

**DOCUMENT DE TRAVAIL RÉDIGÉ POUR LA
TABLE RONDE DE RECHERCHE-ACTION DU
CCG SUR L'ORGANISATION APPRENANTE**

Centre canadien de gestion
Table ronde de recherche-action sur l'organisation apprenante

Dernière mise à jour : le 1^{er} mars 2000

Introduction

Objet

- Ce document a pour objet d'élaborer un cadre qui guidera les travaux de la table ronde de recherche-action du Centre canadien de gestion (CCG) sur l'organisation apprenante¹. Ce cadre permettra de situer l'apprentissage organisationnel dans le contexte plus large des changements qui se produisent dans la société canadienne et dans le monde entier, de développer une vision d'avenir pour une fonction publique axée sur l'apprentissage et de décrire les éléments clés d'une stratégie de transition pour réaliser cette vision d'avenir².

Généralités

- Au seuil du XXI^e siècle, le Canada, comme un certain nombre d'autres pays, se transforme en une économie et une société axées sur le savoir. Ceci a des implications majeures quant à la façon dont nous travaillons et dont nous nous organisons, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.
- Nous avançons, dans la présente étude, que l'Administration publique fédérale doit devenir une organisation apprenante pour pouvoir remplir son rôle dans la société. Ce rôle consiste entre autres à être un conseiller fiable et non partisan auprès du gouvernement pour défendre l'intérêt public et fournir aux citoyens les services dont ceux-ci ont besoin.
- Cinq grandes questions sont abordées dans le présent document :
 1. ***En quoi le XXI^e siècle est-il différent?*** On trouvera dans cette section une description des développements sociaux et économiques au cours des quelques décennies qui ont précédé le XXI^e siècle. On s'intéressera plus particulièrement aux changements mondiaux dans les domaines liés à l'apprentissage au sein de la fonction publique.
 2. ***Pourquoi avons-nous besoin d'une fonction publique axée sur l'apprentissage?*** On explique dans cette section pourquoi la fonction publique doit complètement repenser son approche de l'apprentissage si elle veut pouvoir s'adapter aux changements qui se produisent actuellement.

3. ***À quoi ressemblerait une fonction publique axée sur l'apprentissage?*** On trouvera dans cette section la description d'un modèle idéal de fonction publique axée sur l'apprentissage, vers lequel devraient tendre les initiatives continues de renouvellement.
4. ***De quelles nouvelles compétences a-t-on besoin pour mettre en place une fonction publique axée sur l'apprentissage?*** On explique dans cette section la façon dont chaque personne peut contribuer au changement organisationnel en acquérant de nouvelles compétences dans le domaine de l'apprentissage.
5. ***Comment la table ronde nous aidera-t-elle à atteindre notre but?*** Cette section décrit la raison d'être de la table ronde et la façon dont celle-ci se déroulera.

1. En quoi le XXI^e siècle est-il différent?

- Plusieurs changements qui se sont produits dans le milieu du travail et la société ont radicalement modifié la nature des pratiques gouvernementales et commerciales, au Canada et à l'étranger. Les organismes des secteurs public et privé ont été forcés de réfléchir à la façon dont ces changements influent sur leur travail et sur la manière dont ils effectuent ce travail.

Les progrès technologiques ont mis un terme au contrôle de l'information...

- Autrefois, l'information était une ressource relativement inaccessible. Souvent, par exemple, la collecte des données nécessaires pour un projet de recherche prenait des heures. Il fallait faire des recherches dans les archives, aller dans des bibliothèques et même parfois se rendre dans d'autres pays pour examiner des documents sur place.
- De nos jours, grâce aux nouvelles technologies de l'information, nous pouvons plus facilement et plus rapidement créer et diffuser de grandes quantités d'information et atteindre un public plus vaste.
- La technologie a éliminé les gardiens de l'information et rendu celle-ci librement accessible à un plus grand nombre de gens. Avec un ordinateur, presque tout le monde peut maintenant accéder à des stocks d'information considérables. Les gens deviennent plus égaux en ce qui a trait à leur capacité d'accéder à de l'information et de l'interpréter.

...et rendus précieux les travailleurs du savoir

- Étant donné que l'information devient de plus en plus accessible et que les nouvelles technologies entraînent des changements de plus en plus rapides, le savoir devient la clé de la richesse. En étant capables de créer et de comprendre le savoir, les individus et les organisations peuvent s'adapter à un milieu plus turbulent et y prospérer.
- Ceci rend précieux les travailleurs capables d'exploiter le pouvoir de l'information et de créer de nouvelles idées. Les connaissances techniques, la capacité de résoudre des problèmes et la créativité sont en demande croissante. Les travailleurs doivent intégrer divers blocs de connaissances et s'en servir pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs³.

La mondialisation augmente l'interconnectivité et l'interdépendance

- Les nouvelles technologies ont contribué à la mondialisation en facilitant le passage des gens, des marchandises et des idées aux frontières nationales. Il en a résulté en une plus grande interdépendance à l'échelle mondiale.
- La réduction des obstacles à l'investissement et au commerce entre les pays a rendu les frontières nationales moins importantes sur le plan économique. Avec la technologie sont apparus de nouveaux systèmes de production et de distribution qui permettent aux entreprises de vendre, dans les plus brefs délais, leurs biens et leurs services à des consommateurs situés pratiquement n'importe où dans le monde. Les consommateurs canadiens ont maintenant plus de choix et les entreprises canadiennes ont accès à de nouveaux marchés.
- Les nouvelles technologies et les télécommunications mondiales (comme Internet et la télévision par satellite) ont aussi contribué à l'accroissement des échanges culturels. Les Canadiens reçoivent davantage d'information provenant de l'étranger et leurs attentes en ce qui concerne les questions d'intérêt public sont influencées par leur connaissance de ce qui se passe ailleurs dans le monde.
- Ceci ouvre d'excellents débouchés : des idées et des interprétations nouvelles circulent plus librement à travers le monde. Mais la mondialisation pose également des défis majeurs. L'interdépendance accrue entre les pays signifie que, si le Canada bénéficie d'un accès accru au marché mondial et à une banque de spécialistes d'envergure mondiale elle aussi, il est également plus vulnérable face aux crises économiques mondiales, à la propagation des maladies, à la criminalité transnationale et à l'immigration clandestine.

- En même temps, du fait des stimulants économiques et des règles commerciales internationales, les gouvernements ont moins la possibilité de recourir à de nombreux instruments classiques de gouvernance⁴. Les Canadiens devront mettre au point de nouvelles façons de gouverner s'ils veulent préserver la souveraineté démocratique dans leur pays.

Qui dit mondialisation dit aussi plus grande diversité

- La mondialisation a entraîné non seulement une convergence accrue des politiques et un plus grand accès à des produits culturels, mais aussi une diversité croissante au sein des sociétés. Ceci veut dire qu'il y a une plus grande diversité de styles de vie, de niveaux de vie, de patrimoines, d'identités et de visions du monde. Cette diversité peut soit renforcer notre société, soit éroder notre sens de la solidarité.
- Les Canadiens ont maintenant accès à un plus grand éventail de points de vue sur les questions d'intérêt public. Cette multiplicité croissante de points de vue remet en question la sagesse traditionnelle et fait naître de nouvelles idées. Plus que jamais, le dialogue est essentiel pour aider les gens à se comprendre.
- Mais les approches « taille unique » ne conviennent plus pour résoudre les questions d'intérêt public. Les gouvernements doivent trouver de nouvelles façons de tirer parti de la diversité et de faciliter le dialogue pour renforcer la cohésion sociale et permettre aux nouvelles idées d'être entendues.
- Les gouvernements doivent en outre trouver une solution à la tension qui apparaît entre l'interaction croissante entre des gens d'origine diverses, d'une part, et l'uniformité accrue des règles et des normes entraînée par la mondialisation, d'autre part. La diversité est plus grande au sein des pays mais, au niveau international, il y a une pression accrue vers l'harmonisation. Il est important de respecter la diversité et de la laisser se développer dans le nouveau contexte économique mondial.

Ces changements nous forcent à nous organiser différemment...

- Au Canada, comme dans de nombreux autres pays industrialisés, les institutions traditionnelles de gouvernance ne sont plus révérees comme elle l'étaient autrefois. Les Canadiens veulent une fonction publique plus transparente et responsable ainsi que des processus de gouvernance plus inclusifs⁵.
- La fonction publique a donc été amenée à réévaluer la façon dont elle fonctionne et à tenir davantage compte des besoins et des aspirations des citoyens. En même temps, le secteur privé est aussi obligé de faire preuve d'un plus grand

civisme dans la façon dont il mène ses affaires⁶. Les citoyens exigent maintenant que les diverses organisations respectent leurs préférences, leur identité et leurs valeurs.

- Dans le secteur public comme dans le secteur privé, les organisations défont leur pyramide hiérarchique, réduisent leur effectif et modifient leur structure. On s'attend à ce qu'elles soient davantage à l'écoute des besoins de ceux qu'elles desservent, plus souples et plus efficaces. Les entreprises ont réduit leur effectif pour demeurer rentables en dépit de la concurrence grandissante. L'Administration publique fédérale a elle aussi modifié sa structure pour préserver son intégrité financière et économiser l'argent des contribuables. Partout, on doit en faire davantage avec moins de ressources.
- Mais la restructuration organisationnelle est aussi entraînée par la nouvelle nature du travail :
 - Grâce à la technologie, les organisations peuvent accomplir davantage avec moins de ressources. Ceci élimine le besoin de hiérarchies rigides et facilite le travail en réseau et en équipe.
 - La diversité et le dialogue sont encouragés car ils sont sources de nouvelles idées et d'innovations.
 - Les rapports hiérarchiques évoluent. Étant donné que les gestionnaires dépendent de plus en plus du savoir détenu par autrui, ils ne peuvent plus contrôler les travailleurs par des décisions autoritaires. Il est à présent plus efficace d'encourager les gens, de leur donner les moyens de réussir et de les influencer que de les commander et de les contrôler.
 - Moins uniformes et distincts les uns des autres, les objectifs et les problèmes sont devenus plus multidisciplinaires, horizontaux et intégrés.
 - Les méthodes de production sont plus souples. Les organisations sont davantage axées sur les besoins des clients et des citoyens. Elles doivent sans cesse s'adapter et ajuster leur position pour répondre aux attentes de ces derniers.

...et à revoir le rôle du leadership

- Le leadership joue un rôle crucial dans ce nouveau contexte. Il ne s'agit cependant plus du leadership des décennies précédentes. Il nécessite maintenant un mélange plus subtil et complexe de compétences analytiques et interpersonnelles. Il doit aussi être axé sur l'apprentissage et susciter le savoir.

- Par ailleurs, le leadership n'est plus la chasse gardée des gestionnaires; il est devenu la responsabilité de tous. Le travail en réseau ou en équipe rend les employés davantage dépendants les uns des autres, et ils ont besoin de nouvelles connaissances et de nouvelles capacités en matière de leadership pour pouvoir s'adapter.

2. Pourquoi avons-nous besoin d'une fonction publique axée sur l'apprentissage?

De nombreuses autres sources de savoir sont aussi en train de cerner les questions d'intérêt public...

- Au cours des dernières années, c'est surtout la fonction publique qui s'est occupée de cerner les questions d'intérêt public. Il y a aujourd'hui beaucoup d'autres organisations qui s'y emploient activement et qui essayent d'attirer l'attention des gouvernements et des citoyens.
- Il fut un temps où l'Administration publique fédérale – de par sa taille, ses ressources et ses relations – avait un accès relativement privilégié à l'information. De nos jours, cependant, l'information est directement accessible à tous. Les Canadiens et leurs décideurs élus peuvent maintenant recueillir des conseils et des renseignements sur les questions d'intérêt public auprès de groupes extrêmement divers, parmi lesquels :
 - les groupes de réflexion
 - les instituts de recherche du secteur privé et les groupes de revendication
 - les établissements universitaires
 - les organisations non gouvernementales.

...rendant impérative la production d'idées et de conseils convaincants

- Si elle veut donner des conseils au gouvernement et cerner les problèmes pour le grand public, la fonction publique doit trouver de nouveaux moyens d'ajouter une certaine valeur à l'information qui est accessible à tous. Elle doit devenir un centre d'excellence en matière de connaissances et de questions d'intérêt public, et donc attirer l'attention des décideurs et des citoyens.

- Un apprentissage efficace permet de comprendre la quantité toujours croissante d'information et d'opinions. Il permet de le faire rapidement, en triant ce qui est pertinent, et de formuler une interprétation sensée. La fonction publique doit se servir de l'apprentissage et du dialogue pour faire valoir ses arguments et les rendre convaincants.
- La fonction publique a besoin d'apprendre à ajouter de la valeur à l'information qui est facilement accessible à tous. Elle doit mettre de l'avant les meilleures idées et le savoir, et les rendre vivants dans l'esprit des décideurs et des citoyens

Ce type d'apprentissage nécessite qu'on tire parti de la diversité...

- L'apprentissage est indispensable pour produire des idées de qualité, à la fois pertinentes et convaincantes. Il permet aux employés du secteur public d'analyser des questions compliquées, d'élaborer des solutions créatives et de gérer des relations complexes. Un autre aspect important est la capacité de maîtriser la diversité et d'en tirer parti⁷.
- Si elle veut accroître ainsi la valeur de l'information, la fonction publique ne peut ignorer la diversité sociale, elle doit au contraire la faire sienne⁸. La fonction publique doit être inclusive et encourager un dialogue qui recouvre la diversité.
 - Les femmes et les hommes, les gens d'origines ethniques et de races différentes, les gens appartenant à d'autres groupes linguistiques et les Autochtones apportent davantage que des renseignements de première main sur les différents groupes de notre société. En les incluant, la fonction publique bénéficie de points de vue et de connaissances précieuses sur les façons dont elle peut être efficace dans son travail, c'est-à-dire comment procéder, structurer les tâches, créer des équipes efficaces, communiquer des idées, diriger et parvenir à ses buts⁹.
 - Le dialogue entre gens différents favorise aussi la compréhension d'autrui. C'est une composante importante de la cohésion sociale.
 - Le dialogue permet aux gens de mieux comprendre les idées qui proviennent d'un autre contexte et qui reflètent des cultures différentes. Si la fonction publique veut formuler des messages capables de convaincre un public diversifié, elle a absolument besoin de ce type de compréhension¹⁰.
- En incorporant de nouveaux points de vue au processus d'apprentissage, la diversité force les employés du secteur public à remettre en question leurs idées

préconçues et certaines hypothèses dont ils ne sont pas conscients. La fonction publique doit pouvoir exploiter pleinement les talents multiples dont elle dispose et tirer parti de la combinaison d'un éventail d'approches, de compétences et d'idées.

...que l'on gère efficacement l'interdépendance...

- Du fait de la mondialisation croissante et des changements qui s'imposent en ce début du XXI^e siècle, les problèmes rencontrés par la société sont de plus en plus complexes et interdépendants. Une question telle que le changement climatique, par exemple, a des retombées sur toutes sortes d'intérêts, tant au niveau national qu'international. Elle nécessite un temps considérable pour la mise en œuvre de politiques, et la part d'incertitude scientifique est grande.
- La fonction publique doit se servir du savoir pour mieux comprendre les implications associées aux questions d'intérêt public, que ce soit au niveau local, provincial, national ou international. Elle doit par ailleurs proposer des politiques novatrices qui tiennent compte des défis posés par la mondialisation.

...et qu'on modifie les attitudes de l'organisation

- Jamais auparavant la compétition pour attirer les personnes compétentes n'a-t-elle été aussi vive. Si l'on veut que la fonction publique devienne un milieu de travail de choix, il faut que les employés du secteur public aient davantage le sentiment d'être utile. Il faut leur fournir un milieu dans lequel ils peuvent développer leurs talents de leaders et d'innovateurs, ainsi que les moyens et le soutien dont ils ont besoin pour mettre leurs inventions en pratique.
- Dans ce contexte, l'apprentissage est intégré aux activités courantes de la fonction publique au lieu d'être envisagé comme une activité qui ne peut avoir lieu que dans une salle de classe traditionnelle. Il s'agit d'un changement culturel – une modification des attitudes de l'organisation.
- Cette nouvelle attitude organisationnelle récompense la curiosité, la créativité, les nouveaux points de vue, les nouvelles façons de faire les choses, ainsi que la mise en commun et le débat des idées. Il s'agit d'instiller un ethos de l'apprentissage et du leadership à tous les niveaux de la fonction publique.

3. À quoi une fonction publique axée sur l'apprentissage ressemblerait-elle?

Trop souvent, l'apprentissage organisationnel a été considéré comme une activité parallèle...

- Au cours des dix dernières années, l'Administration publique fédérale a été le lieu de nombreux débats sur l'apprentissage organisationnel.
- Malheureusement, le terme a été trop souvent associé exclusivement à des activités parallèles telles que des séances de formation, des journées portes ouvertes, des logiciels pour rendre les bases de données accessibles depuis les ordinateurs des employés ou encore des réunions à l'heure du déjeuner où l'on met en commun avec des collègues une connaissance interne à l'organisation.
- Bien qu'importantes, ces activités traitent l'apprentissage organisationnel comme quelque chose de distinct du travail courant de l'organisation. C'est la raison pour laquelle les termes « organisation apprenante » ou « organisme axé sur l'apprentissage » ont été, dans une certaine mesure, employés à mauvais escient. L'on n'a pas pleinement profité des avantages offerts par ce type d'organisation.
 - En fait, l'apprentissage organisationnel est plus ou moins devenu une expression à la mode, qui a provoqué à la fois engouement et cynisme. Il serait bon de réfuter certains mythes associés à ce concept¹¹.
 - Rappelons entre autres que la technologie n'est jamais le secret de l'apprentissage organisationnel. S'il est vrai que les tentatives de mise en place d'une infrastructure de communications électroniques au sein de l'Administration publique fédérale ont contribué à l'amélioration des communications et du traitement de l'information, elles ne suffisent cependant pas pour engendrer l'apprentissage organisationnel.

...plutôt que comme un processus nécessaire pour changer les mentalités

- Le savoir devrait être considéré comme le produit des rapports entre les gens et, par conséquent, comme quelque chose de contestable et d'imparfait qui doit sans cesse être remis en question. Il en découle que créer un savoir revient essentiellement à tisser entre les employés du secteur public des liens qui facilitent la demande de renseignements, le dialoguer et la mise en commun du savoir¹².
- Le savoir, loin d'être statique, est créé et recréé dans un processus de délibération et de libre dialogue, dans un milieu où les employés du secteur public peuvent faire preuve de franchise à l'égard de leurs supérieurs sans crainte de représailles.

- Les changements structurels sont incapables de susciter des relations de ce type. Il faut que les attitudes évoluent au sein de la fonction publique et que la culture organisationnelle change de façon radicale¹³.

Nécessaire pour des raisons d'imputabilité, la hiérarchie organisationnelle ne doit pas forcément dicter la façon dont le travail est effectué

- Il est clair que la hiérarchie organisationnelle est nécessaire pour veiller à ce que certaines personnes soient tenues responsables, en particulier dans le contexte de la fonction publique où le gouvernement doit rendre compte aux contribuables de la façon dont leurs impôts ont été dépensés¹⁴.
- Il y a cependant peu de raisons justifiant le fait que les différents niveaux décisionnels au sein d'un ministère décident qui fait le travail. En ce sens, les questions de hiérarchie et de pouvoir constituent des obstacles à l'apprentissage.
- Les processus d'apprentissage de la fonction publique ont été conçus pour faire face à des défis fort différents de ceux rencontrés au début du XXI^e siècle :
 - Les hiérarchies cloisonnées actuelles avaient été conçues pour résoudre les problèmes à une époque où la diversité, la rapidité et la complexité étaient moindres.
 - Les liens d'imputabilité actuels ne récompensent pas suffisamment le travail en équipe et en collaboration avec d'autres secteurs de l'organisation.
 - La culture de la fonction publique décourage l'existence de leadership individuel à tous les niveaux de la hiérarchie. Sans ce leadership, on perd la curiosité, la liberté de dialogue et le sens de l'initiative qui sont maintenant indispensables à l'apprentissage.
- Les initiatives de réduction de l'effectif et de restructuration des vingt dernières années, et en particulier l'Examen des programmes, ont aidé de façon significative à réduire le déficit et à rendre le gouvernement plus souple et efficient. Par ailleurs, des efforts considérables ont été déployés depuis cinq ans pour rétablir les services d'élaboration des politiques, forger des liens horizontaux entre les ministères et intégrer la prestation des services. Ceci a permis d'accroître nettement les débats et les discussions sur des grandes questions entre les différents ministères, tout particulièrement dans les hautes sphères du gouvernement.

- Dans de nombreux ministères du gouvernement fédéral, cependant, la structure hiérarchique continue à imposer une circulation de l'information selon des voies bien précises, du haut de l'organisation vers le bas ou vice versa.
 - Il est tout à fait possible qu'un analyste subalterne qui travaille dans un recoin d'une organisation ait accès à l'Internet depuis son poste de travail et participe chaque année à de nombreuses activités d'apprentissage, mais qu'il se heurte encore à des obstacles lorsqu'il veut présenter une bonne idée, à cause des vieilles conventions hiérarchiques.

Caractéristiques d'une fonction publique axée sur l'apprentissage

- Quand on parle d'une fonction publique axée sur l'apprentissage, il ne s'agit pas d'initiatives isolées et distinctes pour faciliter l'apprentissage. Il faut une approche systématique, holistique et à l'échelle de toute l'organisation visant à renouveler la fonction publique. Les caractéristiques qui définissent une fonction publique axée sur l'apprentissage peuvent être classées selon trois niveaux d'analyse :
 - *Au niveau du savoir*, les employés du secteur public ont besoin d'une approche nouvelle pour comprendre et manipuler des idées.
 - *Au niveau personnel et interpersonnel*, les employés du secteur public ont besoin de nouvelles façons de produire et d'échanger des idées importantes.
 - *Au niveau organisationnel*, il faut créer une nouvelle culture pour encourager et dynamiser le processus d'apprentissage.
- Voici une description plus complète des ces caractéristiques :

Une façon différente d'approcher le savoir : La fonction publique ne devrait pas traiter le savoir comme quelque chose de purement objectif et absolu. Elle ne devrait pas non plus accepter les idées reçues sans les remettre en question. Le savoir est une question de sujets, pas d'objets. On peut en tirer quatre conclusions en ce qui concerne la création du savoir et l'apprentissage :

- *Le libre dialogue et le débat sont encouragés* – Les conflits ne sont pas nécessairement une chose à éviter, dans la mesure où ils ont une fonction créative et sont un moyen de remettre en question des

hypothèses, de révéler des préjugés, de passer des données au crible et de rendre plus convaincants des arguments.

- *La diversité est appréciée à sa juste valeur* – La diversité enrichit le processus d'apprentissage de nouveaux points de vue et oblige les employés du secteur public à remettre en question leurs idées préconçues et les hypothèses qui sous-tendent leurs opinions. Plus les points de vue sont divers, plus le dialogue devient intéressant.
- *Le savoir est traité avec humilité* – Les employés du secteur public devraient se sentir petits parce qu'ils ont tant de choses à apprendre et non s'émerveiller de tout ce qu'ils savent. La poursuite du savoir devrait partir du principe que nos connaissances et nos outils d'analyse actuels sont ambigus, incertains et inadéquats.
- *L'enseignement et l'apprentissage sont des façons de voir les choses* – L'apprentissage en profondeur est un processus continu et une façon de voir le monde. Pour mettre cela en application, il faut que les employés du secteur public acquièrent les aptitudes mentales qui leur permettront d'apprendre à apprendre, d'enseigner ce qu'ils savent et d'intégrer les leçons importantes dans leur travail quotidien.

Relations et apprentissage – Une fonction publique axée sur l'apprentissage est plus que la somme de ce qu'apprend chacun de ses employés. Il faut aussi que les relations entre les employés soient propices à la curiosité, au dialogue et à la mise en commun des connaissances. Tout le monde doit participer. Les relations doivent favoriser le processus d'apprentissage d'au moins quatre façons :

- *Motiver et intéresser les employés* – La fonction publique est un système complexe de relations et d'interdépendances. Pour pouvoir apprendre, il est nécessaire de prendre conscience de ces interdépendances et de trouver de nouvelles façons de faire activement participer les employés afin qu'ils travaillent ensemble à une cause commune. Il faut aussi motiver et intéresser les employés, en particulier ceux qui n'ont pas participé aux efforts de renouvellement antérieurs.
- *Acquérir certaines nouvelles compétences « floues »* – Étant donné que l'apprentissage dépend pour une large part de la création de liens entre les gens et que les employés travaillent de plus en plus en réseau et en équipe, de nouvelles compétences interpersonnelles sont devenues nécessaires. On citera par exemple la capacité de participer à un débat,

de dialoguer de façon constructive, de négocier, de communiquer efficacement des idées et de gérer les conflits et le changement.

- *Encourager le leadership à tous les niveaux* – L'apprentissage n'est pas confiné à des centres construits à cet effet ou aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Il a lieu partout dans la fonction publique. Un processus d'apprentissage de ce type tient compte du savoir et des compétences de tous les employés de la fonction publique, quel que soit leur niveau. C'est par ailleurs une façon de donner aux employés les moyens de faire des recherches, de prendre des décisions et de remplir un rôle de leader quelles que soient leurs fonctions officielles au sein de l'Administration publique fédérale.
- *Récompenser le travail en équipe grâce à un système d'imputabilité* – L'apprentissage organisationnel nécessite souvent de nouvelles structures organisationnelles, comme une structure plus horizontale, des réseaux et des équipes. Les systèmes d'imputabilité actuels récompensent surtout l'initiative individuelle et favorisent le développement professionnel. Il faut se préoccuper davantage de récompenser la coopération, non seulement au sein des équipes et des réseaux, mais aussi entre les différents secteurs de l'organisation. Si l'apprentissage se fait par le biais des relations avec autrui, les systèmes d'imputabilité devraient en tenir compte.

Culture organisationnelle – Une fonction publique axée sur l'apprentissage nécessite une évolution des mentalités des employés du secteur public et un changement profond de la culture organisationnelle qu'ils partagent. Parmi les changements qui s'imposent, mentionnons :

- *Dialoguer pour créer* – Les mots, les métaphores et les images font plus que décrire; ils rendent vivantes et plus claires les grandes questions. Les employés du secteur public doivent choisir un langage et des histoires qui rendent leurs arguments pertinents et convaincants pour un large public. Puisqu'elle a moins qu'autrefois les moyens de contrôler l'information dans un monde de plus en plus branché, la fonction publique doit montrer le chemin en situant clairement les problèmes et en élaborant des cadres simples à comprendre pour interpréter l'information.
- *Transmettre de l'énergie* – L'information et le savoir qui sont importants sont traités comme tels. L'énergie et l'enthousiasme produits lors de la création d'un savoir important doivent être transmis à tous ceux qui en bénéficieront.

- *Inspirer des valeurs communes et un sens de la solidarité* – Pour qu’il y ait apprentissage, il faut inspirer des valeurs communes aux employés du secteur public et leur communiquer un sens de la solidarité. Ceci nécessite confiance, honnêteté, respect et coopération. Il faut par ailleurs que l’on aille au-delà des diverses frontières qui existent au sein de la fonction publique si l’on veut créer une perspective à l’échelle du gouvernement.
- *Orienter l’apprentissage vers la résolution des problèmes majeurs* – L’apprentissage ne devrait pas seulement être vu comme une façon d’améliorer l’exécution de tâches isolées. Il doit servir à résoudre des problèmes importants et, du même coup, aider la fonction publique à s’acquitter de ses fonctions premières : servir les représentants élus démocratiquement, améliorer la prestation des services aux citoyens et contribuer à la cohésion sociale et au sens de la solidarité au sein des Canadiens.

4. De quelles nouvelles compétences a-t-on besoin pour construire une fonction publique axée sur l’apprentissage

Pour édifier une fonction publique axée sur l’apprentissage, il faut commencer par mettre l’accent sur l’individu...

- Trop souvent, les tentatives visant à mettre en œuvre l’apprentissage organisationnel sont progressivement abandonnées parce qu’elles reposent sur des interprétations vagues et très abstraites de l’apprentissage et du changement des mentalités. Il est indispensable d’avoir une notion plus claire des facteurs précis qui facilitent le passage à une culture axée sur l’apprentissage¹⁵.
- La nouvelle nature des relations en milieu de travail – moins de réglementation directe, des relations plus diverses et interdépendantes et une valorisation accrue du savoir – nécessite que l’on se concentre sur l’individu en tant que facteur de changement. Du fait de l’accent mis récemment sur le changement structurel, les contributions individuelles n’ont pas été appréciées à leur juste valeur.
- Pour permettre à l’individu de contribuer réellement au changement, il ne suffit pas d’investir dans ses capacités, ses compétences et ses connaissances

professionnelles. Il est aussi indispensable que chaque individu acquière un mélange complexe de compétences personnelles et interpersonnelles.

...et sur les nouvelles compétences essentielles à l'apprentissage et au changement des mentalités

- Les compétences sont les caractéristiques d'un individu qui sont la base d'un travail ou d'un comportement efficace en milieu de travail¹⁶.
 - La définition des compétences va au-delà du savoir, des compétences et des aptitudes. Elle comprend aussi les traits individuels qui se rapportent plus directement à la culture organisationnelle (personnalité, valeurs, attitude, style, aptitudes et intérêts, par exemple).
 - Par ailleurs, cette définition ne se concentre pas exclusivement sur l'amélioration du rendement marginal d'une organisation. Elle comprend également les compétences qui influent sur les mentalités et améliorent les conditions de travail dans la fonction publique (la satisfaction professionnelle, le sentiment de contribuer au bien public et les choix de carrière, par exemple).
- Les compétences remplissent plusieurs fonctions importantes dans la mise en place d'une fonction publique axée sur l'apprentissage.
 - Les compétences aident les gens à réfléchir à leur propre développement intellectuel et à chercher des occasions de se développer dans ce domaine. En tant qu'instruments d'auto-évaluation, les compétences offrent un nouveau moyen d'analyser les sources internes de motivation, la façon dont on apprend et les rapports avec autrui. Chacun peut à tout moment identifier des lacunes au niveau de ses compétences et les combler.
 - Les compétences aident les gestionnaires à assembler les meilleurs équipes et réseaux possible. En tant qu'instrument permettant de tirer parti des points forts du personnel, les compétences représentent pour les gestionnaires un moyen de réunir les meilleurs employés possible pour un travail précis.
 - Les compétences aident en outre les gestionnaires à devenir des enseignants efficaces. En tant qu'instrument permettant de remédier aux faiblesses du personnel, les compétences offrent aux gestionnaires la possibilité d'enseigner des notions importantes, d'encourager la curiosité et de réaliser le plein potentiel d'apprentissage du personnel.

- Les compétences sont un facteur important dans le changement des mentalités, en ce sens qu'elles apportent les caractéristiques personnelles et interpersonnelles qui favorisent la cohésion sociale. Les compétences des employés du secteur public peuvent être analysées et comparées à la liste des compétences qui favorisent l'apprentissage au sein de la fonction publique. L'écart entre les compétences dont on dispose et celles qu'on recherche met en lumière les domaines dans lesquels on peut promouvoir l'apprentissage et faire évoluer les attitudes.
- Pour que les compétences puissent remplir ces fonctions, il faut au préalable déterminer et mieux cerner les compétences précises qui favorisent l'apprentissage au sein de la fonction publique. Il faut fournir aux gestionnaires et au personnel les outils analytiques qui leur permettront d'évaluer et de mettre en œuvre ces compétences, et ce, de façon continue. Par ailleurs, il faut mettre au point des mécanismes d'imputabilité qui renforceront et récompenseront les investissements dans les compétences en apprentissage.

Alors que le secteur privé a depuis longtemps compris l'importance des compétences...

- Vers la fin des années 1960 et pendant les années 1970, le secteur privé a pris de plus en plus clairement conscience de l'importance des compétences personnelles et interpersonnelles. Les recherches universitaires, bien que portant surtout sur le secteur privé, montrent l'importance de tirer parti d'un éventail plus large de compétences individuelles. Elles soulignent en outre les problèmes causés par les écarts de compétence et présentent de nouvelles méthodes d'évaluation des compétences¹⁷.
- Dans les années 1980, les compétences étaient devenues une notion bien connue et de mieux en mieux acceptée dans le secteur privé. Les répercussions de la déstratification et de l'introduction des nouvelles technologies ont particulièrement renforcé la perception selon laquelle les individus et leurs compétences contribuent de façon significative à l'apprentissage organisationnel.

...le secteur public commence tout juste à découvrir leurs applications

- Ce n'est que pendant les années 1990 que l'Administration publique fédérale a commencé à se pencher sérieusement sur la question des compétences. Au cours des dix dernières années, un certain nombre d'initiatives ont été mises en œuvre dans le but d'identifier les compétences fondamentales de la fonction publique, en particulier les compétences nécessaires pour les cadres supérieurs.

- Ce travail du secteur public sur les compétences a considérablement aidé à comprendre le leadership chez les hauts fonctionnaires. Il reste cependant à identifier les compétences précises qui contribuent à l'apprentissage et à la modification des mentalités. Il faut aussi comprendre exactement la façon dont les compétences favorisent ces changements.

Compétences d'une fonction publique axée sur l'apprentissage

- Au sein de la fonction publique, les compétences ne servent pas seulement à aider les employés à mieux exercer des fonctions particulières. Elles ne devraient pas non plus servir à classer ces employés de façon simpliste¹⁸. Au contraire, chaque individu devrait être considéré comme une personne complexe et complète. Les compétences sont un moyen de promouvoir l'apprentissage dans le contexte plus vaste de la fonction publique¹⁹.
- Si certaines compétences sont davantage spécifiques à un poste (les compétences techniques par exemple), si d'autres sont considérées comme particulièrement importantes pour les cadres supérieurs (ou d'autres catégories bien précises d'employés du secteur public), il y a toute une série de compétences qui sont importantes pour un ensemble de fonctions et de niveaux hiérarchiques et qui sont nécessaires pour mettre en place un milieu de travail axé sur l'apprentissage et dynamique. Il s'agit par exemple des compétences suivantes :
 - *Vision cosmopolite et vision du monde* – Les employés du secteur public doivent être capables d'avoir un point de vue plus large sur les questions et de se servir de perspectives, de cultures et d'expériences diverses pour formuler des solutions aux problèmes.
 - *Créativité et apprentissage continu* – Les employés du secteur public doivent être capables de produire des idées originales et d'aller plus loin que les méthodes toutes faites. Ils doivent faire preuve d'une certaine souplesse dans leur réflexion et avoir la capacité d'intégrer des renseignements provenant de sources diverses. La réflexion devrait être un exercice régulier.
 - *Travail en équipe* – Comme l'apprentissage se fait de plus en plus au sein d'équipes, les employés de la fonction publique devraient présenter des caractéristiques interpersonnelles propices à la collaboration, au respect mutuel et à l'altruisme. Lorsque des gens mettent en commun leurs idées et leurs forces personnelles, leurs relations avec autrui les aident à se développer. Les employés du secteur public doivent

comprendre la dynamique du travail en équipe et, lorsque des membres de l'équipe ont des problèmes, savoir comment aider à sauver la situation dans l'intérêt de tous.

- *Art d'enseigner* – Être capable de transmettre un savoir et de communiquer ne suffit pas pour enseigner. Il faut être capable d'établir un rapport qui suscite la curiosité et encourage la réflexion tout en apportant un encadrement suffisant pour que les idées soient rigoureuses. Les employés du secteur public devraient pouvoir déceler le potentiel des autres employés et aider ceux-ci à exploiter leurs talents.
- *Sens de la vision* – Les employés du secteur public doivent avoir conscience du contexte plus large, voir les liens entre les choses et réfléchir à l'avenir. Ils devraient aussi réfléchir à ce contexte et formuler des visions d'avenir qui guideront les autres de façon cohérente. Il faudrait faire prendre conscience à ceux qui voient les activités du secteur public comme une simple succession d'événements isolés que tout est lié et s'inscrit dans un système plus vaste.
- *Relations interpersonnelles* – Il est important que les interactions que les employés du secteurs public ont avec leurs collègues, leurs supérieurs, leurs subordonnés et les autres gens qu'ils rencontrent soient marquées par le respect, l'appréciation d'autrui et le souci d'avoir un échange intéressant. Cela implique en outre qu'ils doivent savoir rendre les conflits constructifs et les dialogues, stimulants.
- *Capacité cognitive* – Les employés du secteur public doivent être capables de percevoir, de comprendre et de traiter (c'est-à-dire de clarifier, d'organiser et d'évaluer) l'information et le savoir. Ce sont des capacités importantes si l'on veut que ces employés deviennent efficaces dans les domaines de l'apprentissage et de la résolution de problèmes.
- Quiconque possède ces talents peut s'épanouir dans le nouveau milieu de travail en faisant preuve d'auto-détermination et en sachant trouver sa place sans dépendre d'une structure trop rigide. Il faut mettre en place un système tel que des efforts sont faits pour recruter ce type d'employés, les récompenser, leur faire sentir qu'ils sont à leur place dans la fonction publique et leur donner des occasions de développer davantage leurs talents. Ce sont des gens comme eux qui servent de modèles et de catalyseurs du changement.

5. Comment la table ronde nous aidera-t-elle à atteindre notre but?

- Le mandat de la table ronde de recherche-action du CCG sur l'organisation apprenante est de « faire le point sur ce que l'on sait des organisations apprenantes, tirer de cette information des directives pratiques et identifier des approches qui peuvent être utilisées par les dirigeants et qui les aideront à faire de leur organisation une organisation apprenante ».
- Plusieurs initiatives antérieures et actuelles sont consacrées à l'apprentissage organisationnel au sein de l'Administration publique fédérale. La table ronde s'inscrit dans le prolongement de ces initiatives et vise à favoriser l'échange d'idées. Elle constitue une autre étape dans l'évolution de ce processus et sera essentiellement consacrée à l'élaboration d'une vision d'avenir et d'une stratégie pour changer les mentalités. Pour ce faire, les participants à la table ronde se réuniront au moins trois ou quatre fois.
- La table ronde aidera en outre à identifier les domaines dans lesquels des recherches et des mesures s'imposent si l'on veut mettre en place une fonction publique axée sur l'apprentissage.

Les solutions technologiques ne seront pas le sujet d'intérêt principal

- Dans un contexte qui se caractérise par un changement de plus en plus rapide, les solutions ponctuelles et rigides perdent vite de leur utilité. Par ailleurs, l'Administration publique fédérale étant composée d'organismes très divers, les solutions technologiques ou stylisées ne peuvent pas tenir compte de tous les détails et nuances importants propres aux différents employés et organismes. C'est la raison pour laquelle, au lieu de porter sur les solutions technologiques, les délibérations de la table ronde devraient être consacrées à une approche plus holistique visant la mise en place d'une nouvelle culture.

Notes

- ¹ Cette table ronde s'inscrit dans le prolongement d'un certain nombre de tentatives antérieures et actuelles pour comprendre l'apprentissage organisationnel dans le secteur public.

Tirer des enseignements des recherches antérieures du CCG

La table ronde met à profit les leçons retenues d'initiatives antérieures du CCG, dont :

- Centre canadien de gestion, *L'apprentissage permanent : un rapport du CCG*, Rapport n° 1, mai 1994; et
- R. Bruce Dodge, « L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique », *Management Practices*, n° 2, Centre canadien de gestion, juin 1991.

Tirer des leçons des recherches antérieures sur le secteur public

On utilise aussi pour cette table ronde les recherches antérieures effectuées ou parrainées par le gouvernement, en particulier :

- *The Changing Maps Roundtable* (1990–1997). Cette étude a mis au jour de nombreux liens importants entre le rôle du gouvernement et l'apprentissage organisationnel. Pour de plus amples renseignements, voir Steven A. Rosell, *Renewing Governance: Governing by Learning in the Information Age*, Toronto, Oxford University Press, 1999.
- La Commission de la fonction publique a également fait progresser ce domaine de façon significative au cours des dix dernières années. Voir Eton Lawrence, « Réflexions sur la transformation d'une organisation gouvernementale en organisation axée sur l'apprentissage », Direction de la recherche, Direction générale des politiques, de la recherche et des communications, Commission de la fonction publique, 1998.

Compléter les initiatives actuelles de recherche au sein du gouvernement

Les travaux de la table ronde s'inscrivent dans le prolongement d'un certain nombre d'initiatives parallèles en cours au sein du gouvernement du Canada, parmi lesquelles :

- Le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive a beaucoup aidé à démontrer la nécessité d'une fonction publique plus diversifiée. Voir Groupe de travail sur une fonction publique inclusive, *2000@2000* [brochure], Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1999.
- Un certain nombre d'initiatives importantes se penchent actuellement sur la question connexe de la « gestion du savoir ». Voir le Forum interministériel sur la gestion du savoir, « Leveraging Public Sector Knowledge », document de référence, Atelier sur la gestion de l'information, Ottawa, le 5 mai 1999; Dawn Nicholson-O'Brien, « Knowledge Management in the TBS and the Federal Knowledge Landscape », document de travail, Bureau de renouvellement organisationnel du Secrétariat du Conseil du Trésor, avril 1999; et Commission de la fonction publique du Canada, « La gestion du savoir à la Commission de la fonction publique : Document de travail », Commission de la fonction publique du Canada, le 25 mai 1998.

- ² Il existe diverses approches de l'apprentissage organisationnel. Dans la présente étude, l'accent est mis sur le rôle du leadership, de la culture, des relations interpersonnelles et de la gouvernance du secteur public.

-
- Pour une vue d'ensemble des ouvrages sur l'apprentissage organisationnel, voir Carole K. Barnett, « Organizational Learning Theories: A Review and Synthesis of the Primary Literature », *Academy of Management Review* (à paraître); Mark Easterby-Smith, Robin Snell, et Silvia Gherardi, « Organizational Learning: Diverging Communities of Practice », *Management Learning*, vol. 29, n° 3, 1998, pp. 259–272; Mark Easterby-Smith, « Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques », *Human Relations*, vol. 50, n° 9, 1997, pp. 1085–1113; Mark Dodgson, « Organizational Learning: A Review of Some Literatures », *Organizational Studies*, vol. 14, n° 3, 1993, pp. 375–394; et B. Levitt et James March, « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, 1988, pp. 319–340.
- ³ Pour des recherches empiriques concernant les effets de la technologie sur la nature du travail, voir Gordon Betcherman et Kathryn McMullen, « Impact of Information and Communication Technologies on Work and Employment in Canada », document de travail, N° W | 01, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 1998. Pour une description plus complète de la façon dont a changé la nature du travail, voir James W. Cortada, éd., *Rise of the Knowledge Worker*, New York, Butterworth-Heinemann, 1998.
- ⁴ Pour un examen de l'évidence empirique sur le déclin des instruments de gouvernance traditionnels, au Canada et ailleurs, voir Leslie Pal, « Alternative Instruments of Governance: Models, Trends and Implications for Income Security Policy », document de travail, Projet sur les implications de la gouvernance sur la polarisation du marché du travail, Statistique Canada, 1997. Pour un débat plus général sur les limites des instruments traditionnels, voir Leslie Pal, *Beyond Policy Analysis: Public Issue Management in Turbulent Times*, Scarborough, Nelson, 1997. Pour une étude des nouvelles approches en matière de gouvernance qui comptent de plus en plus d'adeptes, voir B. Guy Peters, *The Future of Governing: Four Emerging Models*, Lawrence, KA, University Press of Kansas, 1996.
- ⁵ Voir Neil Nevitte, *The Decline of Deference: Canadian Value Change in Cross-National Perspective*, Scarborough, Broadview Press, 1996; et Ronald Inglehart, « Postmodern Values and the Erosion of Institutional Authority », in Joseph S. Nye Jr., Philip D. Zelikow et David C. King, *Why People Don't Trust Government*, Cambridge, Harvard University Press, 1997.
- ⁶ Il existe de nombreux exemples de ces nouvelles attitudes à l'égard du devoir civique. On évoquera par exemple les produits et services dont on vante les vertus sociales (comme les fonds mutuels à caractère social); les nouvelles formes d'accréditation et de vérification qui garantissent aux consommateurs des produits et des services conformes à certaines normes sociales (comme la protection de l'environnement, l'interdiction des essais sur les animaux, etc.); et les nouvelles formes d'autorégulation pour protéger la vie privée des consommateurs (comme les politiques en matière de protection de la vie privée pour les sites Web de commerce électronique).
- ⁷ Peter Herriot et Carol Pemberton, *Competitive Advantage Through Diversity: Organizational Learning From Difference*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- ⁸ Donald G. Lenihan, « From Representativeness to Diversity: Toward a More Inclusive Public Service », manuscrit inédit, Kaufman, Thomas & Associates.
- ⁹ David A. Thomas et Robin J. Ely, « Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity », *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 5, 1996.
- ¹⁰ William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Toronto, Currency, 1999.

-
- ¹¹ Donald A. Schön, « Two Views of Organizational Learning in the Public Sector », in Steven A. Rosell, *Renewing Governance: Governing by Learning in the Information Age*, Toronto, Oxford University Press, 1999, pp. 274–291.
- ¹² Parker J. Palmer, *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998.
- ¹³ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization*, Toronto, Currency Doubleday, 1990.
- ¹⁴ Peter Aucoin, « The Design of Public Organizations for the 21st Century: Why Bureaucracy Will Survive in Public Management », *Administration publique du Canada*, vol. 40, n° 2, 1997, pp. 290–306.
- ¹⁵ Paul G. Thomas, « Beyond the Buzzwords: Coping with Change in the Public Sector », *International Review of Administrative Science*, vol. 62, 1996, pp. 20 texte ff. Thomas fait remarquer que les initiatives concernant les mentalités sont trop souvent des exercices de symbolisme abstrait et des tentatives arbitraires visant à créer une homogénéité des mentalités chez les employés de la fonction publique. Cette étude est fondée sur la critique formulée par Thomas et évite les tentatives simplistes d'influencer les mentalités.
- ¹⁶ Len W. Slivinski et Jennifer Miles, *Profil global de compétence : un modèle*, Ottawa, Commission de la fonction publique, Centre de psychologie du personnel, 1996, p. 2.
- ¹⁷ Mary Felice, *Chronologie des ressources humaines et des compétences*, Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, Direction générale des politiques, de la recherche et des communications, 1998.
- ¹⁸ John G. Burgoyne, « The competence movement: Issues, stakeholders and prospects », *Personnel Review*, vol. 22, n° 6, 1993, pp. 6–13.
- ¹⁹ Len W. Slivinski et Jennifer Miles, op. cit.