

DÉFIS ET ENJEUX DES CONNAISSANCES : LA RÉALITÉ DES CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Par **Natalie Rinfret**, Professeure, École nationale d'administration publique du Québec

• natalie.rinfret@enap.ca

Luc Bernier, Professeur, École nationale d'administration publique du Québec

• luc.bernier@enap.ca

Nathalie Houlfort, Professeure, École nationale d'administration publique du Québec

• nathalie.houlfort@enap.ca

Lilly Lemay, Professeure, École nationale d'administration publique du Québec

• lilly.lemay@enap.ca

Et **Diane Mercier**, Conseillère en gestion des connaissances, Ville de Montréal

• diane_mercier@consultus.qc.ca

RÉSUMÉ Avec les départs massifs à la retraite et les compressions budgétaires qui rendent difficile l'embauche de nouveau personnel, le transfert intergénérationnel est devenu un enjeu stratégique des organisations publiques. De l'avis même des fonctionnaires fédéraux et provinciaux, la perte de l'expérience et de la mémoire organisationnelle représente un défi colossal pour les organisations publiques, vulnérables à la perte des savoirs tacites. L'objectif de cette étude est d'identifier les obstacles organisationnels – qu'ils soient financiers, matériels, managériaux ou humains – au transfert de ces savoirs. Pour ce faire, six groupes témoins ont été tenus auprès de 50 cadres (retraités et non retraités) de différents niveaux hiérarchiques de la fonction publique québécoise. Selon les niveaux hiérarchiques des cadres concernés, il existe des différences quant aux problèmes rencontrés. Les cadres doivent composer avec des obstacles importants qui viennent limiter leur marge de manœuvre et qui renvoient plus spécifiquement au phénomène de la culture organisationnelle. Des pistes de réflexion et de solution sont présentées en conclusion.

ABSTRACT Owing to a combination of massive retirements and budget cuts, which make it difficult to hire new employees, intergenerational transfer has become a major strategic consideration among public organizations. Federal and provincial public servants readily acknowledge that the loss of experience and organizational memory represents a mighty challenge for their organizations, which are faced with the real risk of losing tacit knowledge. The objective of this study is to identify the organizational obstacles – be they financial, material, managerial or human in nature – to the transfer of such knowledge. To this end, six focus groups were held with 50 managers (retired or non-retired) at various hierarchical levels of Quebec's public service. Differences in the types of problems encountered can be correlated to the hierarchical level of the manager concerned. In effect, managers are forced to deal with major obstacles that limit their leeway and that, more specifically, reflect the phenomenon of organizational culture. Further avenues for reflection and action are presented by way of conclusion.

Pour citer cet article : Rinfret, N. et autres (2010). « Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 208-224.

■ LE CONTEXTE

Dans la fonction publique québécoise, il y a eu des vagues massives d'embauche au cours des années 1970 alors qu'on construisait l'État québécois moderne. Si on associe généralement la modernisation de l'État québécois aux changements politiques de la Révolution tranquille des années 1960, en pratique le développement administratif a eu lieu dans les années 1970 avec la création de la majorité des organismes autonomes actuels (Bernier, 2005 ; Simard et Bernier, 1992) et l'embauche des fonctionnaires nécessaires à la mise en œuvre des programmes lancés alors. De ces embauches d'il y a trente ans résultera une vague de départs massifs à la retraite qui atteindra son point culminant en 2010-2011 (Gouvernement du Québec, 2007). Sur une période de dix ans (2004-2014), c'est près de 40 % des effectifs qui auront quitté : de ce pourcentage, la proportion des cadres partant à la retraite est estimée à 50 %. Le contexte se complique du fait que le gouvernement a entrepris de réduire ses effectifs de 20 % sur dix ans en ne remplaçant qu'un départ à la retraite sur deux, rendant ainsi plus difficiles certaines pratiques de préparation de la relève. Néanmoins, c'est près de 16 000 personnes qui seront embauchées comme employés réguliers durant ce laps de temps, sans compter les nombreux mouvements internes de remplacement des cadres, des chefs d'équipe et des experts de toutes catégories d'emplois qui quitteront pour la retraite.

Le *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007* du gouvernement du Québec (Secrétariat du Conseil du trésor, 2004), tout en reconnaissant le défi, y voit une occasion de rajeunissement et de diversification de ses effectifs et prévoit mettre à la disposition de son personnel les outils nécessaires au développement des compétences, faisant même de la formation et du développement de la fonction publique une priorité. Il prévoit également recourir aux services des retraités aux fins de transfert. Si le premier rapport d'étape fait état de plusieurs réalisations au chapitre de la formation et du développement, notamment du personnel d'encadrement, on n'y retrouve guère de mentions relativement aux mesures annoncées en matière de transfert des connaissances et de l'expertise apparaissant au Plan, un indice de l'ampleur du travail encore à réaliser. Mais comme il arrive fréquemment dans les gouvernements provinciaux en manque de ressources, entre l'intention annoncée et la capacité de mise en œuvre (Bernier et Lachapelle, 1998), il y a un fossé à combler.

La fonction publique québécoise moderne a un mythe fondateur, celui de la Révolution tranquille (Bernier, 2001 et 2005 ; McRoberts, 1999). Cet État a été grandement transformé au cours de la dernière décennie (Côté, 2006 ; Mazouz et Tremblay, 2006). Il est douteux que les valeurs de nationalisme et de développement par l'État des années 1960 et 1970 puissent être perpétuées. Le contexte a trop changé (idéologie dominante, difficultés budgétaires, etc.) pour que l'ancien modèle demeure (Dobell et Bernier, 1997 ; Kernaghan, Marson et Borins, 2000). Ceci pose la question de ce qui peut être transmis, de ce qui fait désormais partie du passé et de ce qui peut être adapté aux nouvelles conditions.

L'évolution des règles écrites et des savoirs tacites dans les bureaucraties

Au fur et à mesure que les bureaucraties se développent au cours du XX^e siècle, les manuels de règles écrites et les savoirs tacites grandissent. Dès les années 1950, les études classiques en administration publique témoignent qu'il est désormais impossible d'apprendre toutes les règles (Crozier, 1971 ; Kaufman, 1960). Les routines administratives ont alors évolué en vue de répondre plus facilement aux diverses questions qui se posent (Simon, 1997). Il reste néanmoins une grande partie des savoirs qui demeurent tacites, non écrits, et qui présument d'une transmission par ceux qui partent vers ceux qui arrivent, une transmission de la mémoire de l'organisation.

À la suite de Polanyi (1983), par savoirs tacites nous entendons les connaissances liées à la pratique, à l'expérience ainsi qu'aux compétences maîtrisées par un individu particulier (Stoyko et Fang, 2007). Conséquemment, ils sont dits *tacites* en vertu de leur caractère intangible, ils sont non codifiés et difficiles à transmettre parce que non articulés (CEFRIO, 2005 ; Leonard et Swap, 2004 ; Tsoukas, 2003). La mémoire se décline en deux niveaux : au niveau individuel et au niveau organisationnel. Au sens traditionnel du terme, du moins en ce qui a trait à la psychologie cognitive, la mémoire constitue un stock d'informations codées et un processus (Daraut, 2008). Ainsi, tant au niveau individuel qu'organisationnel, ce cadre processuel implique des opérations techniques, des routines, des comportements et des interactions humaines, ouverts et complexes (Carmes et Noyer, 2005). Dans les deux cas, des mécanismes cognitifs d'acquisition, de stockage et de restauration veillent à ce que la mémorisation ait lieu à travers des phases de bouclages récursifs (Daraut, 2008). Cependant, au niveau individuel, si le premier apprentissage correspond à une phase d'interprétation de l'information qui passe obligatoirement par une transformation des données en éléments informationnels, au niveau organisationnel, la constitution de la mémoire s'opère grâce au filtrage et à l'encadrement de l'information à travers des structures de rétention partagées, comme des cartes cognitives collectives, des structures de croyances négociées, des structures de référence, des hypothèses ou des théories implicites (Daraut, 2008). Ainsi, le processus se complexifie au niveau organisationnel du fait qu'il devient lié aux processus organisationnels « porteurs de sens » utilisés par les décideurs pour détecter les problèmes, définir les priorités et développer une compréhension de la manière de faire face aux écarts de performances (Tremblay, 2003). En somme, la mémoire organisationnelle renvoie à l'ensemble des connaissances stockées dans les mémoires des individus, les documents, les archives, les banques de données informatiques, la structure et la culture (Seville-Girod, 1996 ; Stein, 1995 ; Walsh et Ungson, 1997).

Une autre définition mise sur le caractère processuel, voire opératoire, de la mémoire organisationnelle : « 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'organisation » (Stoyko et Fang, 2007, p. 12). Loin d'être neutre, cette dernière définition se positionne quant à la finalité visée par la création d'une mémoire organisationnelle. Celle-ci vise à transformer l'organisation en une organisation apprenante parce qu'elle « réfléchit sur son expérience et en tire des leçons qu'elle applique au profit du bien commun » (Stoyko et Fang, 2007, p. 13). Ainsi, l'organisation apprenante désigne une « organisation

où sont établis des processus permanents de gestion des savoirs dans le but de favoriser le développement et le transfert des connaissances détenues collectivement en vue de constituer un réservoir de leviers stratégiques dans lequel elle peut puiser pour créer de la valeur et s'ajuster ainsi à la concurrence » (Grand dictionnaire terminologique, 2007). Ces savoirs tacites en viennent à former un tissu plus ou moins serré, soit une culture organisationnelle (Harrison et Carroll, 2006 ; Schein, 2004).

Dans les organisations complexes que sont les administrations publiques, cette culture tient souvent lieu de base de prise de décision alors que les objectifs officiels sont interprétables ou doivent l'être (Latouche, 1988). Cette culture peut être une source de pouvoir et de motivation pour les employés, mais également un frein au changement. Lorsque de nouveaux employés arrivent dans l'organisation, cette culture, si elle leur est transmise en tout ou en partie, peut comporter des éléments positifs mais d'autres aussi qui posent problème. Comment transmettre une seule partie de la culture organisationnelle ? La mémoire organisationnelle doit-elle être sélective ? (De Holan et Phillips, 2003). Cette question soulève celle du filtrage des connaissances, de la non-transmission volontaire de certains savoirs. Ne pas transférer c'est parfois pouvoir redémarrer sur de nouvelles bases.

Ainsi, jusqu'à quel point les organisations publiques actuelles et plus particulièrement la fonction publique québécoise sont-elles prêtes à faire face au défi qui est celui de la perte de la « mémoire » institutionnelle ? En effet, les organisations publiques doivent affronter une période de départs massifs à la retraite alors que les pressions budgétaires rendent difficile l'embauche de la relève nécessaire. Le transfert intergénérationnel est devenu un enjeu stratégique des organisations et de l'avis même des fonctionnaires provinciaux et fédéraux, la perte de l'expérience et de la mémoire organisationnelle fait partie des problèmes majeurs auxquels ils font face (Verma et Lonti, 2001). Les dirigeants des organisations et les employés publics sont ainsi vulnérables à la perte d'une partie des savoirs tacites.

L'objectif de cette recherche est d'étudier les processus de gestion des savoirs de la fonction publique québécoise. Les organisations publiques sont des institutions, des organisations « *infused with values* » pour reprendre l'expression de Selznick (1957). C'est cette culture organisationnelle, ces savoirs, souvent tacites, non transmis dans les manuels de procédures que nous voulons étudier pour comprendre comment ils peuvent être transférés à la génération qui arrive. S'il existe des travaux sur la gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel, rien n'a encore été documenté sur la fonction publique québécoise. La recherche présentée ici étudie la culture d'apprentissage de l'État québécois.

■ LA MÉTHODOLOGIE

La procédure

La création d'une mémoire organisationnelle soulève d'abord et avant tout la question de sa gestion. Ainsi, des groupes témoins ont été constitués afin d'étudier comment les anciens cadres qui sont partis à la retraite voyaient le transfert intergénérationnel de connaissances, comment les cadres actuels voient ce qui doit

être fait et ce que les nouveaux cadres espèrent recevoir. Cette étude a porté sur la population des cadres du gouvernement du Québec, puisqu'elle est la plus durement touchée par les départs à la retraite et, ainsi, la plus vulnérable en ce qui a trait au transfert des connaissances. Au total, six groupes témoins ont été constitués, composés de huit personnes en moyenne. Les cadres à la retraite ont été joints par l'Association québécoise des retraité(e)s des secteurs public et parapublic. Nous voulions rencontrer cette catégorie de cadres pour connaître ce qu'ils espéraient laisser comme savoirs et ce qu'ils préféreraient ne pas transmettre à la nouvelle génération lorsqu'ils ont quitté la fonction publique. Pour joindre la population des cadres supérieurs de niveau 3 à 1, selon la classification du gouvernement du Québec, nous avons acheminé une invitation à tous les cadres ayant participé au programme de formation Leadership en action pour gestionnaires de gestionnaires offert spécifiquement à cette catégorie de cadres par l'ENAP depuis 2006. Nous souhaitions entrer en contact avec cette catégorie de cadres afin de découvrir ce qu'ils espéraient recevoir et ce qu'ils ont reçu et transmis aux nouveaux gestionnaires. Finalement, les nouveaux cadres 5 et 4 ont été joints en lançant une invitation à tous les participants du programme de formation à la gestion publique (PFGP). Ce programme de formation est obligatoire pour tous les nouveaux cadres de ces niveaux et il est offert par l'ENAP. Dans le cadre de cette étude, le point de vue des nouveaux cadres, qui sont presque toujours d'anciens professionnels entrés dans la fonction publique depuis un certain nombre d'années, est important puisqu'ils ont pu acquérir assez d'expérience et de recul pour porter un jugement sur le transfert qu'ils auraient espéré obtenir.

Les séances des groupes de discussion ont eu une durée approximative de trois heures. Toutes les discussions ont été enregistrées. La participation à ces groupes était volontaire et l'anonymat et la confidentialité des réponses ont été garantis aux participants.

Les participants

Cinquante cadres ont participé à cette étude, dont onze étaient retraités, vingt-trois de niveaux 3 et 2 et seize de niveaux 5 et 4. Vingt-deux étaient de sexe féminin et vingt-huit de sexe masculin. Trente-neuf provenaient de la région de Québec et onze de celle de Montréal. Ces cadres travaillent ou ont travaillé dans différents ministères et organismes publics et pour ceux qui ont pris leur retraite, celle-ci est effective depuis 3,18 ans, en moyenne.

Les questionnaires

Pour chaque groupe de cadres une liste de six questions ouvertes a été préparée. Les retraités devaient répondre aux questions suivantes :

- Lorsque vous étiez encore à l'emploi dans un M/O, comment jugiez-vous la question de la gestion des connaissances dans un contexte annonciateur de départs massifs à la retraite ?
- Selon vous, quel rôle l'organisation doit-elle jouer dans la gestion et le transfert des connaissances auprès des collègues qui sont susceptibles de quitter leur emploi ?
- Au moment de votre départ à la retraite, avez-vous pris soin d'identifier, de documenter et de transmettre des connaissances que vous jugiez « critiques » ?

- Dans l'ensemble, jugez-vous satisfaisantes les différentes initiatives, à la fois personnelles et organisationnelles, qui ont été réalisées afin de préserver les savoirs susceptibles de se perdre lors de votre départ?
- Selon vous, quels ont été les outils et les moyens de transfert les plus efficaces pour favoriser le partage et l'appropriation des nouvelles connaissances?
- Qu'est-ce qui a facilité ou rendu difficile les activités liées au transfert ou si c'était à refaire, qu'est-ce que vous feriez et qu'est-ce que vous ne feriez plus lors de la réalisation des activités liées au transfert?

Les cadres 3 et 2 ont répondu aux questions suivantes :

- Selon vous, quel rôle l'organisation doit-elle jouer dans la gestion et le transfert des connaissances auprès des collègues qui sont susceptibles de quitter leur emploi?
- Est-ce qu'il y a des connaissances explicites et tacites que vous auriez apprécié recevoir lorsque vous avez été promu à votre nouveau poste?
- Qu'est-ce que vous pensez des différentes initiatives organisationnelles qui ont été réalisées en matière de transfert des connaissances?
- Avez-vous initié des projets de transfert dans votre unité administrative?
- Qu'est-ce que vous comptez faire pour poursuivre en ce sens?
- Qu'est-ce qui a facilité ou rendu difficile les activités liées au transfert ou si c'était à refaire, qu'est-ce que vous feriez et qu'est-ce que vous ne feriez plus lors de la réalisation des activités liées au transfert?

Finalement, les questions posées aux cadres 5 et 4 étaient les suivantes :

- Qu'est-ce qu'on vous a transmis en termes de connaissances explicites et tacites?
- Qu'est-ce que vous auriez apprécié que l'on vous transmette?
- Qu'est-ce que vous pensez des différentes initiatives organisationnelles qui ont été réalisées en matière de transfert des connaissances?
- Avez-vous initié des projets de transfert dans votre unité administrative?
- Qu'est-ce que vous comptez faire pour poursuivre en ce sens?
- Qu'est-ce qui a facilité ou rendu difficile les activités liées au transfert ou si c'était à refaire, qu'est-ce que vous feriez et qu'est-ce que vous ne feriez plus lors de la réalisation des activités liées au transfert?

■ LES RÉSULTATS

Les interventions des trois groupes de cadres rencontrés ont été classées selon quatre thèmes distincts.

L'importance perçue quant aux enjeux soulevés par la gestion des connaissances

Selon les cadres retraités, l'importance des enjeux soulevés par la gestion des connaissances varie selon les secteurs et les organisations.

Je travaillais au... En période de départ massif : la majorité des cadres était sur le point de partir, c'est-à-dire les trois quarts d'entre eux, ce qui veut dire une perte de mémoire massive sur une courte période. C'était une préoccupation partagée par

toute l'organisation. L'expertise unique des professionnels, des experts: un départ était critique et pouvait signifier la disparition de tout un pan de mur (cadre retraité).

C'était une préoccupation vague pour l'organisation, aucun geste concret, et une préoccupation personnelle aussi. Comment faire pour léguer mon expérience? Rien de concret, aucun moyen, ce qui a suscité peu d'actions de l'organisation et de ma part (cadre retraité).

Cette question est également perçue différemment selon les individus. En effet, certains ont pris soin de documenter et de transmettre les connaissances critiques et d'autres non.

Clairement oui! Je l'ai fait parce que j'ai vu des gens importants quitter après une demi-journée avec le successeur sans rien partager... J'ai participé à un cercle de legs pour faire une rétrospection de ma vie professionnelle, faire un bilan, ce qui m'a permis d'identifier ce que je pouvais léguer, dans quel échéancier, comment, à qui, etc. (cadre retraité).

Non! Je n'ai pas fait d'effort important (cadre retraité).

Selon les cadres retraités un engagement clair et soutenu de la haute direction (de la part des sous-ministres) est nécessaire et cette constatation est reprise par les cadres de niveaux 3 et 2 qui insistent également sur l'accompagnement par les ressources humaines de leur organisation.

Il faut que la haute direction porte le flambeau, c'est-à-dire qu'elle soit prête à défendre le fait pour que cette cause soit maintenue (cadre retraité).

C'est le rôle de l'organisation, mais cela doit se jouer à tous ses niveaux (cadre 3).

C'est la responsabilité à la fois de l'organisation et de l'individu. Chaque gestionnaire devrait avoir la responsabilité d'identifier les emplois vulnérables et en plus être supporté par les ressources humaines (cadre 3).

Les cadres 4 et 5 ont eux aussi parlé de l'importance de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre comme condition de réalisation du transfert des connaissances et, pour ce faire, le signal doit venir de la haute direction et l'accompagnement par les ressources humaines est essentiel. Ces cadres ont également mentionné leurs craintes face aux départs à venir et au manque de préparation des organismes à cette situation.

Je ne suis pas certain que les gestionnaires qui s'apprêtent à quitter dans quelques mois ou quelques années ont l'énergie et la disponibilité pour faire face à la vague de départs massifs qui se prépare d'ici cinq années. Je ne sens pas qu'ils sont prêts à faire face à cette problématique-là (cadre 4).

Les cadres de premier niveau ont en outre ajouté qu'il y avait un véritable défi au chapitre du transfert des connaissances liées à la gestion proprement dite.

Le transfert de connaissances au niveau de la gestion, j'abonde dans le même sens, s'il existe, je ne l'ai pas perçu (cadre 4).

Il y a des initiatives chez les employés, mais pas vraiment chez les gestionnaires.

Nous avons des restrictions budgétaires. Au niveau des cadres, il n'y a rien qui se passe, mis à part les programmes de formation de l'ENAP (PFGP). Le gestionnaire est pas mal laissé à lui-même (cadre 4).

Cela a été une demi-journée avec la personne que j'ai remplacée... Au niveau des connaissances, j'ai appris en forgeant. Ce que j'aurais aimé comme transfert, c'est une banque de programmes en termes d'orientation et de vision. Comme gestionnaire, c'est venu plus tard, mais il me semble que cela m'aurait aidé (cadre 4).

J'aurais aimé être supportée davantage parce que le secteur de travail, je n'avais pas de problème... sauf qu'apprendre la gestion... je n'ai eu personne pour m'apprendre ce volet-là (cadre 4).

Les risques, les obstacles et les inconvénients associés aux départs à la retraite dans un contexte de gestion des connaissances

Selon les cadres retraités, les risques de perte d'expertise sont réels et rendent vulnérables les organisations publiques qui perdront, au fur et à mesure des départs à la retraite, leurs savoirs tacites. Les risques se répercuteront sur les équipes et auront pour conséquences de les fragiliser et de les surcharger, et ultimement ils affecteront le service à la clientèle.

J'aurais aimé avoir au moins une semaine avec le nouveau cadre pour faire le transfert du savoir correctement. On fait cela très peu dans la fonction publique. L'organisation pense que c'est trop coûteux. Avec les gestionnaires qui viennent de l'externe, cela risque de devenir davantage problématique à cause de la perte de temps engendrée. La personne remplaçante a été laissée beaucoup à elle-même. Le nouveau a dû faire des réunions pour trouver l'information que j'aurais pu transmettre. On jette le nouveau dans la marmite : débrouille-toi. Au niveau de l'organisation, il n'y a pas de préparation ni de soutien pour la personne qui quitte et celle qui arrive. Il n'y a pas de mentor, pas de jumelage et c'est courant (cadre retraité).

Les cadres 3 et 2 partagent ce sentiment d'urgence avec les retraités. Ils y voient une menace réelle de perte de savoirs tacites.

Lorsqu'une personne expérimentée quitte après vingt ans et qu'elle n'est pas remplacée, c'est un bloc, un pan de mur de connaissances qui quitte. Dans un contexte de départs massifs de professionnels experts, c'est encore plus problématique (cadre 3).

Ce qui est difficile, c'est l'ampleur de la tâche pour le temps. C'est un travail énorme pour tout le monde du début à la fin. C'est l'enjeu. Oui, on peut doubler, mais les gens signent à minuit moins quart, deux ou trois semaines avant de quitter... Il est trop tard (cadre 3).

Il faut que le ou les sous-ministres saisissent toute l'importance des enjeux soulevés par la perte des savoirs. Si ce n'est pas le cas, alors le danger passe inaperçu (cadre 2).

Parmi les inconvénients ou les obstacles liés au transfert des connaissances, tant les retraités que les cadres 3 et 2 parlent de la culture organisationnelle.

Il y a un gros obstacle au partage des connaissances : les frontières et les territoires, la culture en silo où les gestionnaires craignent de perdre le contrôle, certains voient cela comme une menace (cadre retraité).

C'est la culture organisationnelle qu'il faut changer, pas seulement les opérations. Il faut préparer les personnes, mais aussi les groupes de personnes (cadre 3).

Chez les cadres 4 et 5, les risques ont davantage été présentés sous l'angle de la difficulté de recruter et de retenir le personnel qualifié afin d'assurer un transfert approprié des connaissances. Selon eux, les règles de dotation et les coupures de personnel imposées par le Secrétariat du Conseil du trésor ne favorisent pas le remplacement du personnel et le transfert des connaissances. Ces problèmes sont vécus autrement en région. Il existe donc des différences entre les gestionnaires qui se trouvent dans la Capitale nationale et ceux en région.

Je trouve qu'il y a un problème dans la fonction publique actuelle, il y a des doubles discours. Autant, on valorise le transfert de connaissances, par exemple dans mon entreprise, il y a des gestionnaires qui ont pris l'initiative de se jumeler avec des nouveaux pour faire le transfert des connaissances. Ce qui arrive, c'est que d'un côté, il y a des dossiers qui passent d'une main à l'autre, mais aussi, il y a des coupures. Donc tu te retrouves avec deux fois plus de dossiers, tu ne peux pas remplacer le poste et tu n'as pas l'expertise de l'autre, mais les autorités te disent tu as fait du transfert de connaissances, assure. Il y a une dissonance de plus en plus forte qui se crée et à un moment donné, il faut que tu laisses tomber des pans de mur. Les autorités veulent que tu en fasses plus, puis en plus on veut que tout le monde soit en santé, malgré les heures supplémentaires. Ce n'est pas vivable (cadre 4).

Une autre affaire qui est importante, ce sont les conditions de travail que l'on peut offrir. Le recrutement est difficile, la rétention du personnel aussi est difficile. Des statuts d'occasionnels, des salaires non compétitifs, quand tu finis par recruter quelqu'un. Ce qui fait qu'une personne veut bien en former une autre, mais quand c'est la quatrième personne que tu formes en cinq mois, tu as donné (cadre 4).

Les pourcentages à atteindre concernant les groupes cibles reposent maintenant sur la région de Montréal... Les règles de dotation sont excessivement lourdes. L'accès est facilité en région à cause du prix de l'essence et de la rétention plus facile... Il y a vraiment des particularités régionales et aussi par ministère (cadre 4).

Les activités et les outils pour réaliser les activités de transfert

Plusieurs activités et outils pour mener à bien le transfert des connaissances ont été proposés par les différentes catégories de cadres. Les cadres retraités ont mis en avant le doublage des postes des professionnels jouant un rôle stratégique et les besoins des cadres concernant le perfectionnement et le développement de leurs compétences. Il faut dire qu'à l'époque où ces cadres étaient en poste, les programmes de formation à la gestion publique (PFGP) qui sont obligatoires pour les cadres 4 et 5 et les programmes de Leadership en action pour gestionnaires de gestionnaires offerts aux cadres 3, 2 et 1 n'existaient pas.

Un rôle de prévision! Prévoir en mettant sur pied un plan de tutorat, de doublage de poste en intérim. Par exemple, pendant un an, une personne accompagne la personne qui occupe un poste stratégique. C'est aussi important de « réseauter », de garder ses contacts question de les transmettre à la personne qui va arriver. Prévoir des budgets pour assumer le transfert aussi. Aussi, encourager les organisations à faire des prévisions organisationnelles avec les RH pour au moins connaître les personnes qui vont quitter (cadre retraité).

Selon moi, chaque gestionnaire devrait suivre un cours pour apprendre à manœuvrer entre la politique au sein des organisations et la gestion (cadre retraité).

Les cadres 3 et 2 et les cadres 5 et 4 ont eux aussi parlé de l'importance du doublage de poste et du jumelage. Par ailleurs, les cadres supérieurs ont fait ressortir l'importance de documenter les « mauvais » coups et les erreurs alors que les cadres de premier niveau disent que divers moyens sont mis en avant, mais que l'opérationnalisation de ceux-ci demande trop de temps.

Attention au réflexe de tout documenter! Il serait peut-être aussi important de documenter nos erreurs au lieu des bons coups! (cadre 3).

Dans mon organisation, je me suis inscrit au mentorat, mais je n'ai jamais pu y participer à cause de mon horaire trop chargé et de mes réunions trop nombreuses (cadre 4).

Les facteurs de succès ou les leviers encourageant la mise en valeur de la gestion des connaissances

À propos des facteurs de succès encourageant la mise en valeur du transfert des connaissances, les cadres retraités ont fait ressortir l'importance de l'appui des ressources humaines, la sensibilisation du supérieur hiérarchique, la désignation de « porteurs » convaincus et le développement d'une culture organisationnelle « de traces » et d'information. Les départs massifs à la retraite peuvent également être perçus comme une occasion pour l'organisation d'apporter des changements.

Un supérieur hiérarchique sensibilisé à l'importance du transfert d'expertise s'avère un atout précieux (cadre retraité).

La conviction personnelle semble compter pour beaucoup; si on n'y croit pas, la gestion des connaissances devient fastidieuse (cadre retraité).

L'arrimage entre l'individu qui quitte, ce qu'il a à léguer et les besoins de l'organisation peut être un facteur de succès. Pour l'individu: voici ce que je veux léguer, qu'en penses-tu? Mais tout à coup que personne n'en veut? On ne peut pas décider seul de léguer et l'organisation ne peut pas imposer de le faire! Cela suppose un suivi, une interaction et une entente entre l'individu et l'organisation (cadre retraité).

Seulement 30% des connaissances sont documentées, le reste est dans la tête des gens. Quelqu'un doit prendre en mains les problématiques, visions, etc. Il faut créer des dynamiques humaines pour faire circuler l'information et aussi la faire

réfléchir; il faut des rencontres de transfert, des réseaux, des documents. Mais à une condition : que l'organisation engage les gens à s'impliquer dans un tel processus et rende légitime le processus. Le défi : réussir à travers les urgences. Cela doit être reconnu comme important par l'organisation (cadre retraité).

Évidemment, la connaissance du successeur aide à la transmission des savoirs. Tout en considérant les facteurs de succès mentionnés précédemment, les cadres supérieurs et intermédiaires ajoutent qu'il serait important de valoriser et de reconnaître le travail des personnes qui font le transfert et qu'une politique ministérielle sur le transfert serait nécessaire.

Il faut que le transfert soit davantage valorisé, question d'en enlever aussi un peu sur le travail des gestionnaires. Il ne faut pas essouffler nos ressources à quarante ans. Il faut les préserver (cadre 3).

Dans mon organisation, le sous-ministre adjoint et la direction générale nous suivent. Il a pris une initiative personnelle, il a décidé de nommer un gestionnaire dans son équipe pour commencer à réfléchir sur le transfert des connaissances et la relève (cadre 4).

Les initiatives ici et là sont bonnes, plan de relève, mentorat, c'est bon, mais on souhaiterait que cela soit instauré comme mouvement gouvernemental (cadre 3).

Certains gestionnaires le font bien, mais il n'y a pas d'action ministérielle (cadre 3).

En somme, bien qu'il y ait des similitudes entre les résultats obtenus entre les cadres des différents niveaux, des différences quant à leurs préoccupations ressortent. Les cadres retraités admettent que si les départs à la retraite sont identifiés comme une cause expliquant l'importance des enjeux associés à la gestion des connaissances, les maladies chroniques et la mobilité placent aussi l'organisation dans une position de vulnérabilité. Une nuance intéressante a été saisie entre deux catégories de gestionnaires : les managers et les experts de contenu qui, souvent, sont d'anciens professionnels spécialistes dans un domaine de pointe. Si les premiers semblent plus facilement remplaçables, ce n'est pas le cas des seconds. Pour les retraités, il est essentiel de tenir compte de la culture organisationnelle dans la problématique du transfert des connaissances. De plus, selon ces derniers, il est fondamental de prendre du recul avant d'identifier ce qui doit être transféré à la nouvelle génération de cadres et certaines compétences sont plus importantes que d'autres, ce qui implique qu'elles doivent être enseignées à la nouvelle génération, comme le sens politique. Aussi, la nomination de sous-ministres ayant une préoccupation « ressources humaines » aiderait au processus.

En ce qui concerne les cadres 3 et 2 rencontrés, comparativement aux autres niveaux de cadres, ils se situent davantage dans une perspective macro et stratégique. Ils jaugent la gestion des connaissances à partir d'une réalité contextuelle de changements continus. Ils semblent plus à l'aise pour faire face à la situation que leurs subordonnés. De plus, s'ils reconnaissent l'importance vitale de la gestion des connaissances, ils constatent que sans la réalisation de certaines conditions qui appelleraient un changement, elle risque de demeurer un vœu pieux. Que l'on pense à la rétention : pour remplacer, encore faut-il offrir des conditions de travail

attractives pour les finissants universitaires et le personnel en situation de mobilité. La problématique est accentuée par la difficulté d'embaucher des ressources et, de surcroît, des ressources de qualité. Aussi, ils différencient les niveaux d'encadrement de premier niveau et supérieur : deux univers distincts. Dans le premier cas, un gestionnaire est encore un expert de contenu, dans le second il s'agit d'un niveau plus stratégique, où l'on doit gérer des experts. C'est pourquoi les cadres 3 et 2 interrogés ont tous fait la différence entre le transfert d'expertise lié au contenu des dossiers et celui associé au développement d'aptitudes en gestion. Individuellement, les cadres 3 et 2 mettent en place des pratiques de transfert et se questionnent sur quels savoirs transférer et comment les transférer. Selon leurs dires, cela leur permet de revoir les façons de faire dans l'équipe.

Pour les cadres 5 et 4, le contexte ne semble pas faciliter leur passage d'un poste professionnel à un poste de cadre, car trop souvent ils arrivent dans une équipe en situation de crise (aucun directeur depuis un certain temps, départs à la retraite annoncés par quelques employés, diminution de la motivation, etc.) faisant en sorte que du jour au lendemain le collègue devient le supérieur immédiat. Leur poste de professionnel reste aussi souvent vacant pendant un certain temps. Très collés sur leur fonction *staff*, ils disent ne pas connaître suffisamment toutes les subtilités normatives et administratives en matière de gestion des ressources matérielles, financières et humaines afin d'assumer correctement leur nouveau rôle de cadre. Conséquemment, l'apprentissage « à la dure » est souvent pénible parce que le taux d'erreurs semble assez élevé suivant leurs commentaires. Ainsi, en plus de constater la vulnérabilité de l'organisation en matière de pertes de savoirs critiques, le taux d'essoufflement de cette catégorie de cadres se fait sentir. Ils sont plutôt centrés sur l'appropriation de leur rôle que sur le transfert des connaissances au nouveau personnel de leur équipe de travail. Somme toute, plusieurs questionnent la réelle volonté du gouvernement de « faire face à la musique » parce que selon eux, les organisations, voire les personnes, semblent assez souvent laissées à elles-mêmes.

■ DISCUSSION

Par cette recherche nous souhaitons comprendre comment l'État québécois évolue et transmet ses savoirs tacites d'une génération de fonctionnaires à la suivante. L'État est défini ici comme un ensemble d'institutions, de règles de comportement, de normes, de rôles, d'arrangements physiques et d'archives relativement stables face aux changements d'individus qui le composent (March et Olsen, 1984). Nous nous sommes davantage intéressés à la perpétuation de la culture qui donne à cet ensemble sa teinte particulière et lui permet de fonctionner, aux normes qui se substituent aux règles manquantes ou qui facilitent leur interprétation, qu'à celle des structures (Schein, 2004).

Les résultats de notre recherche montrent que l'État québécois est bien loin d'appliquer le modèle proposé par Ballay (2002) en gestion des connaissances. Aucun des trois processus qui sont capitaliser, transférer et renouveler n'est vraiment implanté. Alors que le transfert des connaissances devrait être une responsabilité organisationnelle, il semble dépendre de la volonté d'individus. Tous déplorent la

perte de mémoire qui se produit présentement (Dufault, 2008). Il y a aussi un appel des personnes interviewées pour que la haute direction des ministères et le Secrétariat du Conseil du trésor s'impliquent. Les politiques de recrutement et leur application sont à repenser dans le contexte actuel des départs. Des cadres se préoccupent de la question, mais il n'y a pas de mouvement d'ensemble ou de politique gouvernementale. Globalement, les répondants sont déçus des initiatives organisationnelles à cet égard. Il semble que les pratiques de transfert soient peu valorisées et celles qui prévalent ne sont pas partagées. Pour capitaliser sur les expériences passées, les transférer et ensuite les renouveler, il faut passer des initiatives individuelles aux processus ministériels et gouvernementaux. On peut se demander si les ministères et les organismes considèrent que les coûts liés à l'instauration de pratiques formelles de transfert des connaissances sont plus élevés que la perte des savoirs.

À la lumière des données accumulées au fil de cette recherche empirique, nous constatons tout d'abord, sous l'angle organisationnel (Riege, 2005), que la stratégie en matière de gestion du savoir est absente ou n'est pas claire pour les gestionnaires rencontrés. De plus, le calcul coût-avantage du processus ne semble pas avoir été fait par les autorités des ministères et des organismes centraux. Le coût semble important. On doit fréquemment faire revenir des cadres comme consultants ou en engager de l'extérieur sans compter la perte de moral chez les cadres. Ceux qui partent et dont les postes ne sont pas remplacés le vivent mal et la motivation chez ceux qui reviennent ensuite semble également problématique. Le partage des connaissances et des bonnes pratiques n'est pas vraiment mis en valeur ni dans ces processus ni ailleurs. De plus, le rôle et les responsabilités des ressources humaines ne sont pas définis suffisamment (soutien, accompagnement, formation, etc.).

Sous l'angle individuel, les cadres font le constat d'un manque de temps pour l'exécution du transfert et l'intégration des connaissances nouvelles. Les cadres ont aussi souligné la difficulté de transmettre les connaissances tacites d'ordre managérial. Organiser ce transfert constitue une surcharge de travail pour les cadres qui doit être valorisée. Ce transfert doit se faire dans un lien de confiance entre celui qui quitte et le nouveau gestionnaire.

Aussi, sous l'angle technologique, il y a une assez grande ignorance des avantages et des inconvénients de l'utilisation possible des TIC. La gestion des technologies au gouvernement du Québec est une problématique que les cadres hésitent à commenter. Les résultats montrent l'importance d'insister sur « le partage et la combinaison des savoirs individuels tacites et explicites en vue de développer des savoirs collectifs performants qui peuvent s'incarner dans des processus de travail, des approches de gestion, des mécanismes de fonctionnement » (Jacob et Harvey, 2005, p. 17). Quelles stratégies ont été mises en avant pour assurer le transfert et la préservation des savoirs? Que reste-t-il et que doit-il rester du mythe fondateur de l'État québécois moderne? De quelle façon l'information conservée favorisera-t-elle l'émergence de nouvelles capacités chez le personnel en plus de renforcer la culture organisationnelle en place? En conservant cette information, que veut-on mettre en valeur pour le développement de l'organisation (Stoyko et Fang, 2007)? La dimension identitaire demeurera-t-elle dans le transfert (Child et Rodrigues, 2005)? La grande majorité de

ces questions reste sans réponse à la suite de cette étude ce qui est fort inquiétant pour la sauvegarde et la transmission de la mémoire organisationnelle de l'État québécois.

■ RECOMMANDATIONS

En lien avec les constats présentés, certaines recommandations émergent. Tout d'abord, le développement d'une culture organisationnelle valorisant le transfert des connaissances est essentiel et l'impulsion doit être donnée par les dirigeants des ministères et des organismes. L'administration québécoise doit se développer en tant qu'organisation apprenante dans laquelle on valorise les savoirs et choisit d'investir dans leur transfert (Dove, 1999; Easterby-Smith et Marjorie, 2003). Une gestion réussie du changement implique une circulation accrue de l'information qui ne doit pas être perçue et utilisée comme source de pouvoir. Il faut aussi privilégier des mécanismes de reconnaissance pour les transferts réussis.

Ensuite, une évaluation sérieuse des besoins et des possibilités qu'offre la technologie doit être faite tout en évitant le risque potentiel d'« infobésité » et la surestimation de la valeur de l'outil au détriment des personnes (Daraut, 2008; Mailhot, Simon et Viola, 2007). Ce ne sont pas des banques de données qui doivent être créées, mais un véritable transfert et des échanges d'information que la technologie peut faciliter. La capitalisation des connaissances pourraient s'effectuer par la mise en œuvre d'activités systématisées visant à répertorier, rassembler, synthétiser, codifier et classer en vue de construire des bases de connaissances accessibles qui prendraient la forme de référentiels de connaissances (Daraut, 2008; Divry et Lazaric, 1998). Subséquemment, des activités qui renvoient à la distribution, à l'utilisation, à la combinaison et à la transposition par lesquelles les membres de l'organisation s'approprient les contenus des bases de connaissances pourraient être organisées (Hammer, 2002). Cela peut inclure le mentorat, le cercle de gestion, le cercle de legs, les communautés de pratique, etc.; bref, toute activité qui facilite le transfert des connaissances. Finalement, des activités de renouvellement du capital des connaissances des organisations publiques seraient souhaitées. En effet, des pratiques telles que l'analyse de retours d'expérience, le mentorat, les bilans de performance d'équipe, l'analyse des données d'étalonnage des meilleures pratiques permettent d'ajuster et de critiquer nos façons de faire dans le but de s'améliorer.

Par ailleurs, avant de conclure, il serait important de souligner les limites de cette recherche. Celles-ci sont liées à la méthodologie qui nous a amenés à rencontrer un petit nombre de cadres de différents niveaux appartenant à divers ministères ou organismes. Il sera intéressant de poursuivre avec un sondage qui permettrait, par exemple, de jauger la généralisation possible des résultats obtenus. Des recherches ultérieures nous permettraient également d'élargir notre compréhension de cette problématique en documentant, par des études de cas, ce qu'il se fait dans les ministères ou le transfert des connaissances est formalisé ou non. Étant donné que les résultats de cette étude ont fait ressortir l'importance de la responsabilité de la haute direction des ministères et des organismes, il serait essentiel d'obtenir le point de vue des sous-ministres sur cette question. Malgré les limites de l'étude, les résultats

obtenus sont importants pour la recherche et la pratique de l'administration publique. Les départs à la retraite s'accroissent et les processus de transfert doivent s'améliorer. Nous espérons que le diagnostic proposé ici sera utile à ceux qui doivent trouver le temps et l'énergie pour améliorer le transfert des savoirs au gouvernement du Québec. Organiser le transfert intergénérationnel exige un effort supplémentaire pour des gestionnaires qui ont déjà une tâche lourde. Ce transfert est néanmoins nécessaire.

La recherche sur cette problématique doit être poursuivie. Trop souvent, les études de cas se font sur les meilleures pratiques dans le secteur public. La Régie des rentes du Québec ou Hydro-Québec sont mentionnées comme des exemples à suivre. Ce sont toutefois des organismes extra-budgétaires qui disposent de ressources que n'ont pas forcément les ministères en période de compressions. Ce sont, en outre, des organisations exemplaires sur de nombreux plans, et ce, depuis de nombreuses années. Nous estimons que la recherche sur des organisations plus typiques de la réalité gouvernementale a plus de chance d'être généralisable.

BIBLIOGRAPHIE

- Ballay, J.-F. (2002). *Tous managers du savoir*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Bernier, L. (2005). «Who Governs in Quebec? Revolving Premiers and Reforms», dans L. Bernier, K. Brownsey et M. Howlett (dir.), *Executive Styles in Canada: Cabinet Structures and Leadership Practices in Canadian Government*, Toronto, University of Toronto Press, p. 131-154.
- Bernier, L. (2001). «The Beleaguered State: Quebec at the End of the 1990s», dans K. Brownsey et M. Howlett (dir.), *The Provincial State in Canada*, Peterborough, Broadview, p. 139-161.
- Bernier, L. et G. Lachapelle (1998). «L'étude des politiques gouvernementales», dans M. Tremblay (dir.), *Les politiques publiques canadiennes*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 13-39.
- Carmes, M. et J.-M. Noyer (2005). *Intranet-Extranet-Internet: un enchevêtrement complexe. Processus d'apprentissage organisationnel et représentation des dynamiques des organisations complexes. Quelques problématiques de conception et d'étude des systèmes d'information distribuée*, Québec, INTRACOM du GRICO (Groupe de recherche sur les Intranets et le changement organisationnel).
- CEFRIQ (2005). *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles: travailler, apprendre et collaborer en réseau*, Québec, CEFRIQ, www.cefrio.qc.ca/upload/1432_GuideCommunautes.pdf (page consultée en décembre 2009).
- Child, J. et S. Rodrigues (2005). «Social identity and Organizational Learning», dans M. Easterby-Smith et A. L. Marjorie (dir.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, Wiley-Blackwell, p. 535-556.
- Côté, L. (2006). «L'expérience québécoise en matière de réforme administrative: la Loi sur l'administration publique», *Administration publique du Canada*, vol. 49, n° 1, p. 1-22.
- Crozier, M. (1971). *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Éditions du Seuil.

- Daraut, S. (2008). « La mémoire organisationnelle : condition et résultat des dynamiques d'apprentissage—Une application aux TIC », *e-Ti : la revue électronique des technologies de l'information*, n° 3, www.revue-eti.net/document.php?id=1068 (page consultée en décembre 2009).
- De Holan, P.M. et N. Phillips (2003). « Organizational Forgetting », dans M. Easterby-Smith et A. L. Marjorie (dir.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, Blackwell, p. 393-409.
- Divry, C. et N. Lazaric (1998). « Mémoire organisationnelle et codification des connaissances », *Revue internationale de systémique*, vol. 12, n° 1, p. 3-11.
- Dobell, R. et L. Bernier (1997). « Citizen-Centred Governance: Implications for Inter-Governmental Canada », dans R. Ford et D. Zussman (dir.), *Alternative Service Delivery: Sharing Governance in Canada*, Toronto, KPMG Centre for Government Foundation, p. 250-271.
- Dove, R. (1999). « Knowledge Management, Response Ability, and the Agile Enterprise », *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, n° 1, p. 18-35.
- Dufault, P. (2008). « Le développement durable de l'humain à travers la transmission intergénérationnelle en milieu de travail », *Revue internationale de psychologie*, vol. 14, n° 2, p. 141-155.
- Easterby-Smith, M. et A. L. Marjorie (2003). « Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management », dans M. Easterby-Smith et A. L. Marjorie (dir.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, Blackwell, p. 1-15.
- Gouvernement du Québec (2007). *Guide portant sur le transfert des connaissances et de l'expertise : préserver et développer la richesse des personnes et des organisations*, Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- Grand dictionnaire de terminologie (2007). *Page d'accueil*, www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp (page consultée en décembre 2009).
- Hammer, M. (2002). *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.
- Harrison, R. J. et G. R. Carroll (2006). *Culture and Demography in Organizations*, Princeton, Princeton University Press.
- Jacob, R. et S. Harvey (2005). « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise », *Télescope*, vol. 12, n° 2, p. 12-25.
- Kaufman, H. (1960). *The Forest Ranger*, Baltimore, John Hopkins Press.
- Kernaghan, K., B. Marson et S. Borins (2000). *The New Public Organization*, Toronto, Institute of Public Administration of Canada.
- Latouche, D. (1988). « La culture du pouvoir : le cabinet du Premier ministre », dans G. Symons (dir.), *La culture des organisations*, Québec, IQRC, p. 141-174.
- Leonard, D. et W. Swap (2004). « Deep Smarts », *Harvard Business Review*, vol. 82, p. 88-97.
- Mailhot, C., L. Simon et J.-M. Viola (2007). « Le dilemme technologie-individus dans l'implantation de la gestion des connaissances : le cas du Groupe Cossette Communication », *Gestion*, vol. 32, n° 2, p. 43-50.

- March, J.G. et J. Olsen (1984). «The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life», *American Political Science Review*, vol. 78, n° 2, p. 734-749.
- Mazouz, B. et B. Tremblay (2006). «Toward a Post Bureaucratic Model of Governance: How Institutional Commitment in Challenging Quebec's Administration», *Public Administration Review*, vol. 66, n° 2, p. 263-273.
- McRoberts, K. (1999). *Quebec: Social Change and Political Crisis*, 3^e édition, Toronto, Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*, réimpression de l'édition Doubleday de 1966, Gloucester, Peter Smith Publications.
- Riege, A. (2005). «Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers must Consider», *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n° 3, p. 18-35.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3^e édition, San Francisco, Jossey-Bass.
- Secrétariat du Conseil du trésor (2004). *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007. Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*, www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/6.4/p/plan_gestion_04-07.pdf (page consultée en décembre 2009).
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, Los Angeles, University of California Press.
- Seville-Girod, M. (1996). *Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle*, www.strategie-aims.com/lille/com6802.pdf (page consultée en décembre 2009).
- Simard, C. et L. Bernier (1992). *Introduction à l'administration publique*, Montréal, Boréal.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior*, 4^e édition, New York, Free Press.
- Stein, E.W. (1995). «Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management», *International Journal of Information Management*, vol. 15, n° 1, p. 17-33.
- Stoyko, P. et Y. Fang (2007). *À la recherche du savoir perdu : guide pratique de gestion de la mémoire organisationnelle*, http://www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/p137_f.pdf (page consultée en août 2009).
- Tremblay, D.-G. (2003). *Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances ?*, Note de recherche n° 25 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Montréal, Télé-Université.
- Tsoukas, H. (2003). «Do we Really Understand Tacit Knowledge?», dans M. Easterby-Smith et A. L. Marjorie (dir.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Malden, Blackwell, p. 410-427.
- Verma, A. et Z. Lonti (2001). «Changing Government Workplaces», *Human Resources in Government Series*, Document de travail n° 11, Ottawa, Réseau canadien de recherche en politiques publiques, p. 67-68.
- Walsh, J.P. et G.R. Ungson (1997). «Organizational Memory», dans L. Prusak (dir.), *Knowledge in Organizations*, Boston, Butterworth-Heinemann.