisations (Jacob, 2001 ; Lejeune et al, 2001). La GC n'est pas un nouvel instrument de management. L'élément humain est central aux processus de pilotage de la GC qui sont entrepris à l'aide de méthodes et d'outils technologiques spécifiques. Dans ce sens, la GC se base sur une utilisation plus efficace des instruments classiques de gestion. Il s'agit de mieux exploiter les connaissances que possèdent les individus tout en permettant une circulation efficace de l'information vers les points où elle est nécessaire et en veillant à ce que toutes les parties prenantes en retirent une satisfaction (Szulanski, 2001).

5. LE MANDAT DE CONSULTANCE PORTANT SUR LA GESTION DES FICHES STRATEGIQUES

La figure 5 reprend les trois axes de la transformation présentés plus haut. En plus du changement amené par les NTIC au MTQ (système d'information stratégique, réseautage, réingénierie, etc.), les trois pôles du triangle évoluent selon les trois axes de la transformation de Bartlett et Ghoshal. Le MTQ a adhéré à l'initiative de modernisation de la fonction publique préconisée par l'OCDE. Le processus de diffusion des compétences des rédacteurs vers les décideurs politique a été révisé afin de répondre aux objectifs du projet. Lebel (2001) a mis l'accent en particulier sur l'enjeu clé d'implanter une initiative de gestion des connaissances. C'est dans ce contexte organisationnel que le projet de révision du processus de gestion des fiches stratégiques a été initié par le secrétariat général du bureau du sous-ministre.

Figure 5 – Modèle de la transformation organisationnelle au MTQ (Lejeune, 2003)



Ainsi, le processus de gestion des fiches stratégiques impacte et est influencé en retour par l'ensemble des dimensions présentées dans la figure 5.

5.1. LE MANDAT

Le MTQ est une organisation dont l'effectif régulier totalisait quelques 5000 personnes à l'hiver 2001. Les décideurs politiques recourent à l'utilisation de plusieurs types de documents pour prendre connaissance des projets, activités ou événements qui concernent leur organisation. La circulation de l'information stratégique est basée sur le processus de gestion des fiches stratégiques. Plusieurs événements peuvent déclencher la création ou la mise à jour des fiches stratégiques au MTQ, tels que les commissions parlementaires, les



études de crédits et les comités de gestion (tableau 1). L'actualité médiatique peut aussi déclencher le processus, de façon ad hoc et urgente. La fiche de dossier majeur (FDM) est un document papier d'une page en format 8 ½ par 14, structuré sous forme de cinq rubriques : Historique, Enjeux, État d'avancement du dossier, Partenaires et Actions futures. Elle véhicule du contenu stratégique portant principalement sur les enjeux qui peuvent avoir des répercussions significatives sur l'organisation, le gouvernement ou la population et qui peuvent revêtir un caractère stratégique pour l'Assemblée nationale, le Conseil exécutif, le Conseil des ministres et/ou les Cabinets ministériels.

Tableau 1 – Évènements déclenchant la création ou la mise à jour de la FDM	
Information aux cabinets	Information au BSM
<ul style="list-style-type: none"> • Période de questions à l'Assemblée nationale. • Commission parlementaire sur le domaine d'activité • Commission parlementaire de l'administration publique sur les engagements financiers. • Rédaction de discours et de communiqués. • Réponse urgente des Cabinets aux citoyens et journalistes. • Tournées régionales. • Revue de presse. • Interventions officielles. • Changement de ministre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation bisannuelle des activités gouvernementales. • Planification bisannuelle (printemps et automne). • Bilans des activités, à la demande des Cabinets. • Aide à la prise de décision pour les dossiers présentés en Comité de direction et en Comité de gestion. • Validation de la congruence des enjeux de la planification stratégique et de la modernisation. • Interventions officielles. • Changement de sous-ministre.

Source : adapté de Lebel (2001)

Au cours de l'année 1998-1999, le Secrétariat général du MTQ, sous la supervision de la Direction des technologies de l'information (DTI), a procédé au développement d'un site informatisé de gestion des fiches de dossiers majeurs. Le site a été utilisé à l'occasion de deux opérations ministérielles de mises à jour (engagements financiers reportés de 1999 et étude des crédits d'avril 2000). Il a occasionné de multiples difficultés techniques aux usagers et au personnel d'entretien. En juillet 2000, une opération ministérielle de mise à jour des fiches a été enclenchée en prévision de préparer la haute direction du MTQ pour les travaux de la Commission de l'administration publique sur les engagements financiers à venir. L'évaluation des capacités du système a contraint le ministère à procéder à la production des fiches en format Word seulement, et à renoncer en octobre 2000 à l'utilisation du système en raison du cumul des difficultés rencontrées au plan technologique. Au fil du temps, l'organisation a vu s'accumuler des FDM dont le nombre a dépassé les 300 fiches à l'automne 2001. Celles-ci ne peuvent plus jouer leur rôle de véhicule de contenu stratégique étant donné le nombre trop élevé et le manque de pertinence. L'examen du processus entourant la rédaction des fiches de dossiers stratégiques a fait ressortir les besoins décrits dans le tableau 2. Les faiblesses du processus ont poussé le Secrétariat Général au niveau du Bureau du Sous-Ministre à examiner l'ensemble du processus de création et de gestion des fiches de dossiers stratégiques, à revoir

leurs orientations et à procéder au développement d'un nouveau système technologique, en tenant compte de l'arrimage des nouvelles technologies aux grands projets de développement technologique du MTQ et du nouveau cadre normatif en vigueur à la DTI. Le projet « Révision du processus de création et d'exploitation des fiches de dossiers stratégiques » initié par le Secrétariat Général du MTQ a été appuyé par une équipe de consultants externes.

Tableau 2 – Besoins exprimés	
Technologie	
1. Accès	Décentraliser l'accès du système aux rédacteurs de fiches.
2. Sécurité	Sécurité d'accès (mots de passe aux usagers, niveaux d'approbation).
3. Fonctionnement	Meilleure définition du mécanisme de programmation. Saisie et diffusion
4. Arrimage des technologies	Éliminer la duplication (formats papier et électronique) Intégrer les différents systèmes d'information
Contenu et présentation	
5. Pertinence des fiches	Revoir et mettre à jour des définitions plus claires des FDM. Faire ressortir les enjeux qui peuvent avoir des répercussions significatives. Prévoir une formation en conséquence.
6. Quantité des fiches	Réviser le nombre de FDM dans chaque DG. Éliminer les fiches qui n'ont pas la dimension « majeure ».
7. Forme de présentation des fiches	Fixer une longueur maximale. Évaluer la possibilité d'ajouter tableaux, cartes et autres annexes. Utiliser un style d'écriture télégraphique.
8. Formulation du texte	Mettre l'accent sur les idées de fond plutôt que sur la forme littéraire. Prévoir une formation en conséquence.

Source : adapté de Lebel (2001)

5.2. L'INTERVENTION

5.2.1. Méthodologie

Durant la période allant de l'automne 2000 à l'automne 2002, les consultants ont entrepris les mandats suivants :

- Identification des besoins en information des lecteurs et des rédacteurs des fiches de dossiers stratégiques : Le processus d'entrevue semi-structurée a été inspiré de la méthode des facteurs critiques de succès (Rockart et Bullen, 1986). Trente acteurs clés identifiés par le Secrétariat Général du MTQ ont été interviewés durant l'été 2001. Toutes les entrevues ont été enregistrées sur magnétophone pour ensuite être transcrites sur des fichiers Word.
- Analyse du contenu des fiches : Un ensemble de fiches stratégiques représentatives identifiées par le Secrétariat Général ont été codées à l'aide de l'outil d'analyse qualitative Nvivo par codage systématique afin d'identifier la nature et la pertinence de son contenu.
- Modélisation du processus : Ce mandat a été mené en utilisant l'approche de modélisation organisationnelle de Morabito et al. (1999). Pour ce faire, les entrevues ont été codées en tenant compte de cette approche.
- Repérage des solutions technologiques performantes dans le contexte de l'organisation et de sa culture à l'aide de l'étude de l'offre technologique disponible sur le marché.

À la fin du mandat, les consultants ont amorcé le démarrage d'un projet-pilote d'implantation du logiciel de gestion des connaissances Livelink[®], désigné par la DTI, au sein d'une des cinq directions générales du MTQ. Le logiciel a été utilisé pour la gestion électronique de la création, la mise à jour et des modalités d'accessibilité aux fiches de dossiers majeurs (FDM). Une formation a été administrée aux usagers participant au projet pilote dans le courant du mois de janvier 2002 afin de les initier à l'utilisation du logiciel.

5.2.2. Évaluation du processus existant

Tableau 3 – Analyse de contenu en fonction du nombre de caractères dans une fiche de dossier majeur type selon l'approche Information Mapping (Prax, 2000)						
	Fait ¹	Principe ²	Processus ³	Procédure ⁴	Concept ⁵	Total
Historique	36363	5146	1510	5874	0	48893
Enjeux	9393	12725	1675	298	448	24539
État d'avancement	25343	753	1368	0	106	27570
Actions futures	2430	0	9825	0	0	12255
Partenaires	7053	437	774	0	0	8264
Total	80582	19061	15152	6172	554	121521

¹Fait: Dates, lieux, endroits, but, contexte, ² Principe: Règles, lignes directrices, lois, politique, ³ Processus: activité, fonctionnement, ⁴Procédure: tâches, ⁵Concept: Organismes, etc. (Roy, 2001)

L'analyse des besoins a permis d'identifier les facteurs critiques de succès (FCS) dans le MTQ. Être au courant de l'actualité s'est avéré être le FCS numéro un étant donné la sensibilité du rôle politique et l'importance d'être alerte à l'évolution rapide de l'environnement entourant l'organisation. La qualité, la pertinence et la disponibilité de l'information ainsi que la communication entre les acteurs ont été aussi identifiés comme FCS pour la majorité des acteurs. Or, dans le MTQ, les décideurs et les attachés politiques ont vu les fiches stratégiques s'accumuler sur leur bureau sans répondre aux besoins en information exprimés. Les fiches stratégiques sont devenues trop nombreuses atteignant quelques 350 fiches alors qu'elles ne devraient pas dépasser 200 fiches. Le processus existant favorise la circulation d'un ensemble d'informations statiques et routinières sans motiver la création d'une connaissance individuelle et organisationnelle. Il ne permet plus de générer des fiches stratégiques pertinentes et de qualité. La bureaucratie trop rigide constitue un inconvénient majeur pour la diffusion des connaissances stratégiques, en particulier tacites, malgré les efforts soutenus dans le cadre de la modernisation de la fonction publique en vue de donner plus de latitude aux unités et de rendre les procédures plus flexibles. Les rubriques « Enjeux » et « Actions futures », exigeant le plus d'analyse, perdent de leur importance au profit des autres rubriques (tableau 3). Les informations sont copiées et collées à la fin de chaque rubrique et le contenu est ajouté à la suite du texte précédent sans effectuer le travail de



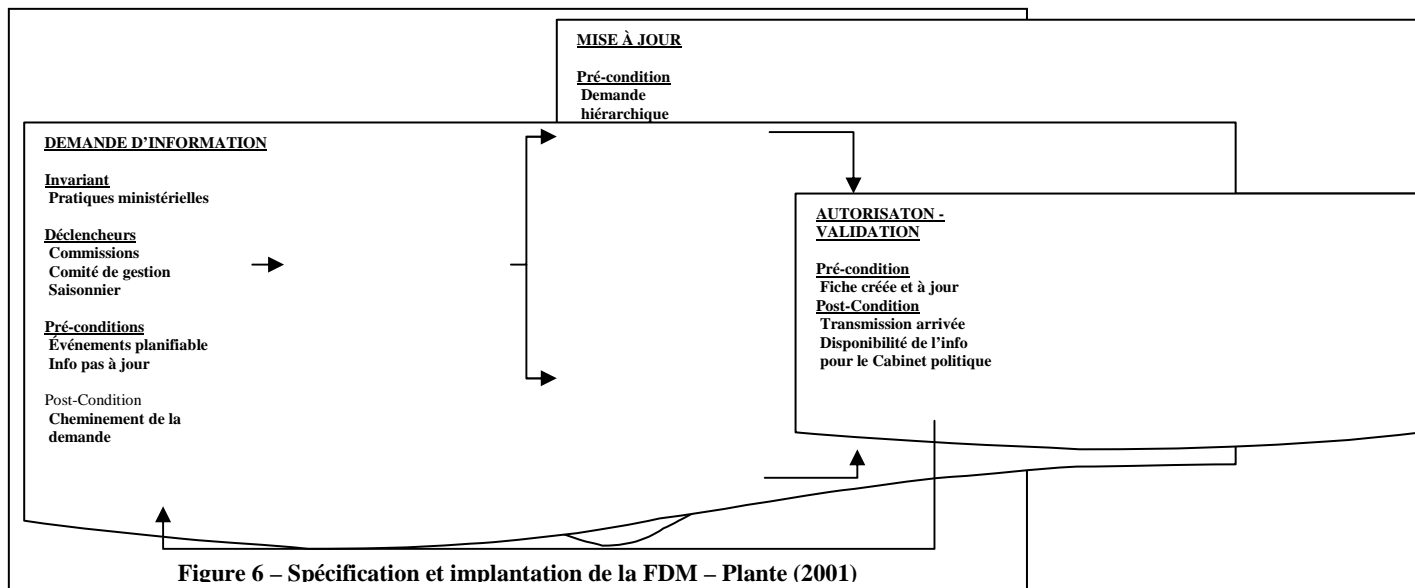
réflexion nécessaire. Ainsi, la FDM ne joue plus son rôle de véhicule des connaissances stratégiques détenues par les experts.

Les décideurs et les attachés politiques exigent l'accès à des connaissances stratégiques, complètes, concises et à temps pour la prise de décision, en particulier au moment des réunions préparatoires pour la reddition de compte aux commissions parlementaires et la période de question en conférence de presse. Ainsi, ils doivent accéder aux indicateurs clés qui les renseignent sur l'état d'avancement des dossiers stratégiques sans se perdre dans de grands rapports qu'elles n'ont jamais le temps de consulter. Cependant, les pistes de solutions proposées dans les fiches ne sont pas suffisantes et leur contenu ne répond pas aux besoins en information des leaders politiques. Au-delà des fiches stratégiques, ils ont besoin de discuter avec leurs experts, de connaître leurs points de vue et leur jugement et de discuter des différentes avenues de solution afin d'être confiants envers les choix qu'ils auront à effectuer sur les questions stratégiques soulevées devant la population.

Le besoin d'établir des échanges entre les décideurs politiques et les professionnels est accentué par un autre motif. Les professionnels qui rédigent des FDM sont réticents à codifier leur savoir dans des documents dont ils ne perçoivent pas l'utilité. Non seulement ces fiches ne leur sont d'aucune utilité, ils ne sont pas sûrs qu'elles sont utilisées par ceux qui les demandent d'où leur mécontentement. Ils ont le sentiment que cette tâche leur fait perdre un temps précieux dont ils ont besoin pour poursuivre leur activité quotidienne. En outre, les rédacteurs trouvent les demandes d'information confuses, ce qui les empêche de saisir l'orientation qu'ils doivent prendre dans leurs réflexions dans les problématiques posées, en particulier pour analyser les enjeux et les actions à entreprendre dans les dossiers majeurs. Souvent, ils ne savent pas de qui émane la demande d'information afin d'ajuster le contenu de la fiche en ciblant le destinataire. Les professionnels sont mécontents de rendre compte de la même information, plusieurs fois, sous différents formats.

Le processus de création et de gestion de la FDM est supporté par des cycles de création, de mise à jour, de validation et d'autorisation de l'information qui doivent respecter la voie hiérarchique du MTQ (figure 6). La création ou la mise à jour d'une FDM est déclenchée par une demande d'information provenant du haut de la hiérarchie en fonction des besoins des décideurs politiques. Les FDM approuvées par le Bureau du sous ministre portent l'en-tête « Dossier stratégique du MTQ ». Les demandes d'information sont transmises à l'aide de plusieurs média tels que le télécopieur, le courrier électronique ou le téléphone cellulaire en cas d'urgence majeure. La validation de la fiche à caractère stratégique au niveau de la haute

direction est un bon indicateur de sa qualité et de son intégrité. En effet, en l'autorisant à le franchir, chaque échelon hiérarchique atteste que la fiche satisfait le critère d'intégrité et de qualité de son contenu. Si la fiche est renvoyée pour modification, c'est qu'elle ne répond pas aux exigences de la haute direction. L'information doit en effet être à la fois : synthétique, complète, homogène et validée par les différents supérieurs. Le processus de gestion des fiches stratégiques, à forte perspective fonctionnelle et hiérarchique, est retardé à cause des délais importants de circulation et de transmission des documents dans l'organisation. Les directions fonctionnelles n'acceptent pas d'être court-circuitées et tiennent à leur rôle pour attester de la qualité des fiches de type stratégique quand elles sont transmises au niveau politique. Les responsables de la haute direction s'opposent au besoin exprimé de court-circuiter son autorité en faveur d'une communication informelle entre décideur politique et professionnel. Or ce besoin se définit de plus en plus comme facteur critique de succès pour les décideurs politiques et les professionnels. Le principal argument de la haute direction touche la question déterminante de la compétence des professionnels.



5.2.3. Épilogue : Vers la transformation organisationnelle

Les consultants se sont réunis après la fin de leur mandat avec les principaux décideurs du MTQ. Des doutes subsistent quand à la priorité que donnera la direction des technologies de l'information (DTI) à ce projet. Les réflexions ont porté sur plusieurs questions entourant la détermination de la problématique posée par le Secrétariat Général. Ces questions ont porté notamment sur l'ambiguïté de se situer sur le continuum donnée – information – connaissance



et sur l'importance des connaissances tacites et explicites au MTQ. Ces questions les ont amenés à revenir sur la problématique du projet à l'étude.

Les consultants ont constaté cette première difficulté que rencontrent les différents acteurs du processus de se situer sur le continuum « donnée – information – connaissances ». À première vue, les fiches de dossiers majeurs se présentent comme un véhicule de l'information stratégique puisqu'il s'agit d'un document papier qui consigne un certain nombre de données et d'informations principalement dans les rubriques « état d'avancement », « historique » et « partenaires ». Cependant, la FDM est plus qu'une simple fiche d'information stratégique. Il suffit d'analyser son contenu pour s'en rendre compte. Elle constitue un véhicule important de transfert et de diffusion de connaissances stratégiques détenues par les professionnels vers les cabinets politiques. Plusieurs personnes au niveau politique et de la haute direction ont souligné l'importance et le contenu riche et complexe des rubriques « enjeux », « état d'avancement » et « actions futures ». « Bien saisir les enjeux réels, Qu'est-ce qui se présente comme défi ? Quels sont les prochains gestes à poser dans tel dossier ? Il faudrait que les fiches soient plus dynamiques ». « Les enjeux, c'est le responsable du dossier qui les sait. Quels sont-ils ? On vise quel but par ce projet-là ? Quelles vont être les implications de ce projet-là ? Qu'est-ce que ça va demander ? Et quelles sont les attentions particulières qu'on doit donner ? ». Il est important que les professionnels et les gestionnaires communiquent leurs recommandations sur les dossiers critiques car ce sont eux les spécialistes qui détiennent le savoir d'expertise dans les différents dossiers stratégiques. Ils sont les mieux placés pour connaître les enjeux reliés au dossier stratégique et les pistes de solutions à envisager. Il est devenu clair à ce niveau que la problématique à laquelle les consultants font face est d'ordre conceptuel. La nature du contenu des fiches et le contexte dans lequel elles sont gérées place la problématique autant vers le niveau « connaissance » que celui d'« information » du continuum de création de valeur.

Une autre considération s'impose alors : la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites et le poids des connaissances tacites dans le processus à l'étude. Les connaissances explicites se présentent sous différents formats tels que décrits dans le tableau 4. La connaissance codifiée n'est pas centralisée au niveau de l'organisation. Elle est dispersée dans les différentes directions territoriales au niveau des ordinateurs de certaines secrétaires ou professionnels. Les documents sous forme papier traînent dans de grands classeurs archivés ici et là dans l'organisation. Les connaissances tacites sont détenues par les personnes et naissent de leur interaction. Au MTQ, les professionnels détiennent le savoir



tacite et le savoir-faire technique et opérationnel. Ces experts consignent une partie de leurs connaissances tacites dans les fiches stratégiques exigées par les décideurs politiques. Les personnes au niveau des cabinets politiques exigent d'être mises au courant de toute l'actualité et d'avoir accès à la plus grande quantité possible d'informations et de connaissances, tacite ou explicite, et ceci par n'importe quel média : par téléphone, par télécopieur ou par courrier électronique. Les décideurs politiques expriment un fort besoin de consulter les rédacteurs de fiches en tant que spécialistes des problématiques posées afin de profiter de leurs connaissances du contexte et des enjeux présents. L'échange avec les experts leur permet de discuter les problématiques posées, les pistes de solutions et les recommandations à retenir. Les décideurs au niveau du cabinet du ministre l'ont clairement exigé: « Il n'y a pas lieu d'écrire un roman, prends donc le téléphone et appelle-moi ... Ça va aller 15 fois plus vite ... Ça ne donne rien à ce moment d'écrire ... Je ne veux pas une fiche ». Or la hiérarchie rigide et l'absence de communication entre les lecteurs et les rédacteurs des documents stratégiques constituent un obstacle important à la diffusion des connaissances et au partage des connaissances tacites par l'échange direct. Les consultants se sont rendus compte à travers l'analyse du processus existant que ni les connaissances explicites ni les connaissances tacites ne sont exploitées adéquatement. Un autre problème majeur se pose : Le MTQ, comme plusieurs organisations québécoises, fait face au vieillissement de sa population et au départ à la retraite de ses employés sans une compensation satisfaisante du manque d'effectif par le recrutement de nouvelles compétences. La moyenne d'âge à l'hiver 2001 était de 45,6 ans. Les précieux savoirs tacites vont s'évanouir avec ces départs à la retraite. Si le MTQ ne réussit pas à assurer la relève de ses experts, il pourrait bientôt manquer de compétences clés et d'expertise sur le terrain.

Tableau 4 – Les connaissances explicites au MTQ

Documents papiers	Rapports, mémoires, notes de services, lettres, fiches de dossiers majeurs, fiches d'information au niveau politique, fiches de suivi de projet, arrêtés gouvernementaux, textes de lois, communiqués, revue de presse, etc.
Images et graphiques	Cartes géographiques des régions comportant les chantiers en réalisation destinées aux directions chargées des projets opérationnels
Courriers électroniques	Moyen principal de communication au sein du MTQ et avec les partenaires et les clients.
Site Internet et Intranet	Accès au centre de documentation, banque des publications, publications en ligne. Lien vers le réseau informatisé des bibliothèques gouvernementales (RIBG).

(Mankai. 2001)

Suite à ce projet, le MTQ a vécu plusieurs changements organisationnels durant l'hiver 2002. Ainsi, un nouveau Ministre a été nommé. En particulier, ces restructurations



organisationnelles ont touché la composition du Bureau du Sous-Ministre et du Secrétariat Général. Les deux personnes clés au sein de cette unité organisationnelle, mandataires du projet, se sont vues octroyer de nouvelles fonctions dans l'organisation, ce qui les a éloignées de la poursuite du projet, suspendu à l'hiver 2002, à la suite de la mise en œuvre de l'expérimentation pilote d'implantation du logiciel Livelink[®].

6. CONCLUSION ET NOTE PEDAGOGIQUE

À l'issue de cette expérimentation, les consultants se sont interrogés sur l'expérience vécue au MTQ. La solution technologique choisie par la direction des TI est-elle viable ? La problématique telle que posée par le MTQ se présente dans une optique de projet en systèmes d'information, dans une logique d'analyse de la déficience d'un système de flux de circulation de l'information stratégique. En réalité, les consultants se sont rendus compte que la difficulté pour le MTQ est inhérente à la conceptualisation du problème, étant donné la difficulté de tracer une frontière entre la gestion de l'information et la gestion des connaissances, et l'ambiguïté de se placer sur le continuum « données – information – connaissances ». Le consultant senior a d'ailleurs commenté : « Les catégories des fiches définissent la nature du projet ce qui nous amène dans une logique de gestion de connaissances ». En effet, il est évident que les fiches stratégiques sont à la base d'un processus qui amène une forme de jugement et d'engagement de la part des décideurs politiques. À partir d'une problématique de résolution de déficience de systèmes de flux d'information supportés par les fiches stratégiques, la gestion des connaissances paraît être la réponse idéale aux besoins exprimés puisqu'elle permettrait d'augmenter la capacité d'action et d'accélérer le processus de prise de décision. En tant que spécialistes de leurs domaines d'activité, les rédacteurs sont une source inestimable de connaissances stratégiques tacites et explicites. Comme le souligne Schein (1996), un manque d'alignement au niveau des « trois cultures » – celle du niveau politique, celle de la haute direction et celle du niveau opérationnel – peut inhiber l'apprentissage et le transfert des connaissances dans le MTQ. Les fiches stratégiques seraient gérées électroniquement par l'application Livelink[®]. Cependant, le nouveau processus pourrait reproduire les mêmes lacunes que le processus existant. Les rédacteurs pratiquent le copier-coller pour créer ou mettre à jour les fiches, à défaut de temps et de conviction de leur utilité. Les fiches finiraient encore par contenir de l'information non pertinente étant donné que le processus favoriserait toujours la circulation formelle d'une information quantitative et routinière, sans motiver la création de nouvelles connaissances individuelles et organisationnelles. Il s'agit alors de s'assurer de la mise en place de toute une gamme de



processus propres à la GC (méthodes, outils, formation, etc.) et de gérer la transformation organisationnelle pour favoriser un climat d'apprentissage. C'est toute la question de la capacité à faire confiance, à partager, à interagir et à gérer les connaissances collectives « vivantes » (Julien et Jacob, 1997). L'enjeu principal de la gestion des connaissances reste culturel et managérial. Dans ce sens, il faut apprendre collectivement à faire confiance, à confronter les idées, à partager les acquis, à capitaliser et à transmettre le savoir-faire au sein du MTQ. De nouveaux rôles sont appelés à intervenir comme celui de gestionnaire des connaissances. Les NTIC sont de puissants leviers stratégiques pour mettre en œuvre la gestion des connaissances. Elles servent à renforcer les relations en réseaux. Cependant, celles-ci ne peuvent à elles seules garantir le succès d'un tel projet. Elles ne peuvent remplacer un changement plus profond dans la culture de confiance et de partage des connaissances. Le danger de se focaliser sur les outils en oubliant l'enjeu de la gestion des connaissances reste d'actualité. Le problème de codification des connaissances tacites est aussi de mise. C'est une tâche difficile à réaliser, coûteuse en termes de temps et de ressources. La connaissance explicitée est elle-même difficile à utiliser d'où la question de la finalité des fiches. Il ne faut pas non plus négliger le danger posé par la décentralisation et l'assouplissement du processus de la prise de décision et essayer de conserver les valeurs propres à la fonction publique. Le contexte organisationnel de ce secteur n'est pas propice à l'innovation et au partage des connaissances étant donné le manque de flexibilité, la rigidité des procédures et de la hiérarchie, en plus du peu d'autonomie accordée aux individus puisque ces cultures organisationnelles sont caractérisées par l'autorité, le pouvoir et le contrôle. Comme la connaissance procure du pouvoir dans l'organisation (Davenport, 1998), la gestion des connaissances dans le contexte public pose des défis majeurs à relever. La résistance à un tel projet d'entreprise touche principalement les aspects de la confidentialité des connaissances stratégiques, le pouvoir hiérarchique et le changement des façons de faire. Il s'agit alors de gérer la complexité du contexte public tout en veillant à permettre une plus grande flexibilité pour réaliser la performance exigée. La gestion des connaissances offre des potentialités intéressantes pour réaliser ces objectifs.

Le comité des consultants s'est réuni pour débattre des différentes réflexions qui ont animé leurs dernières discussions. Les principales questions à l'ordre du jour sont : Comment renforcer la capacité du MTQ à améliorer ses méthodes de création, d'acquisition et d'utilisation du savoir de ses employés tout en conciliant les besoins des décideurs en connaissances stratégiques au niveau des cabinets politiques avec les besoins de la haute



direction et ceux des professionnels du MTQ ? Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour favoriser la viabilité de la gestion des connaissances dans le MTQ, étant donné le poids du pouvoir et de la bureaucratie ainsi que le manque de transparence entre les domaines de la politique et celui de la gestion administrative ? Quelles mesures seraient efficaces pour éviter le danger de se focaliser sur les outils et de s'éloigner de la finalité de la gestion des connaissances ? Finalement, peut-on réellement transformer l'organisation nommée MTQ ?

7. RÉFÉRENCE

- Aggarwal, A. K., Mirani, R., 1999, DSS model usage in public and private sectors: Differences and implications, *Journal of End User Computing*; Harrisburg; juil-sept 1999.
- Barrett, M., Sundeep, S. et Walaham, G., 1996, Understanding IT and Social Transformation: Development and Illustration of a Conceptual Scheme, *International Conference on Information Systems (ICIS)*, Proceedings, December.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S., 1994, Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 79-88.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S., 1995a, Rebuilding Behavioral Context : Turn Process Reengineering into People Rejuvenation, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 11-23.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S., 1995b, Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 132-142.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S., 1995c, Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People, *Harvard Business Review*, May-June.
- Cohendet, P. et Llerena, P., 1999, La conception de la firme comme processeur de connaissances, *Revue d'économie industrielle*, no 88, 2e trimestre, juin 1999, numéro spécial sur l'économie de la connaissance.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. et Beers, M., 1998, Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, Cambridge, Winter 1998, Vol. 39, Iss. 2; page 43, 15 pages.
- Davenport, T. H., Marchand, D. A. et Dickson, T., 2000, L'art du management de l'information. Gérer le savoir par les technologies de l'information, Paris, Village mondial / Financial Times, 373 pages.
- Davenport, T.H., Jarvenpaa, S.L. et Beers, M.C., 1996, Improving Knowledge Work Processes, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 53-65.
- Garud, R., 1997, On the distinction between know-how, know-what and know-why, *Advances in strategic management*, JAI Press, pp. 81-101.



- Gill, J. H., 2000, *The tacit mode, Michael Polanyi's postmodern philosophy*, Albany: State University of New York Press.
- Gouvernement du Québec, 1999, *Pour de meilleurs services aux citoyens, Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale, Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique*.
- Grover, V. et Davenport, T. H., 2001, *General perspectives on knowledge management : Fostering a research agenda*, *Journal of Management Information Systems*; Armonk; Summer 2001;
- Hamel, G., 1996, *Strategy as Revolution*, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 69-82.
- Jacob, R., 2001, *Pour une gestion proactive des connaissances : Qu'avons-nous appris de notre étude au CEFRIO ?* Conférence dans le cadre des Vendredis du CEFRIO, 23 février et 2 mars 2001, [En ligne], <http://www.cefrio.qc.ca/allocutions/realjacob2.ppt>, consulté le 30 novembre 2001.
- Javidan, M., 1998, *Core Competences : What does it mean in practice*, *Long range planning*, vol. 31, no 1, p. 60-71, Feb. 1998.
- Julien, P.A. et Jacob, R., 1997, *La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice*. Dans C. Palloix et Y. Rizopoulos (sous la direction) : *Firmes et Économie Industrielle* (pp. 351-368). Paris : L'Harmattan, collection Économie et Innovation, dans Jacob, R., 2001, [En ligne], <http://www.hec.ca/ceto/seminaires/pdf/Jacob-9oct01.pdf>, consulté le 6 novembre 2002,
- Lebel, S., 2001, *Les systèmes de gestion de l'information stratégique corporative au MTQ*, Ministère des Transports du Québec
- Lejeune, A. et Roehl, T., 2003, *Hard and soft ways to create value from information flows : Lessons from the Canadian financial services industry*, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Special Topic Issue on Electronic Business and Commerce in Canada, April.
- Lejeune, A., 2003 (sous presse), *Espaces de la stratégie et technologies du management en temps réel*, Québec : Presses de l'Université Laval
- Lejeune, A., Préfontaine, L. et Ricard, L., 2001, *Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et la transformation des entreprises*, *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 26, n° 3, automne.



- Lejeune, A., Roy, J., Booto, J-P., Mankai, A. et Plante, G., 2001, Rapport final, Projet de révision du processus de création et d'exploitation des fiches de dossiers stratégiques au Ministère des Transports du Québec.
- Marwick; A D, 2001, Knowledge management technology; IBM Systems Journal, Armonk; Vol. 40, Iss. 4; page 814, 17 pages
- Mazouz, B., 2002, Gérer pour régner : Facteurs, rythme et processus d'évolution des organisations publiques québécoises, 9 avril 2002, [En ligne], <http://www.hec.ca/ceto/seminaires/pdf/Mazouz090402.pdf>, consulté le 6 novembre 2002.
- Miller, D., 1992, Environmental Fit vs Internal Fit, Organization Science, 3 (2), pp. 159-178.
- Miller, D. et Friesen, P.H., 1984, Organizations, A Quantum View, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., 1994, The Rise and Fall of Strategic Planning, New York: The Free press.
- Morabito, J., Sack, I. et Bhate, A., 1999, Organization Modeling: Innovative Architectures for the 21st Century, 1^{ère} édition, Prentice Hall PTR, juin 1999.
- Nonaka, I. et Konno, N., 1998, The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation, California Management Review; Berkeley; Spring 1998, Vol. 40, Iss. 3; page 40, 15 pages
- Nonaka, I. et Takeuchi, H., 1995, The Knowledge-Creating Company, New York: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G., 1990, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, mai – juin 1990, p. 79-91, 12 pages.
- Prax, J-Y., 2000, Le guide du Knowledge management, Concepts et pratiques du management de connaissance, Dunod, Paris.
- Rockart, J. F. et Bullen, C. V., 1986, A primer on critical success factors, appendix de The Rise of managerial computing : the best of the Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Center for Information Systems Research, Massachusetts Institute of Technology, Éditeur : Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin.
- Schein, E. H., 1996, Three cultures of management : The key to organizational learning, Sloan Management Review, Cambridge, Fall 1996, Vol. 38, Iss. 1, pages 9-21.
- Secrétariat du conseil du Trésor du Québec, Gestion intégrée des ressources, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/gires/gires.htm>, consultée le 21 mars 2002
- Senge, P.M., 1990, The Fifth Discipline, Toronto: Doubleday.



- Szulanski, G., 2001, Knowledge Creation: A Source of Value; Academy of Management. The Academy of Management Review, Briarcliff Manor; avril 2001; Vol. 26, Iss. 2; page 318, 3 pages
- Von Krogh, G. et Roos, J., 1996, Managing Knowledge. Perspectives on Cooperation and Competition, London: Sage Publications.