



Les archétypes de l'ère des réseaux : articuler la réalité nouvelle de la fonction publique



Forum
des politiques
publiques

Public
Policy
Forum

Les archétypes de l'ère des réseaux : articuler la réalité nouvelle de la fonction publique



Public Policy Forum
Forum des politiques publiques

Le Forum des politiques publiques

Visant l'excellence dans l'administration publique

Le Forum des politiques publiques est un organisme indépendant, sans but lucratif qui s'efforce de promouvoir l'excellence gouvernementale au Canada par la voie d'un meilleur dialogue entre le gouvernement, le secteur privé et le tiers secteur. Issus de l'entreprise, du gouvernement, du secteur bénévole et des syndicats, les membres du Forum partagent une même vision : celle d'une fonction publique efficace et efficiente qui joue un rôle-clé dans le maintien de notre qualité de vie et de notre position concurrentielle à l'échelle mondiale.

Depuis sa fondation en 1987, le Forum des politiques publiques s'est taillé une réputation de facilitateur neutre et digne de confiance, capable de réunir toute une gamme d'intervenants pour les fins d'un dialogue constructif. En encourageant le partage de renseignements et l'établissement de liens entre les gouvernements et les autres secteurs de la société, le Forum des politiques publiques aide le Canada à adopter des orientations futures dynamiques et bien coordonnées qui tiennent compte des défis et des occasions qui se présentent à nous.

Pour de plus amples renseignements, prière de visiter notre site Web, **www.forumpp.ca**.

ISBN 0-9732003-7-5

©2003, Forum des politiques publiques

Forum des politiques publiques

1405 - 130, rue Albert

Ottawa, ON, K1P 5G4

(613) 238-7160

Télécopieur (613) 238-7990

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	1
REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	9
Aperçu	9
Contexte.....	9
Le gouvernement électronique au Canada	11
Articuler le changement et définir la stratégie d'apprentissage	12
Pourquoi utiliser une série d'archétypes comme outil d'apprentissage?	14
MÉTHODOLOGIE	17
LES ARCHÉTYPES	19
Archétype 1 : l'agent de première ligne	21
Archétype 2 : le chargé de cas	27
Archétype 3 : le spécialiste	31
Archétype 4 : le synthétiseur d'information	35
Archétype 5 : l'analyste de politique	39
Archétype 6 : l'agent de communication	43
Archétype 7 : l'agent de consultation	49
Archétype 8 : le gestionnaire de grappe	53
Archétype 9 : le gestionnaire de programme régional	58
Archétype 10 : l'intégrateur	63
CONCLUSION	69
APPENDICES	71
Appendice I – L'initiative du gouvernement en direct	71
Appendice II – Habilitation du gouvernement à l'ère des réseaux : les technologies et les outils	73
Appendice III – Liste des participants aux entrevues et aux tables rondes	84
BIBLIOGRAPHIE	92

AVANT-PROPOS

L'ère des réseaux est en voie de changer radicalement tant le cadre de travail que la nature du travail lui-même. Il est particulièrement difficile pour les employés des grandes organisations, comme les ministères, de comprendre cet environnement et de s'y adapter.

Dans *Les archétypes de l'ère des réseaux : articuler la réalité nouvelle de la fonction publique*, l'auteure, Elisabeth Richard, recourt à des archétypes comme outil d'apprentissage pour explorer et éclairer les défis que soulève l'environnement en réseau pour les fonctionnaires.

L'idée à l'origine de cette publication est le fruit de l'expérience acquise par Madame Richard alors qu'elle gérait le principal site Internet du gouvernement du Canada au moment de son lancement, en 1995, et qu'elle a pu observer directement comment le « gouvernement électronique » transformait la vie quotidienne de ses collègues.

Dans le cadre de ses recherches, Madame Richard a interviewé plus d'une centaine de fonctionnaires, en employant des archétypes pour donner une dimension humaine à un changement organisationnel complexe et de vaste envergure. Il en ressort une série de portraits contemporains attachants sur la vie professionnelle à l'ère de l'électronique, ainsi que des pistes prometteuses sur la façon d'améliorer la conception et le comportement des organisations.

Le Forum des politiques publiques œuvre à l'amélioration de la qualité des politiques et de la gestion dans le secteur public au Canada. Nous espérons que cette publication contribuera à une meilleure compréhension des effets de la technologie de l'information sur la fonction publique et aidera les fonctionnaires à utiliser plus efficacement les nouvelles technologies en communiquant avec le public et avec leurs collègues.

David Zussman

Président

Forum des politiques publiques

AU SUJET DE L'AUTEURE

Elisabeth Richard est directrice, intérimaire, Partenariats secteur public, Programme de télécommunications et d'informatique, Travaux publics et services gouvernementaux Canada. Créatrice du principal site Internet du gouvernement du Canada en 1995, elle a mené des recherches poussées sur l'incidence de la démocratie électronique dans la fonction publique. Elle a contribué à l'élaboration d'un modèle d'utilisation des communications bidirectionnelles en ligne pour les organismes du secteur public, au Canada et à l'étranger. Elle a participé à la rédaction du Livre blanc du G7 sur le cybergouvernement et la démocratie (1997), et elle a publié « Tools of Governance » (1998), « Rapport sur la table ronde sur la participation en ligne des citoyens » (2000) et « Lessons from the Network Model for On-line Engagement » (2000). Avant de rejoindre les rangs de la fonction publique, Madame Richard a travaillé pendant quinze ans comme journaliste et animatrice à la Canadian Broadcasting Corporation et à la Société Radio Canada. Elle est diplômée du Programme d'économie et de finances, de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer ma gratitude aux participants à la table ronde qui, collectivement, ont donné forme aux archétypes. Je voudrais remercier Michael Turner, qui a permis à ce projet de voir le jour et qui a contribué à en façonner les idées, ainsi que l'équipe du Secteur du gouvernement électronique, qui a appuyé ce travail avec rigueur et imagination. Nous sommes également redevables envers Frances Horibe, qui nous a guidés dans la préparation du rapport et de l'événement d'apprentissage. David Snowden, du Cynefin Centre for Organisational Complexity – IBM Global Services, nous a aussi fait profiter de ses connaissances précieuses au niveau de la méthodologie. David Zussman, un observateur de longue date de la transformation de la fonction publique et de l'ère des réseaux, nous a aussi prodigué ses encouragements et transmis des connaissances d'une valeur inestimable. Nous sommes très reconnaissants envers nos collègues du Bureau du Conseil privé et du Secrétariat du Conseil du Trésor pour leur soutien indéfectible. Enfin, merci à Theresa Wallace de son aide précieuse à la rédaction finale.

Elisabeth Richard

SOMMAIRE

Introduction

On recourt de plus en plus aux archétypes pour faciliter le processus de changement dans les organisations complexes. Les archétypes englobent des descriptions de fonctions et de compétences, mais ils vont au-delà, puisant dans l'essence même d'une fonction, et sont ainsi des instruments cognitifs permettant de comprendre une culture naissante et un environnement professionnel en évolution rapide.

Les dix archétypes présentés ici sont inspirés d'expériences réelles d'une centaine de professionnels qui ont travaillé en petits groupes dans le cadre d'une table ronde plus vaste organisée en 2002. Les conclusions de cette table ronde ont été élaborées plus en détail et validées lors de séances d'apprentissage au début de 2003. Les archétypes décrivent en termes humains les défis, les complexités et les contraintes auxquels doit faire face une nouvelle génération de fonctionnaires de première ligne et d'arrière-guichet dont les rôles et les tâches se trouvent transformés à l'ère des réseaux. La pertinence de leurs observations sur chacun des archétypes découle du fait qu'elles sont ancrées dans la réalité des participants et qu'elles ont une portée universelle.

Les dix archétypes

Les dix archétypes sont : l'agent de première ligne, le chargé de cas, le spécialiste, le synthétiseur d'information, l'analyste de politique, l'agent de communication, l'agent de consultation, le gestionnaire de grappe, le gestionnaire de programme régional et l'intégrateur.

L'ordre de présentation des archétypes reflète leurs fonctions. Les archétypes sont regroupés sous trois grands thèmes : ceux qui servent directement les Canadiens, ceux qui participent à l'élaboration des politiques et ceux qui représentent la nouvelle génération de gestionnaires à l'ère de l'information.

L'agent de première ligne et le chargé de cas

L'agent de première ligne et le chargé de cas existaient avant l'ère des réseaux mais leur travail a changé de façon radicale.

Le nombre d'agents de première ligne à l'ère des réseaux augmente en raison du modèle de prestation des services axé sur la clientèle qu'a adopté le gouvernement fédéral. Les agents de première ligne sont en interaction avec le public en personne, par téléphone ou par courriel. Bien qu'ils ne soient pas toujours reconnus comme des travailleurs de la connaissance, les moyens offerts par l'informatique de bureau et l'intégration des bases de données permettent aux agents de première ligne, y compris les préposés des centres d'appels, de répondre aux citoyens, qui s'attendent à recevoir une réponse complète plutôt que des bribes d'information. Les agents de première ligne doivent avoir des compétences supérieures en communication langagière et lutter contre l'emploi du jargon. Ils ont aussi besoin d'outils pour suivre les tendances. Les agents de première ligne peuvent être plus efficaces s'ils travaillent en collaboration étroite avec les fonctions axées sur le multimédia et les communications.

Les chargés de cas sont présents depuis des décennies - faisant un suivi des besoins de santé des patients, des jeunes qui reçoivent des soins ou des délinquants en réhabilitation. Ce qui distingue le chargé de cas des neuf autres archétypes est qu'il est plus probable que le chargé de cas soit appelé à prendre des décisions au nom ou au sujet de clients. À l'ère des réseaux, les TIC peuvent aider à réduire le temps consacré par le chargé de cas à des activités non axées sur le client et à améliorer la qualité de son « temps de contact direct » avec celui-ci. Les chargés de cas souhaitent que le personnel soit impliqué dans la conception des applications de gestion des cas.

Le spécialiste et le synthétiseur d'information

Ensuite, le spécialiste et le synthétiseur d'information sont devenus des personnages centraux, en interaction soit avec ceux qui offrent directement les services, soit avec les responsables de l'élaboration des politiques.

Les spécialistes peuvent appartenir à une catégorie scientifique ou faire partie d'un groupe de soutien administratif. Ils adorent les questions difficiles - leur passion est la création de connaissances. Après avoir passé la majeure partie de leur carrière en arrière-plan, de nombreux spécialistes se retrouvent aujourd'hui sous les feux de la rampe, alors que leur expertise est révélée au grand jour et qu'un contact direct est établi sur le site Web de leur ministère ou dans les médias. Un nombre croissant de ces spécialistes est formé dans des domaines très pointus. Plus que jamais auparavant, les spécialistes travaillent au sein d'équipes multidisciplinaires. L'utilisation de guides - humains ou avec support technologique - est également nécessaire pour aider à localiser les experts qui possèdent de l'information très spécialisée.

Les synthétiseurs d'information ressemblent à des bibliothécaires de l'ère des réseaux. Ils travaillent au sein d'entités opérationnelles, créant de la valeur en intégrant des bases de données et en interprétant les résultats obtenus à l'aide de puissants outils analytiques. Ils savent où trouver l'information en ligne, mais ce qui est plus important, ils savent comment l'interpréter. Ils peuvent transformer une base de données en une précieuse source d'information. La capacité qu'ils ont d'extraire des renseignements utiles des activités en ligne afin d'aider à entrevoir l'avenir est un élément critique à l'ère des réseaux. Les synthétiseurs d'information veulent établir des liens entre les données et les communautés d'intérêts pertinentes. L'un des défis auxquels ils font face en élaborant les produits d'information est de renforcer la confiance afin d'obtenir de l'information auprès de personnes qui pourraient ne pas vouloir la céder.

L'analyste de politique, l'agent de communication et l'agent de consultation

L'analyste de politique, l'agent de communication et l'agent de consultation jouent un rôle clé dans l'interaction avec les citoyens et mettent à profit les avantages de cette connectivité.

Souvent choisis à cause de leurs compétences analytiques et passant la plus grande partie de leur temps à rédiger des notes de service pour leurs supérieurs, les analystes de politique se retrouvent aujourd'hui engagés dans des réseaux par les participants sur Internet dès les premières étapes de l'élaboration des initiatives, au moment de la prise de décision et même durant la mise en œuvre. Les responsables des politiques élargissent le champ de leurs compétences traditionnelles et, grâce aux capacités offertes

par les technologies en ligne, ils participent à des consultations plus directes auprès des intéressés. Cependant, les approches à plus long terme ne sont pas privilégiées et une bonne partie de la recherche et de l'analyse est tournée vers le présent. En outre, on peut recourir à Internet pour solliciter l'avis du personnel local sur des questions de politique. Cependant, après avoir utilisé la technologie Internet pour rejoindre le niveau local en vue d'éclairer l'élaboration des politiques, les analystes de politiques doivent résister à la tentation d'employer la même technologie pour centraliser la mise en œuvre - il faut laisser une marge de manœuvre aux agents de programme de première ligne pour qu'ils puissent exercer leur jugement.

Les agents de communication aident à diffuser le message du gouvernement fédéral auprès des médias et du public. Du fait que l'information circule beaucoup plus vite et qu'elle est plus accessible que jamais auparavant, les agents de communication de l'ère des réseaux assument un rôle différent. Plutôt que de diffuser à grande échelle, ils diffusent de façon « ciblée » - élaborant davantage de produits d'information approuvés au préalable et taillés sur mesure, dans une diversité de formats, dont l'imprimerie, le disque compact (CD) et la vidéo. Face à la multiplicité des auditoires cibles qui préfèrent un contenu adapté à leurs besoins, les agents de communication travaillent de plus en plus en collaboration avec les leaders d'opinion locaux et les cyberactivistes en ayant recours à la technologie pour faire participer la base. Pour les agents de communication, le travail à l'ère des réseaux signifie que la gestion des questions d'actualité revêt une importance critique. Grâce à Internet, il est devenu plus facile de recueillir des appuis et de créer une dynamique autour de questions qui préoccupent le public. Les agents de communication doivent utiliser la puissance des réseaux pour suivre l'évolution de ces questions, apprendre à connaître les intervenants et tirer parti de la structure centralisée des groupes affinitaires.

Le travail de l'agent de consultation est précisément de consulter les Canadiens. Dans un effort pour rétablir le contact avec des citoyens démobilisés, les agents de consultation appliquent les leçons clés qu'ils ont apprises à l'interne sur l'utilisation efficace de la technologie dans leurs relations externes. Par une planification attentive et le recours à un facilitateur ou un modérateur hautement qualifié, les agents de consultation peuvent procéder plus efficacement à des consultations en ligne. Les agents de consultation doivent de plus mettre en place des mécanismes en ligne pour faire connaître rapidement des questions de politique aux intervenants concernés.

Le gestionnaire de grappe, le gestionnaire de programme régional et l'intégrateur

Enfin, les exemples les plus explicites de la façon dont l'ère de l'information a transformé la fonction publique se retrouvent au niveau des gestionnaires eux-mêmes. Les forces centralisatrices et décentralisatrices engendrent de nouveaux modèles de prestation multipartite et les gestionnaires de grappes et les gestionnaires de programmes régionaux en font directement l'expérience, parfois en collaborant avec les intégrateurs ministériels, parfois en étant en conflit avec eux.

Les grappes sont des groupes de citoyens qui partagent des caractéristiques en commun - les aînés, par exemple. Les gestionnaires de grappes ont la responsabilité de recueillir et d'agencer l'information relative aux grappes, en permettant aux citoyens d'avoir facilement accès à cette information. Les

gestionnaires de grappes doivent gérer de nombreuses relations et ils en viennent à maîtriser l'art de la responsabilité partagée : toujours tenus de rendre compte à leurs supérieurs, ils doivent aussi composer avec des responsabilités et une hiérarchie en diagonale qui, souvent, ne sont pas aussi clairement définies que par le passé. Les gestionnaires de grappes sont souvent membres d'équipes virtuelles qui dépendent fortement de la technologie de l'information pour assurer l'intégration des tâches - ils doivent élaborer des règles sur le tas. Les gestionnaires de grappes ont besoin d'appuis alors qu'ils tentent de gérer un nombre extraordinairement élevé de relations complexes. Leur réussite peut être mesurée par l'engagement des intéressés. Travaillant de façon horizontale dans une structure verticale, les

gestionnaires de grappes constatent que le succès de l'intégration horizontale dépend dans une large mesure du soutien de ceux et celles qui se trouvent près du sommet - les grappes les plus performantes ont habituellement un champion dans les rangs de la haute direction.

Le gouvernement axé sur les citoyens est en voie de transformer les bureaux régionaux en entités multipartites. Les gestionnaires régionaux font face à de nouveaux défis parce qu'ils doivent s'efforcer, plus que jamais auparavant, d'établir des relations entre les sphères de compétence fédérale, territoriale et provinciale. Les gestionnaires de programmes régionaux assurent la prestation des services au niveau de la collectivité avec une multiplicité d'intervenants et s'efforcent d'instaurer un climat de collaboration et de partage des gains. Dans cet environnement multipartite, les gestionnaires de programmes régionaux peuvent parfois éprouver des conflits d'allégeances. Ils doivent avoir une vision de l'amélioration du service en offrant une formation continue à leur personnel et en établissant des mesures claires du succès des services.

Dans tous les ministères, presque tous les gestionnaires qui ont participé à l'initiative du Gouvernement en direct correspondent au profil de l'intégrateur. Un intégrateur est un gestionnaire qui coordonne l'intégration de l'information ou des transactions en vue d'atteindre les objectifs d'amélioration de la prestation des services du gouvernement électronique. Les intégrateurs restructurent les processus. Qu'ils s'efforcent d'uniformiser des grappes de sites Web ou qu'ils aient une influence profonde sur la façon dont les services sont organisés, les intégrateurs améliorent l'image et le profil global du gouvernement. Les intégrateurs veulent suivre l'évolution des connaissances et prendre contact avec les collectivités internes et externes. Ils veulent créer des localisateurs d'expertise. Après avoir identifié les spécialistes, ils collaboreront avec eux, les aidant à simplifier leur terminologie et leur prêtant main forte dans la création des communautés d'intérêts qui gravitent autour de ces spécialistes. Les intégrateurs doivent utiliser les intranets de façon stratégique pour diffuser des messages clés et ils doivent reconnaître les contributions individuelles tout en préconisant une culture d'équipe.

Conclusion

Ensemble, ces dix archétypes aident à saisir la nouvelle réalité de la fonction publique. Il est clair, à l'examen de ces archétypes, que la gestion du savoir - à l'aide de technologies de l'information ou d'approches communautaires - est au centre de la vision de l'avenir du fonctionnaire de l'ère des réseaux. Les fonctionnaires souhaitent et doivent obtenir une plus grande formation en technologie

dans de nombreux domaines.

Le Canada a fait des progrès considérables vers l'implantation du gouvernement électronique et il est reconnu partout dans le monde pour avoir utilisé les réseaux en vue de maintenir des normes élevées de prestation de services axée sur la clientèle. Le maintien de normes aussi élevées exigera des efforts considérables au niveau de l'infrastructure et de la stratégie, mais ces efforts ne seront couronnés de succès que si les employés de la fonction publique conservent la capacité et la latitude nécessaires pour innover et pour amener à maturité les stratégies axées sur le gouvernement électronique.

Le maintien de l'avance prise par le Canada dans le domaine du gouvernement électronique en dépend.

INTRODUCTION

Aperçu

L'étude débute par un bref aperçu du contexte du gouvernement à l'ère des réseaux et de la façon dont les archétypes constituent des outils utiles dans les efforts actuellement déployés pour articuler le changement et préciser la stratégie d'apprentissage pour la fonction publique fédérale de l'avenir.

Chacun de ces dix archétypes est ensuite examiné sous l'angle du contexte dans lequel il fonctionne, de la façon dont l'archétype a lui-même été reçu, exploré et élaboré en groupe restreint lors de la table ronde, des apprentissages et des applications clés tirés des conclusions de l'exploration en table ronde et, enfin, des relations entre cet archétype et les autres archétypes. Les principales observations sont résumées dans la Conclusion.

L'appendice I renferme une brève description de l'initiative du Gouvernement en direct. La matière présentée dans l'appendice II permet d'identifier les secteurs de technologie qui facilitent et habilent le travail des employés associés aux dix archétypes. Une liste des participants, indiquant l'archétype auquel s'est identifié le plus le participant en entrevue et lors de la table ronde, figure à l'appendice III.

Contexte

Les technologies de l'information et des communication (TIC) transforment la nature du travail dans tous les secteurs d'activité.

Parmi les nouvelles règles qui régissent ce cadre de travail plus complexe, il y a la rapidité avec laquelle les décisions doivent être prises. Percevant qu'une gestion centralisée sera trop lente à réagir devant l'avalanche de décisions requises dans un contexte de travail en évolution rapide, de nombreuses organisations ont créé des divisions autonomes afin d'accorder plus de latitude aux centres d'activité individuels. En retour, la technologie a permis à ces divisions indépendantes de converger dans une grande diversité de configurations et l'agilité est devenue une notion clé. À l'ère des réseaux, les organisations les plus efficaces sont conçues de manière à agencer et à réagencer des ressources en vue de répondre à des besoins changeants et de saisir les occasions qui se présentent. Dans cet environnement fluide, les organisations traditionnelles, structurées selon un mode vertical, se trouvent désavantagées.

Outre d'être des sources de turbulence en raison des changements rapides qu'elles provoquent, les TIC offrent une mesure de stabilité à ces nouvelles structures autonomes en permettant une communication et des échanges rapides grâce à une infrastructure d'information qui relie les réseaux et les bases de données internes.

Les TIC ont par ailleurs réduit considérablement le coût des transactions internes et externes d'une

organisation. Les TIC permettent à de multiples participants de faire une contribution dans les domaines où ils possèdent un avantage. Les organisations peuvent mettre leurs clients au centre de leurs activités, et les fournisseurs et divers autres intervenants à la périphérie. De nouveaux concepts font leur apparition pour mesurer l'efficacité, tandis que la capacité de coopération interorganisationnelle devient un facteur clé de la réussite.

Dans le monde des affaires, les organisations en réseau ont pris diverses formes : alliances stratégiques, coentreprises et sociétés virtuelles. Pour les gouvernements, l'économie en réseau émergente a mené à l'élaboration de politiques qui favorisent des relations étroites, plus intenses et durables. À titre d'exemple, le ministère des Affaires économiques des Pays-Bas a poursuivi une politique de formation de grappes depuis 1996¹. Cette politique favorise l'établissement de relations entre les entreprises, et entre les entreprises et les organisations gouvernementales.

Grâce à une infrastructure d'information de plus en plus intégrée, les réseaux ont commencé à servir d'instrument clé de la prestation des programmes. Un exemple de ce phénomène est le consortium qui a élaboré la Voie de communication protégée, l'infrastructure d'information en ligne sécurisée du Canada. Un autre exemple est l'Initiative intégrée de contrôle des produits de la criminalité (IICPC), qui réunit cinq ministères et organismes - le ministère de la Justice, la Gendarmerie royale du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Solliciteur général du Canada et l'Agence des douanes et du revenu du Canada - au sein d'une petite entité multidisciplinaire.

Dans plusieurs ministères, la façon dont la valeur est créée change radicalement dans un environnement en réseau. Ainsi, le modèle de gestion des centres d'appels s'est transformé. Il y a plusieurs années, lors de l'annonce du budget fédéral, une dizaine de milliers de citoyens appelaient la ligne d'information. En 2002, leur nombre avait baissé à 300. En raison de cette baisse d'achalandage, le coût du centre d'appel est passé de 90 dollars à 3 000 dollars par appel. Les séances d'information pour les personnes intéressées ont toujours leur utilité, mais elles prennent des formes différentes, par exemple les forums en ligne. On cherche moins à saisir chaque parcelle de connaissance pour mettre davantage l'accent sur l'endroit où trouver l'information.

Un examen attentif de l'incidence des réseaux sur la fonction publique révèle de profondes répercussions sur le plan de l'organisation. En fait, on observe une mutation rapide des emplois alors que les gens tentent de s'adapter à l'ère de l'information. Les compétences évoluent : la maîtrise de compétences multiples est devenue une nécessité et, au-delà de leurs aptitudes fondamentales, de nombreux fonctionnaires doivent posséder des compétences en gestion de projet et en communication. Une simple consultation des répertoires électroniques de l'administration gouvernementale fait ressortir des douzaines de fonctions qui n'existaient pas il y a dix ans - les gestionnaires de grappe, un produit direct de l'ère de l'information, en sont l'exemple le plus visible : ils gèrent le contenu et les liens pour des grappes d'information axées sur les clients, rendues possibles par Internet.

Du sommet vers la base, des changements importants touchent les processus gouvernementaux. Les

¹ Voir, par exemple, la page du site Web de l'UNESCO consacrée aux Pays-Bas à <http://www.unesco.org> et suivre les liens menant aux publications traitant du projet numérique Delta de ce pays.

flux d'information en réseau sont très différents des flux bureaucratiques qui les ont précédés. Le rôle de coordination du gouvernement a subi une profonde mutation sous l'effet des réseaux, qui altèrent la dimension temporelle, les distances et la mémoire organisationnelle. Grâce aux technologies de l'information, des réseaux de communication sont mis en place dans des sous-unités et organismes, au sein et à l'extérieur de l'appareil gouvernemental. Ils aident à gérer les politiques horizontales ou les grappes de programmes. Cela donne lieu à de nombreux arrangements nouveaux, non seulement sur le plan de la conception des programmes et de la prestation des services, mais aussi de la formulation des politiques.

Cette évolution ne veut pas dire que les hiérarchies ou les bureaucraties ne sont plus pertinentes. Le modèle de la pyramide allant du sommet vers la base exercera encore une influence déterminante sur les politiques, les procédures, les rôles et les règlements. Mais des réseaux de personnes, de petits groupes et des équipes à tous les niveaux de l'organisation, en plus de réseaux interorganisationnels, sont venus s'ajouter au modèle bureaucratique.

Le gouvernement électronique au Canada

Au gouvernement du Canada, de nombreux mécanismes ont été mis en place pour faciliter le passage au gouvernement électronique. Sous le leadership du greffier du Conseil privé, le gouvernement électronique devient une façon d'envisager de nouvelles relations avec les citoyens et les autres intervenants, transformant du même coup l'organisation. Ainsi, la Direction du dirigeant principal de l'information, au Secrétariat du Conseil du Trésor, joue un rôle actif en donnant à la fonction publique les moyens nécessaires pour réaliser le programme d'action du Gouvernement en direct. Ce rôle englobe la promotion de certaines compétences qui sont souvent exclusives à la fonction publique, par exemple celles des administrateurs et des archivistes affectés à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels. Des programmes sont en place pour développer les compétences requises à l'interne et pour former des réseaux d'échange de pratiques afin de renforcer les groupes professionnels émergents. En outre, le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique est à préparer la voie à un changement de culture, afin de passer du modèle traditionnel de la fonction publique axé sur une gestion hiérarchique et directive à une gestion du personnel reposant sur des valeurs et orientée vers le savoir. Au Parlement du Canada, le Comité permanent des opérations gouvernementales et du budget des dépenses a examiné ces changements dans une étude sur la nouvelle gestion publique et les TIC.

Le travail au sein de l'appareil gouvernemental est en voie de transformation. Cependant, il est encore difficile de décrire la nouvelle culture. Les efforts faits pour saisir les responsabilités, les aptitudes et les rôles de cette nouvelle fonction publique dans des profils de compétence demeurent abstraits. Ce qui est clair est que le gouvernement électronique diffère sensiblement du gouvernement de l'ère industrielle, caractérisé par la hiérarchie, les ministères cloisonnés, le commandement et le contrôle, la spécialisation des tâches et la prise de décision fondée sur des règles. Mais le gouvernement électronique étant un concept récent, sa définition fait encore l'objet d'un débat.

Incidentement, l'examen fait en 2002 par le Groupe de travail interministériel sur la politique du

cybergouvernement, au Bureau du Conseil privé, a montré qu'il y a trois grandes écoles de pensée sur la portée et la signification du gouvernement en direct. La première et la plus populaire, inspirée par le modèle du commerce électronique, considère le gouvernement électronique comme un organisme de prestation électronique des services. La seconde interprète le gouvernement électronique comme un gouvernement capable de mettre à profit les TIC pour améliorer ce qu'il fait et comment il le fait, tandis que la troisième école de pensée envisage le gouvernement électronique comme un nouveau modèle de gouvernement et de gouvernance à l'ère du savoir, dont le fonctionnement repose sur des moyens électroniques. Cette dernière définition est pertinente à l'ère du savoir et intègre une plate-forme électronique en constante mutation où la réforme démocratique se déroule parallèlement à la restructuration de la fonction publique en vue de faciliter une transformation réussie vers le gouvernement électronique.

Quelle que soit la définition du gouvernement électronique, ses avantages sont nombreux. Les grappes, rendues possibles par l'environnement en réseau, facilitent la prestation de services axés sur la clientèle. Des réseaux de participants publics, privés et/ou de la société civile peuvent être organisés pour assurer la prestation des services de l'État et permettre la participation des groupes intéressés aux processus gouvernementaux. Le gouvernement peut mettre à contribution les connaissances et les ressources des marchés et de la société civile. Des réseaux sont mis en place au niveau des politiques, contribuant à la conception de programmes et de services plus pertinents. Les professionnels et les collectivités fonctionnelles innovent grâce à des réseaux d'échange de pratiques.

De nombreux groupes de recherche, sociétés conseils et organisations gouvernementales interviennent dans le classement mondial de la prestation électronique des services gouvernementaux et des activités connexes. Une revue récente de six enquêtes de ce genre montre que le Canada se classe systématiquement dans le peloton de tête. Presque à l'unanimité, les groupes de recherche ont reconnu que le Canada était à l'avant-garde de la prestation des services centrés sur l'utilisateur et qu'il était l'un des leaders mondiaux du gouvernement électronique². Cela reflète la disponibilité relativement grande de l'infrastructure nationale des TIC, la maturité de plusieurs initiatives reliées au gouvernement en ligne et l'engagement du Canada à l'égard de la prestation de services électroniques centrés sur les usagers. Le leadership du Canada dans le monde en matière de gouvernement électronique a été renforcé par l'engagement qu'il a pris d'élaborer un ensemble de politiques, d'outils et de lignes directrices destinés à être utilisés et adaptés par les ministères et organismes à des fins d'autoévaluation. Cela englobe des politiques et des lignes directrices sur l'accessibilité aux sites Web, l'initiative Uniformité de la présentation et de l'exploitation pour l'Internet, et le recours à des groupes de discussion et à des études de convivialité.

Articuler le changement et définir la stratégie d'apprentissage

² Voir, par exemple, l'étude Accenture (auparavant Andersen Consulting) publiée dans la collection Government Executive Series, *eGovernment Leadership: Engaging the Customer*, 8 avril 2003, p. 7. Disponible en ligne sur le site http://www.accenture.com/xdoc/en/newroomepresskit/egovernment/egov_epress.pdf. Ou encore, voir <http://www.accenture.ca> pour un résumé de l'étude.

Aujourd'hui, le défi consiste à consolider les efforts faits par de nombreux fonctionnaires innovateurs en vue de façonner la fonction publique de l'avenir. On ne peut s'attendre à ce que toutes les initiatives s'agencent harmonieusement - être à l'avant-garde signifie que l'on met à l'essai de nouvelles approches; incidemment, la fonction publique du Canada traverse une phase d'exploration très active.

En cherchant à définir la nature d'un programme d'apprentissage pour le gouvernement électronique, les responsables doivent reconnaître que les emplois évoluent rapidement, par suite des changements radicaux destinés à transformer le gouvernement du Canada. De nombreux éléments doivent être pris en considération : législation, formation, réingénierie des modes de fonctionnement. Le Programme d'architecture fédérée du Secrétariat du Conseil du Trésor vise à guider l'élaboration et la mise en place de l'infrastructure commune du gouvernement pour la gestion de l'information et la technologie de l'information³. Ce programme est un exemple de la façon dont une infrastructure intégrée peut engendrer de profonds changements. Ces changements sont de nature continue et hautement fluide, et il se peut qu'ils ne prennent jamais une forme finale.

Le programme d'apprentissage lié au gouvernement électronique continue d'évoluer sur le plan du contenu, du contexte et de la pratique. La somme des connaissances acquises ne s'est pas encore transformée en un ensemble largement accepté de pratiques, ou même de croyances. Ainsi, le Centre canadien de gestion est conscient du fait que la réponse à ce défi ne réside peut-être pas tant du côté des leçons formelles en salle de classe que dans la façon de relier des enclaves d'expertise dans un contexte fluide et dynamique.

Autour de diverses tables dans les organismes centraux et les organisations d'apprentissage, une préoccupation commune s'est manifestée : les gens. Devant l'ampleur du changement, comment cette transformation complexe fait-elle son chemin dans l'esprit des gens? Les employés au niveau opérationnel se reconnaissent-ils dans la vision conceptuelle articulée par les dirigeants? Les nouvelles façons de travailler mises au point sur la ligne de front et dans les services de soutien gagnent-elles progressivement les diverses couches pour être éventuellement reconnues comme modèles?

Ce qui semble clair est que les jours où la réussite des gestionnaires dans la fonction publique dépendait de leur capacité de travailler efficacement dans des structures statiques sont révolus. Leur succès dépend aujourd'hui de leur capacité de réunir des acteurs dans un nombre croissant de structures inter-organismes et intersectorielles en réseau aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques, de la prestation des services et de l'exécution.

Dans ce contexte, la capacité d'échanger des données et des terminologies pour qu'elles puissent être transformées en renseignements utiles aux diverses organisations est devenue une compétence critique. Les employés possédant de telles compétences sont décrits comme des « analystes symboliques », dont le rôle est devenu essentiel avec l'explosion des TIC. Ils simplifient la réalité en images abstraites qui peuvent être réagencées, combinées et soumises à des expériences. C'est ici que les archétypes prennent toute leur utilité comme outils d'apprentissage.

³ Pour plus d'information sur le Programme d'architecture fédérée, consulter le site http://www.cio-dpi.gc.ca/fap-paf/index_f.asp

Pourquoi utiliser une série d'archétypes comme outil d'apprentissage?

Un archétype est un caractère qui réunit les qualités ou les lacunes qui décrivent un phénomène universel. Prenant habituellement la forme d'images et de traits représentatifs, les archétypes englobent aussi des concepts et des thèmes narratifs présents dans toute littérature. Les récits archétypaux nous permettent de comprendre des aspects extrêmes des sociétés qui les inventent. Carl Jung, un des pères de la psychologie moderne, a été parmi les premiers chercheurs à définir la notion d'archétype en tant qu'inconscient collectif ou collection théorique de mémoires partagées par tous.

Les archétypes expriment divers rôles et comportements qui se trouvent dans l'inconscient collectif. Leur utilisation comme moyen d'apprentissage est un pilier de la civilisation. Les citoyens du Mont Olympe - Mars, Vénus, Zeus et Athènes - sont tous des archétypes. Des archétypes semblables se retrouvent dans toutes les cultures, par exemple dans l'œuvre de I-Ching, en Chine, ou celle du Mollah Nasrudin, au Moyen-Orient. Les occidentaux captent l'essence - ou la sottise - de la pensée corporative dans les caricatures de Dilbert. Dans l'odyssée cinématographique *Star Wars*, Luke Skywalker et Han Solo représentent de puissants archétypes.

Divers chercheurs ont décrit l'utilisation des archétypes, allant d'un moyen de nous amener instinctivement vers des objectifs spirituels, tel qu'élaboré par Carl Jung⁴, à une expression de la vision d'une organisation. David Snowden a démontré comment, à l'instar des caricatures, les archétypes créent une façon indirecte de caractériser des comportements et de les relier avec ce qui fait vraiment fonctionner une organisation⁵. Mark Stefik décrit comment les métaphores liées à Internet colorent la vision que nous avons de l'avenir de ce média - un marché, un forum communautaire numérique, ou une bibliothèque numérique. Il propose des archétypes universels comme le guerrier, le filou et le vieil homme sage pour aider les lecteurs à se représenter l'Internet⁶. Nancy White a décrit l'influence des styles personnels et des archétypes dans la dynamique des collectivités en ligne⁷. Pour Peter Senge, il existe des archétypes systémiques : des structures génériques ou des modèles communs qui sont utiles pour véhiculer des concepts, ou destructifs lorsqu'ils contribuent à aggraver les difficultés⁸.

Dans un contexte organisationnel, les objectifs sont souvent exprimés dans la vision présentée par les dirigeants. Un bon exemple est celui du Père Noël. Une simple description des fonctions du Père Noël se lirait à peu près comme suit : « Distribue des présents aux enfants la veille de Noël ». Cette description pourrait être élargie afin d'y inclure les compétences requises comme celle de conduire un traîneau volant tiré par huit rennes dans toutes les conditions météorologiques. Mais pour comprendre le Père Noël, il est nécessaire de comprendre les rôles sociaux, les pratiques communes et les attitudes personnelles qui nourrissent la culture du don, du partage et de l'espoir.

⁴ Voir, par exemple, C.G. Jung, « Archetypes of the Collective Unconscious », dans *Collected Works of C.G. Jung*, volume 9, partie 1. Revu et traduit par Gerhard Adler et R.F.C. Hull, Princeton, Princeton University Press, 1968.

⁵ D.J. Snowden, « Archetypes as an Instrument of Narrative Patterning. » *Arc Knowledge Management Magazine*, édition spéciale, vol. 5, n° 4, novembre 2001.

⁶ Mark Stefik, éd., « *Internet Dreams: Archetypes, Myths and Metaphors* » (Cambridge: MIT Press, 1996).

⁷ Nancy White. « It Ain't Easy Being Green: Posting Archetypes in Online Conversations », Washington (D.C.), Full Circle Association, 2000.

⁸ Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Currency Doubleday, 1991.

Des archétypes modernes peuvent être utilisés pour sonder les courants de fond d'une organisation et préciser ce qui la fait vraiment fonctionner. Les archétypes haussent la prévisibilité des interactions humaines et aident les gens à atteindre un niveau commun de compréhension même dans les organisations de plus en plus complexes. Ainsi, les archétypes peuvent englober des descriptions de fonctions et d'aptitudes, mais ils peuvent aller bien au-delà pour cerner les émotions et la véritable nature d'une fonction.

Dans les systèmes gouvernementaux évolutifs et les structures sociales émergentes, les archétypes sont des instruments cognitifs qui permettent de comprendre une culture naissante. Ils suscitent la confiance en facilitant la formation d'un cadre commun. Les archétypes aident aussi les employés à créer un îlot de stabilité dans un environnement instable. Ils nous permettent d'intégrer le changement à la culture et aux comportements quotidiens.

Aujourd'hui, la tâche des gestionnaires de la fonction publique est de donner un sens à un environnement en perpétuel changement et d'interpréter ce changement pour leurs employés. Ce sont aussi des connecteurs clés, qui relient des enclaves d'expertise dans un contexte fluide. En fait, Jane Fountain, de l'Université Harvard, a montré que l'infrastructure révolutionnaire offerte par Internet pour la communication, la coordination et le contrôle engendre de profonds changements structurels qui sont principalement mis en œuvre par les fonctionnaires et leurs réseaux⁹. Simplement dit, dans ce contexte de changement rapide et radical, l'utilisation d'archétypes en tant qu'outil d'apprentissage aide à aller au fond des choses.

⁹ Jane E. Fountain, « The Virtual State: Toward a Theory of Bureaucracy for the Twenty-First Century », paru dans *Democracy.com, Governance in a Networked World*, publié sous la direction de Elaine Ciulla Kamarck et Joseph S. Nye, Hollis (N.H.), Hollis Publishing Company, 1999, p. 133.

MÉTHODOLOGIE

Le projet qui a mené à la publication de la présente étude a débuté par un exposé conceptuel, rédigé à l'hiver de 2002, visant à examiner les effets du gouvernement de l'ère des réseaux sur les personnes qui élaborent les politiques et qui assurent la prestation des services. En préparation pour les entrevues et la table ronde, dix archétypes du gouvernement à l'ère des réseaux ont été sélectionnés arbitrairement, à la lumière des observations et de l'expérience de l'auteure alors qu'elle était gestionnaire du principal site Internet du gouvernement du Canada à son inauguration en 1995. Des entrevues et une table ronde ont suivi au printemps, à l'été et à l'automne de 2002. Une autre séance d'apprentissage a eu lieu subséquemment au début de 2003. (Voir l'appendice II qui renferme une liste complète des participants aux entrevues, à la table ronde et à l'événement d'apprentissage.)

À l'aide d'un questionnaire personnalisé, les questions d'identité, de technologie et de tendance ont été explorées au cours des entrevues téléphoniques initiales. Grâce à l'utilisation d'une série de métaphores et d'archétypes pour aider les participants à prendre conscience de leurs propres sentiments et en permettant de recueillir des observations sur les enjeux concrets et les structures changeantes, les entrevues ont servi à valider et à résumer les tendances au sein de l'industrie et du gouvernement.

Les questions et les sujets abordés en table ronde ont pris forme au cours de ces entrevues. Une description concrète de chaque archétype a ensuite été élaborée. Pour mettre ceux-ci en contexte et démontrer comment le lieu de travail évoluait, on a aussi rédigé une description connexe du contexte dans lequel chaque archétype évolue.

La série de rencontres en table ronde, qui a débuté en juillet, a commencé par un exposé accompagnant le document conceptuel, adapté à chacun des groupes réunis en table ronde à l'aide des observations recueillies lors des entrevues de départ avec les participants sélectionnés. Au sein de chaque groupe réuni en table ronde, les archétypes ont été élaborés davantage, modifiés, puis validés. Un élément clé a été d'assurer une combinaison minutieuse de participants provenant d'un large éventail de ministères et de fonctions. Pour chaque archétype, un groupe de cinq à dix fonctionnaires a été choisi en fonction de leur expérience professionnelle et de leur intérêt marqué pour l'environnement en réseau. (Afin de mieux comprendre la relation de chaque archétype aux tâches de la fonction publique représentées par celui-ci, les lecteurs sont invités à consulter la liste des participants à l'appendice II.)

Les dix archétypes sont : l'agent de première ligne, le chargé de cas, le spécialiste, le synthétiseur d'information, l'analyste de politique, l'agent de communication, l'agent de consultation, le gestionnaire de grappe, le gestionnaire de programme régional et l'intégrateur. De tous les archétypes élaborés en petits groupes, un seul - le gestionnaire de grappe - est tout à fait nouveau. Les autres, par exemple le synthétiseur d'information et le chargé de cas, évoluent en prenant une diversité de formes. Certains archétypes, par exemple le gestionnaire de programme régional, existent déjà, mais les entrevues menées auprès de professionnels sur le terrain ont révélé qu'ils avaient suffisamment changé sur le fond pour justifier leur inclusion dans la liste.

L'analyse des tables rondes a fait ressortir des apprentissages clés et des applications pour les gestionnaires. Elle a aussi permis d'esquisser une ébauche des relations émergentes entre les

archétypes, un élément essentiel pour les gestionnaires qui tentent actuellement de réorganiser leurs fonctions de première ligne et services d'arrière-guichet. Ces observations sont reproduites dans la prochaine section, sous la description de chaque archétype. L'objectif n'était pas de copier les meilleures pratiques récentes, déjà décrites dans la documentation des cours sur l'amélioration des services ou le gouvernement électronique - les constatations et applications clés tirées exclusivement des observations faites par les participants lors de la première série de rencontres en table ronde en 2002, lesquelles ont été validées et raffinées davantage durant l'événement d'apprentissage tenu en 2003.

La richesse de ces observations provient du fait que, même si elles sont profondément ancrées dans la réalité du travail quotidien des participants, elles ont aussi un caractère universel et de nombreux fonctionnaires s'y sont identifiés.

LES ARCHÉTYPES

Dans la présente section, chaque archétype est décrit en fonction de l'environnement dans lequel l'archétype évolue, de la façon dont l'archétype lui-même a été reçu, exploré et développé dans les groupes restreints réunis en table ronde, des constatations et applications clés tirées des enseignements découlant de l'exploration en table ronde et, enfin, de la relation entre cet archétype et les autres archétypes.

L'ordre de présentation des archétypes reflète leurs fonctions. Les archétypes sont regroupés autour de trois thèmes : ceux qui servent directement les Canadiens, ceux qui participent à l'élaboration des politiques et ceux qui représentent la nouvelle génération de gestionnaires à l'ère de l'information.

Premièrement, l'**agent de première ligne** et le **chargé de cas** existaient bien avant l'ère des réseaux, mais leurs fonctions ont changé de façon fondamentale.

Le nombre d'agents de première ligne à l'ère des réseaux augmente en raison du modèle de prestation des services centré sur la clientèle qu'a adopté le gouvernement fédéral. Les agents de première ligne sont en interaction avec le public en personne, par téléphone ou par courriel. Même s'ils ne sont pas toujours reconnus comme des travailleurs de la connaissance, les moyens offerts par l'informatique de bureau et l'intégration des bases de données permettent aux employés de première ligne, y compris les préposés des centres d'appels, de répondre aux citoyens, qui s'attendent à recevoir une réponse complète plutôt que des bribes d'information.

Les chargés de cas sont présents depuis des décennies - faisant un suivi des besoins de santé des patients, des jeunes qui reçoivent des soins ou des délinquants en réhabilitation. À l'ère des réseaux, les TIC aident à réduire le temps consacré par les chargés de cas à des activités non axées sur le client, ainsi qu'à améliorer la qualité de leur « temps de contact direct » avec celui-ci. Ce qui distingue le chargé de cas des neuf autres archétypes est qu'il est plus probable qu'il soit appelé à prendre des décisions au nom ou au sujet de clients. La technologie de gestion des cas permet aussi aux agents de programme, autrefois affectés à la conception plutôt qu'à la prestation des programmes et des services, d'assurer un suivi des cas dans le dédale de la bureaucratie. Le suivi des cas facilite la conception des programmes bien que, parfois, les agents de programme agissent aussi comme chargé de cas.

Ensuite, le **spécialiste** et le **synthétiseur d'information** sont devenus des personnages centraux, en interaction soit avec ceux et celles qui dispensent directement les services, soit avec les responsables de l'élaboration des politiques.

Les spécialistes peuvent appartenir à une catégorie scientifique ou faire partie d'un groupe de soutien administratif. Ils adorent les questions difficiles - leur passion est la création de connaissances. Après avoir passé la majeure partie de leur carrière en arrière-plan, de nombreux spécialistes se retrouvent aujourd'hui sous les feux de la rampe, alors que leur expertise est révélée au grand jour et qu'un contact direct est établi sur le site Web de leur ministère ou dans les médias. Un nombre croissant de ces spécialistes sont formés dans des domaines très pointus

Les synthétiseurs d'information ressemblent à des bibliothécaires de l'ère des réseaux. Ils travaillent au sein d'unités opérationnelles, créant de la valeur en intégrant des bases de données et en interprétant les résultats tirés d'une variété de puissants instruments d'analyse. Ils savent où trouver de l'information en ligne mais, ce qui est plus important, comment l'interpréter. Ils peuvent transformer une base de données en une source inestimable d'information. Leur capacité d'extraire des données utiles des activités de première ligne afin d'aider à prédire l'avenir est un élément clé à l'ère des réseaux.

L'analyste de politique, l'agent de communication et l'agent de consultation jouent un rôle clé dans l'interaction avec les citoyens en mettant à profit les avantages de cette connectivité.

Souvent choisis à cause de leurs compétences analytiques et passant la plus grande partie de leur temps à rédiger des notes de service pour leurs supérieurs, les analystes de politique se retrouvent aujourd'hui engagés dans des réseaux de participants sur Internet dès les premières étapes de l'élaboration des initiatives et jusqu'à la prise de décision et la mise en œuvre. Les responsables des politiques élargissent le champ de leurs compétences traditionnelles et, grâce aux technologies en ligne, ils sont en mesure de participer à une consultation plus directe auprès des intéressés.

Les agents de communication aident à diffuser le message du gouvernement fédéral auprès des médias et du public. Puisque l'information circule beaucoup plus rapidement et est plus accessible que jamais auparavant, les agents de communication de l'ère des réseaux assument un rôle différent. Plutôt que de diffuser de l'information à grande échelle, ils font une diffusion « ciblée » - élaborant davantage de produits d'information préapprouvés et taillés sur mesure, dans divers formats, dont l'imprimé, le disque compact (CD) et la vidéo. Face à la multiplicité des auditoires cibles qui préfèrent un contenu adapté à leurs besoins, les agents de communication travaillent aussi en collaboration avec les leaders d'opinion locaux et émulent les cyberactivistes en ayant recours à la technologie pour gérer les questions d'actualité et faire participer la base.

Le travail de l'agent de consultation est de faire précisément cela : consulter les Canadiens. Dans un effort pour reprendre contact avec des citoyens démobilisés, les agents de consultation appliquent les leçons clés qu'ils ont apprises à l'interne sur l'utilisation efficace de la technologie dans leurs relations externes. Une partie du travail des agents de consultation est de coordonner les consultations en direct en rejoignant un vaste auditoire. Ils s'efforcent d'instaurer un environnement propice à la confiance et à la réciprocité tout en répondant à un nombre de plus en plus grand de cyberactivistes et en participant à des discussions et à des forums en ligne.

Enfin, les exemples les plus explicites de la façon dont l'ère de l'information a transformé la fonction publique se retrouvent au niveau des gestionnaires eux-mêmes. Les forces centralisatrices et décentralisatrices engendrent de nouveaux modèles de prestation multipartite, et les **gestionnaires de grappes** et les **gestionnaires de programmes régionaux** en font directement l'expérience, parfois en collaborant avec les **intégrateurs** ministériels, parfois en étant en conflit avec eux.

Les grappes sont des groupes de citoyens partageant des caractéristiques communes - les aînés, par exemple. Les gestionnaires de grappes sont responsables de la cueillette et de l'agencement de

l'information pertinente à une grappe, en permettant aux citoyens d'avoir facilement accès à cette information. Les gestionnaires de grappes doivent gérer de nombreuses relations et deviennent maîtres dans l'art de la responsabilité partagée : toujours tenus de rendre compte à leurs supérieurs, ces gestionnaires doivent aussi composer avec des responsabilités et une hiérarchie en diagonale qui, souvent, ne sont pas aussi clairement définies que par le passé. Les gestionnaires de grappes participent souvent à des équipes virtuelles en faisant largement appel à la technologie de l'information pour l'intégration des tâches - ils doivent élaborer les règles sur le tas.

Le gouvernement centré sur les citoyens transforme les bureaux régionaux en entités multipartites. Les gestionnaires régionaux font aujourd'hui face à des défis nouveaux parce qu'il y a plus de relations à développer entre les sphères de compétence fédérale, territoriale et provinciale que jamais auparavant. Les gestionnaires de programmes régionaux assurent la prestation des services au niveau de la collectivité avec une multiplicité d'intervenants et ils s'efforcent d'instaurer un climat de collaboration et de partage des gains.

Dans tous les ministères, presque tous les gestionnaires qui ont participé à l'initiative du Gouvernement en direct correspondent au profil de l'intégrateur. Un intégrateur est un gestionnaire qui a pour tâche de coordonner l'intégration de l'information ou les transactions en vue d'atteindre les objectifs d'amélioration de la prestation des services du gouvernement électronique. Les intégrateurs restructurent les processus. Qu'ils s'emploient à uniformiser des grappes de sites Web ou qu'ils aient une influence plus profonde sur la façon dont les services sont organisés, les intégrateurs améliorent l'image et le profil général du gouvernement. Les attentes ne cessent d'augmenter à l'égard du rôle joué par de nombreux gestionnaires en tant qu'intégrateurs responsables de l'infrastructure vitale et de l'intégrité de l'image de marque.

Ensemble, ces dix archétypes aident à saisir la réalité nouvelle de la fonction publique.

Archétype 1 : l'agent de première ligne

Les agents de première ligne assurent la prestation des services gouvernementaux et sont ceux qui viennent le plus directement en contact avec la clientèle. À titre de représentants les plus visibles du programme d'action du gouvernement centré sur la clientèle, l'agent de première ligne est, idéalement, sensible, à l'écoute et bien informé.

Dans le passé, les agents de première ligne donnaient de brefs renseignements en réponse à une demande, mais la technologie est en voie de changer leur rôle. Le Canada compte plus d'utilisateurs du Web par habitant que tout autre pays et ses citoyens sont plus érudits que jamais. Ils s'attendent à recevoir sans délai des réponses détaillées et personnalisées à leurs questions et des solutions à leurs problèmes. Le nouveau rôle des agents de première ligne les oblige à recourir à leur capacité de naviguer dans des bases de données pour répondre à une tendance croissante à aider leurs clients à prendre des décisions. Les agents de première ligne deviennent des membres de la profession d'aidant, où l'empathie tout autant qu'une plus grande connaissance et que l'intuition jouent un rôle clé. Dans un

nombre croissant de situations, le jugement est primordial - par exemple, lorsque la personne qui appelle se fie à l'agent de première ligne pour décider dans quelle sphère de compétence elle constituera son entreprise en société.

Certaines organisations tirent une grande valeur du travail de ces agents de première ligne et les rétribuent en conséquence. Dans d'autres, les agents de première ligne ne sont pas encore reconnus comme des travailleurs du savoir et ils n'ont pas accès à des outils élémentaires d'information tel qu'Internet.

Contexte

Partout dans le monde, des initiatives de télécommunications à grande échelle sont en cours en vue de répondre à la demande croissante de services centrés sur les citoyens. Le souci d'assurer de tels services incite les gouvernements à rechercher des solutions qui permettent d'intégrer la prestation des services à la population. Certains gouvernements ont même créé de nouveaux organismes à cette fin, comme Centrelink en Australie qui assure la prestation des services, des programmes et des paiements pour les ministères du gouvernement australien¹⁰.

L'initiative du gouvernement électronique vise aussi à répondre à la demande de centres d'appels et de mécanismes de rétroaction en direct. Parmi les leçons tirées des études de cas, on note que les mécanismes de rétroaction et de sondage sont des éléments clés de la réussite des services en ligne et qu'ils sont de plus en plus souvent intégrés aux politiques et aux directives sur le gouvernement en direct. Ainsi, en Suède, les organismes sont invités à engager un dialogue en ligne sur les services. Cette exigence figure aussi dans la directive présidentielle aux États-Unis.

L'utilisation stratégique de centres d'appels et de mécanismes de rétroaction en direct peut engendrer des gains d'efficacité à grande échelle. En 1996, 80 p. 100 des demandes de renseignements reçues par Industrie Canada provenaient d'appels téléphoniques. En 1999, la proportion était tombée à 60 p. 100 et, en 2000, moins de 1 p. 100 des requêtes aboutissaient au service de dépannage. L'analyse des demandes de renseignements par téléphone et par courriel et l'adaptation de la structure et de la présentation du site Web Strategis ont permis aux clients de consulter ce site plus efficacement pour obtenir l'information recherchée.

Archétypes employés

Plusieurs « rôles » ont été suggérés lors des entrevues téléphoniques préparatoires.

Le premier personnage évoqué a aidé à identifier ce que les préposés des centres d'appels ne sont pas - Ernestine, la très désobligeante téléphoniste de Bell, immortalisée par la comédienne américaine Lily Tomlin dans les années 60. Parmi les autres suggestions, il y a eu un agent de la circulation, un chargé de cas et un préposé à l'accueil chez Wal-Mart.

¹⁰ Voir www.centrelink.gov.au.

Le préposé à l'accueil chez Wal-Mart était le choix le plus populaire. Comme lui, les agents de première ligne représentent le point d'entrée dans un immense entrepôt d'information libre-service pour le gouvernement du Canada. Aussi, à l'instar des magasins à rayons libre-service, certains centres d'appels gouvernementaux ont établi non seulement un premier point de contact, mais aussi un dernier point de contact. Cela leur permet de surveiller et d'améliorer la rapidité avec laquelle on répond aux demandes de renseignements. Ces agents deviennent un chaînon essentiel entre le spécialiste et le client, une fonction qui correspond à celle du chargé de cas. Cela augmente aussi les chances que le citoyen demande l'avis et l'aide de l'agent de première ligne pour remplir une formalité. Cela est notamment vrai en région.

Apprentissages clés

Les agents de première ligne agissent comme des agents de la circulation.

La première vague du gouvernement en direct visait à rendre l'information largement accessible. Cela a rendu le gouvernement plus transparent, mais la tâche de naviguer dans le labyrinthe bureaucratique est devenue plus difficile pour certains citoyens. Les citoyens qui s'adressent aux agents de première ligne pour obtenir de l'aide s'attendent de plus en plus à y trouver le chemin le plus direct vers l'information qu'ils recherchent. Ils s'attendent à naviguer à travers les diverses options en ayant à faire le moins de contacts possibles. Les agents de première ligne ont souvent l'impression d'être des agents de la circulation.

Les utilisateurs devraient pouvoir naviguer par eux-mêmes.

Le meilleur service en direct est celui qui permet aux utilisateurs de naviguer facilement par eux-mêmes. Les citoyens n'hésitent pas à utiliser le bouton d'aide ou à appeler lorsqu'ils se perdent sur un site. Cependant, ils feront volontiers le travail si on leur offre une structure appropriée. On peut le faire en cherchant à établir une relation étroite entre les développeurs de sites Web et les agents des centres d'appels.

On insiste de plus en plus sur l'importance de constituer un dossier complet.

Devant la complexité croissante de l'information disponible et la capacité des citoyens d'utiliser les fonctions libre-service, les agents de première ligne constatent qu'ils aident maintenant leurs clients à constituer ce qu'ils appellent un « dossier complet ». Les agents de première ligne doivent connaître les divers éléments d'information requis par le citoyen pour préparer la prochaine démarche, qui consiste souvent à rencontrer un spécialiste. Parmi les organisations où la constitution d'un « dossier complet » devient une procédure de routine, il y a la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR), Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

En constituant un dossier complet, l'agent de première ligne fait un travail qui ressemble davantage à celui du chargé de cas.

En constituant un dossier complet, l'agent de première ligne fait un travail qui se rapproche beaucoup de celui du chargé de cas - il prend en charge l'ensemble des besoins du client. Il semble que plus un ministère est près de sa clientèle, plus il est probable que ses agents de première ligne se percevront comme des chargés de cas. Ils seront tentés d'aller plus loin que la simple prestation d'informations

pour participer à des transactions. Dans les principaux centres d'appels, comme 1-800-O-Canada, il est moins probable que cela se produise.

L'intuition devient partie intégrante des compétences requises.

L'éventail des compétences des agents de centres d'appels évolue. Ils constatent que leur intuition est parfois ce qui donne les meilleurs résultats. Comme les bibliothécaires qui font des entrevues de référence, les agents de centres d'appels constatent que la succession de questions peut les amener dans une direction tout à fait inattendue. Il arrive souvent qu'un citoyen ne parvienne pas à articuler la véritable question du premier coup. Les agents de première ligne doivent faire preuve de jugement et interpréter ce qu'ils entendent afin de comprendre où se situe leur interlocuteur sur la courbe des services. A-t-il besoin de renseignements de base, de renseignements plus spécialisés, ou encore est-il prêt à faire une transaction?

Les agents de première ligne ont des limites et ils doivent les reconnaître.

- Les agents de première ligne ne peuvent que transmettre de l'information. Lorsqu'ils sont en mesure de prendre en charge l'ensemble des besoins du client, ils peuvent être tentés de prendre des engagements au nom du service qu'ils représentent. Les agents de première ligne doivent apprendre à imposer des limites aux compétences mêmes qu'on leur demande de mettre à contribution pour être utiles.
- En tant que point de contact initial, les agents de première ligne représentent le gouvernement auprès de l'interlocuteur. Cela crée les bases d'une relation de qualité, élément essentiel de la participation du citoyen. Cette relation peut donner aux agents de première ligne l'impression qu'ils sont un service de consultation. Ils doivent trouver la bonne mesure entre formuler des mots encourageants et préciser que leur service ne vise pas à influencer les politiques mais plutôt à transmettre les plaintes et les commentaires.

Les agents de première ligne diffusent des faits et des arguments en situation d'urgence.

L'information à laquelle ont accès les agents de première ligne est de nature factuelle et il est essentiel que cette information soit accessible et de bonne qualité. Dans certaines circonstances, les agents de première ligne doivent aussi pouvoir articuler des arguments à l'appui de la position du gouvernement. C'est parfois le cas dans les situations d'urgence où la sécurité du public est en cause.

Application

Mettre l'accent sur les aptitudes langagières et tenter de supprimer le jargon.

Les aptitudes langagières jouent un rôle de plus en plus important. En plus de donner des réponses au téléphone en français et en anglais, l'intégration multi-canaux force les agents des centres d'appels à rédiger des réponses qui seront transmises par courriel. On s'attend à ce que ces réponses soient claires, concises et produites sans délai. Les centres d'appels cherchent à réduire au minimum les besoins d'écriture et ils évitent de paraphraser leurs sources. Ils tentent d'être aussi précis que possible en recommandant des adresses URL où l'on peut trouver plus de renseignements. Les centres d'appels ont une influence sur l'uniformisation - sinon la suppression - du jargon bureaucratique. La terminologie employée pour les produits et services peut varier considérablement même entre divers secteurs d'un

ministère, et elle peut être différente de celle employée par les citoyens. Les services d'appels centralisés sont particulièrement aptes à lutter contre le jargon parce qu'ils recueillent de l'information à diverses sources et sont obligés d'harmoniser les définitions provenant de différentes entités.

Fournir aux agents de première ligne des outils pour analyser les tendances.

- Les gestionnaires doivent fournir des outils à leur personnel de première ligne. À l'instar des agents de la circulation, les agents de première ligne ont besoin de cartes, de répartiteurs et de systèmes de suivi. Cela est notamment important pour valider l'efficacité des produits d'information. Les statistiques sur l'achalandage auront une très grande valeur pour la conception de la prochaine version d'un site Web. Elles indiquent ce qui devrait figurer sur la page d'accueil et comment l'information devrait être présentée. Dans certains ministères, le comité de gestion au niveau du sous-ministre adjoint passe en revue périodiquement les dix principaux produits, ainsi que l'origine des requêtes. Sans l'appui des cadres supérieurs, il pourrait être plus difficile d'avoir une perspective globale puisque tous les secteurs ne partagent pas l'information qu'ils recueillent.
- Plus un produit d'information est de nature horizontale - plus ce produit chevauche une variété de ministères - plus il est difficile de recueillir des données sur son utilisation. Les organismes centraux jouent un rôle clé en fournissant une infrastructure qui permet de partager cette information.

Intégrer les activités de première ligne aux fonctions de communication.

Le personnel de première ligne peut être plus efficace s'il est étroitement intégré aux unités multimédias et à la fonction de communication et s'il a accès à tous les renseignements pertinents. Cette intégration peut améliorer l'efficacité de nombreuses façons. Les guides d'interrogation employés par le personnel des centres d'appels pour aider les clients peuvent aussi être adaptés à l'environnement en ligne afin d'aider les clients qui voudraient naviguer par eux-mêmes.

Reconnaître que le personnel de première ligne en région peut avoir besoin de meilleures compétences décisionnelles.

Étant plus près de la clientèle, les employés de première ligne travaillant en région peuvent nécessiter de meilleures aptitudes sur les plans du jugement et de la prise de décision.

Utiliser les services de première ligne en situation d'urgence.

Dans certaines situations spéciales - les urgences, par exemple - les services de première ligne peuvent constituer un instrument très efficace pour diffuser des messages qui doivent rejoindre le public. Parfois, il est particulièrement important que l'agent de première ligne fasse fidèlement écho aux arguments et aux messages émanant du ministre responsable du ministère.

Relation avec les autres archétypes

La majorité des agents de première ligne sont des acteurs dans de nombreux scénarios du gouvernement électronique. Ils constituent le premier point de contact d'un gouvernement qui s'est engagé à faire d'une présence en ligne l'un des fondements d'une plus grande transparence et de la

transformation des services. Par conséquent, ils ne peuvent éviter de chevaucher la plupart des archétypes mais, plus fréquemment, ceux qui suivent.

1. Le spécialiste

Avec la quantité d'information disponible, le niveau de compétence augmente partout. Les citoyens qui s'adressent au personnel de première ligne sont plus informés et demandent plus rapidement d'avoir accès à des connaissances spécialisées. Le personnel de première ligne doit lui-même devenir de plus en plus spécialisé afin d'offrir un meilleur service. Cependant, ces agents comptent sur des spécialistes pour obtenir les premiers renseignements qu'ils transmettent aux citoyens et, dans certains cas, les spécialistes hésitent à partager leurs connaissances avec le personnel de première ligne. Les grands centres d'appels nationaux intégrés ont tendance à accepter plus facilement cette situation parce que les agents y sont plus disposés à laisser les spécialistes communiquer directement avec le public. Parfois, les centres d'appels décident quelles demandes d'information seront transmises à des spécialistes. Les spécialistes sont souvent appelés à déterminer ce niveau repère parce qu'ils fournissent les renseignements aux employés de première ligne. En décidant de renvoyer ou non des appels, et à qui, les agents de première ligne exercent un certain contrôle et peuvent même entraver le flux d'information vers le spécialiste..

2. Le chargé de cas

Dans un effort pour accroître l'efficacité, certains ministères adoptent des procédures semblables à celles que l'on retrouve chez Wal-Mart et dans d'autres grands magasins de détail libre-service. À l'instar des chaînes libre-service, certains centres d'appels gouvernementaux ont établi un premier point de contact ainsi qu'un dernier point de contact, ce qui les aide à surveiller et à améliorer la rapidité de réponse aux demandes de renseignements. L'agent de première ligne devient un chaînon essentiel entre le spécialiste et le client, une fonction qui correspond à celle de chargé de cas. Notamment en région, cela accroît la probabilité que les citoyens demandent leur avis et leur aide pour compléter des transactions.

3. Le synthétiseur d'information

Le personnel de première ligne assume une version simplifiée de la tâche de synthétiseur d'information en interprétant les statistiques recueillies sur l'achalandage.

4. L'agent de communication

Les gestionnaires des communications commencent à s'intéresser aux statistiques des centres d'appels qui, souvent, révèlent que les usagers appellent afin d'obtenir de l'aide pour consulter les sites Web. Les agents de première ligne peuvent prédire quels produits d'information échoueront et ils étonnent souvent les services de communications par la précision de leurs observations. La centralisation des services d'appel peut menacer l'image de marque d'un ministère. Ainsi, le guichet unique pour les Canadiens (le 1-800-O-Canada) donne au gouvernement du Canada une certaine visibilité, mais non aux ministères individuels.

Archétype 2 : le chargé de cas

Les chargés de cas ne sont pas un produit du cybergouvernement, mais les TIC leur permettent de consulter des données, ce qui réduit le temps consacré à des activités non axées sur le client, et d'amorcer rapidement des interventions au nom du client.

Les chargés de cas ont une lourde charge de travail, mais ils sont investis d'une capacité de travail intégrée - accomplissant des tâches auparavant réparties entre plusieurs postes. Ils guident les citoyens dans la gamme croissante de choix en direct et de décisions connexes. Même si les chargés de cas peuvent craindre une dépersonnalisation de leurs interactions, leur « temps de contact » avec les personnes dont ils ont la responsabilité semble être de meilleure qualité.

Diverses technologies de gestion de cas (TGC) sont employées pour permettre l'accès aux dossiers individuels, alors que les gouvernements s'empressent d'élaborer des solutions pour leurs activités en ligne basées sur des modèles de gestion des relations avec la clientèle (GRC). En fait, d'autres archétypes - comme l'agent de première ligne, le spécialiste et le gestionnaire de grappe - estiment qu'ils deviennent des chargés de cas, mais sans trop savoir ce que cela signifie. La distinction entre les chargés de cas et les autres archétypes est que les premiers ont plus de chance de prendre des décisions au nom ou au sujet de leurs clients. Les chargés de cas peuvent être aussi près de la ligne de front que le personnel des centres d'appels - séparé de la clientèle uniquement par le téléphone- mais leur travail est d'aller plus loin et d'aider véritablement les citoyens à mener des transactions.

Contexte

Les services sociaux recourent à la technologie de gestion de cas pour la gestion de cas traditionnelle et pour l'évaluation des risques. Les variables sont pondérées en fonction des résultats antérieurs et servent à prédire les résultats futurs. (L'application de cette technologie aux données historiques sur la violence envers les enfants a abouti à un taux de prédiction de 90 p. 100¹¹).

La notion de chargé de cas est aussi employée dans les processus des entreprises pour améliorer la productivité, la coopération et l'orientation vers la clientèle. Il existe de nombreux exemples, allant des emplois très encadrés, rigides et structurés en télémarketing, aux activités professionnelles très créatrices des ingénieurs, des chercheurs et des concepteurs de logiciels.

La tendance au sein du gouvernement est de rendre accessible aux employés et aux citoyens un entrepôt de données structuré de manière à ce que chacun y trouve un contenu correspondant à ses besoins. Par exemple, les clients peuvent vouloir identifier des ressources ou déterminer leur admissibilité à un programme. Cet entrepôt englobe les processus permettant d'analyser les données, de cibler les stratégies, de collaborer et de mettre à contribution des ressources, d'assurer un suivi et de surveiller les progrès accomplis.

¹¹ Statistique provenant d'une communication personnelle en mai 2003 avec Susan C. Kinney, directrice de la recherche, Center for the Study of Youth Policy, University of Pennsylvania School of Social Work.

Archétype employé

Aucun archétype n'est ressorti des entrevues préparatoires aux tables rondes. Mais les qualités de rigueur évoquées et les liens historiques entre les chargés de cas et les professions axées sur la prestation de soins ont guidé la recherche d'images. Le groupe multimédia a choisi celle d'une dame d'âge mûr, souriante et sérieuse, tenant un porte-documents. Elle semblait réunir la plupart de ces qualités. (Un participant a affirmé que lorsqu'il a débuté dans la fonction publique, les chargés de cas dans les centres de main-d'œuvre devaient en effet démontrer beaucoup de rigueur, en faisant un suivi étroit de leurs clients pour qu'ils ne ratent pas une occasion d'emploi.) La notion de prestation de soins a néanmoins suscité un débat - certains ont affirmé que loin d'être le champion d'une cause, de nombreux chargés de cas évoluaient plutôt dans un contexte légaliste.

L'auteure et le groupe multimédia ont négligé un détail : même si tous les participants à la table ronde étaient d'âge mûr, souriants et sérieux, aucun n'était une femme!

Apprentissages clés

Le travail d'équipe est essentiel à la gestion de cas.

Dans l'environnement en réseau, les chargés de cas s'attendent à ce que l'information qu'ils reçoivent au sujet d'un client soit complète. Les réseaux permettent aux chargés de cas d'avoir accès à un large éventail de spécialistes, ce qui les oblige à travailler en collaboration avec d'autres entités. Ainsi, l'agent responsable d'une transaction liée aux pensions de retraite devra prendre en considération les aspects fiscaux.

La technologie de gestion de cas uniformise les processus décisionnels.

Dans les situations où des points sont attribués - les demandes d'immigration, par exemple - la TGC réduit au minimum les erreurs qui pourraient aboutir à un examen judiciaire du processus décisionnel. Puisque certaines demandes peuvent être plus simples à traiter, la TGC analyse les tendances et définit des catégories de demandes dont le traitement peut être accéléré.

La technologie de gestion de cas aide à offrir un service plus personnalisé.

En présentant un tableau intégré au client, la TGC permet de personnaliser davantage les services dans certaines circonstances. Les agents qui se sont efforcés de ne pas considérer le client comme un « dossier » accueillent favorablement ce progrès. Aujourd'hui, toute l'information est facilement accessible, ce qui contribue à rehausser la qualité du temps passé face à face avec le client.

Il y a des limites aux avantages de l'uniformisation.

Il pourrait être tentant d'uniformiser et d'automatiser chaque processus, et les fournisseurs de technologie sont parfois portés à penser qu'il en est ainsi. Cependant, les profils de cas peuvent changer rapidement, notamment lorsque les clients se trouvent à l'étranger. Dans ces cas, même s'il est préférable que des tâches comme l'ouverture du dossier soient centralisées, le processus décisionnel doit être confié à des gens sur le terrain et, parfois, les processus sont trop influencés par les conditions locales pour être uniformisés au niveau de l'administration centrale.

Les clients sont devenus plus exigeants.

À l'instar des citoyens qui sont bien préparés lorsqu'ils prennent contact avec les agents de première ligne, les clients des chargés de cas sont mieux informés et plus exigeants. Ils peuvent décider eux-mêmes de s'engager dans un processus particulier ou de s'en retirer (par exemple un non-Canadien qui comprend les critères de sélection de l'immigration pourrait renoncer à présenter une demande après avoir constaté qu'il ne satisfait pas aux exigences minimales de scolarité). De fait, certains clients sont devenus beaucoup plus habiles dans la façon de présenter leur cas/requête, ce qui nécessite une augmentation correspondante de l'expérience du chargé de cas. Les clients sont souvent assez aptes à faire correspondre leurs antécédents au profil des demandes qui donnent des résultats positifs.

Les clients doivent préparer un dossier complet.

De la même façon que les clients des centres d'appels, les requérants et les clients confiés aux chargés de cas doivent de plus en plus constituer un dossier complet réunissant toute la documentation pertinente avant de pouvoir traiter directement avec le chargé de cas.

Application***Distinguer les fonctions de routine des fonctions à valeur ajoutée.***

Il est bien connu que les chargés de cas veulent aborder leur travail avec une feuille vierge et ne pas être contraints par un trop grand nombre de règles. Les gestionnaires doivent s'assurer qu'une telle approche ne devient pas trop coûteuse. Les processus devraient être analysés en visant à distinguer les fonctions de routine des fonctions à valeur ajoutée. Des adjoints peuvent s'occuper des diverses formalités qui, souvent, requièrent une série de vérifications de renseignements basées sur une analyse des faits. Cela pourrait nécessiter un relèvement des postes de soutien administratif parce que le processus d'entrée des données sera enrichi par certaines tâches de gestion de l'information qui exigent une analyse et une synthèse. Cependant, il pourrait en découler une réduction des coûts et une économie de temps pour le personnel de niveau supérieur qui doit porter des jugements de valeurs complexes.

Suivre et analyser les décisions relatives aux requêtes.

Utiliser les TGC pour suivre et analyser les décisions rendues dans les dossiers de requêtes afin de définir des intervalles acceptables de décision. Les différences entre régions peuvent être très révélatrices des jugements de valeurs qui sont portés et, parfois, elles peuvent traduire une variance inacceptable. Cela ne signifie pas que les agents locaux doivent nécessairement perdre leur pouvoir discrétionnaire, mais que le personnel travaillant en région pourra partager les expériences et les connaissances en consultant des mesures comparables.

Utiliser la technologie de gestion de cas de façon proactive.

Les TGC peuvent être utilisés de façon proactive pour conseiller les gens dès le point de départ. Cela ne signifie pas que l'on doit fonctionner comme le secteur privé, où les TGC servent à faire de la commercialisation directe, mais cette approche peut permettre de réduire la complexité des services en les adaptant davantage à la situation du client.

Impliquer les employés dans la conception de l'application de gestion de cas.

Les employés devraient participer à la conception de l'application de gestion de cas en analysant l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions appropriées. Cela est parfois appelé une « analyse des connaissances ».

Choisir le modèle de gestion de cas à utiliser.

Quel genre de modèle de gestion de cas devrait-on utiliser? Morceler les procédures et prendre ensuite une décision. Dans un modèle de consultation, les spécialistes interviennent simplement pour donner des avis. Dans un modèle contributif, ils ont le pouvoir d'utiliser les TGC pour traiter une partie de la transaction. Dans un autre modèle, ils font partie de l'équipe chargée de prendre les décisions.

Faire entrer les données directement par le client.

Le rajustement des procédures en ligne pour que le client puisse entrer lui-même les données qui le concernent réduira les coûts pour le ministère et augmentera probablement l'exactitude des données. S'assurer toutefois que des spécialistes des politiques ou des affaires sont disponibles pour permettre cette approche holistique axée sur le client.

Reconnaître que le partage de l'information comporte des limites.

En raison de considérations relatives à la protection des renseignements personnels, il y a des limites à la capacité de partager l'information au sujet des clients entre ministères.

Relation avec les autres archétypes**1. L'agent de première ligne**

Les chargés de cas économiseront beaucoup de temps si le personnel de première ligne est tenu de donner au client l'information requise pour constituer un dossier complet. L'époque où les chargés de cas échangeaient une « correspondance amicale » avec les clients pour leur demander document après document jusqu'à ce qu'ils puissent entreprendre le processus transactionnel est révolue. Cependant, les agents de première ligne pourraient être tentés d'agir comme des chargés de cas, notamment s'ils sont près des clients. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ils sont parfois en position de faciliter une transaction et de servir d'intermédiaire entre les spécialistes. Au moment de morceler le processus de gestion de cas et d'élaborer un modèle, on pourrait considérer le personnel de première ligne comme faisant partie de l'équipe de gestion de cas, intervenant aux étapes nécessaires pour constituer un « dossier complet ». Les agents de première ligne ont une relation essentielle avec le chargé de cas.

2. Le gestionnaire de grappe

La tendance à orienter les services vers la clientèle est renforcée par la formation de grappes et la technologie de gestion de cas. Certaines grappes sont directement inspirées par l'approche holistique de la gestion de cas en personne. En réunissant uniquement l'information nécessaire à leurs clients, les grappes fournissent aux chargés de cas un élément essentiel de leur travail et ces derniers pourraient vouloir explorer les grappes pertinentes aux services qu'ils offrent à leur clientèle.

3. L'agent de communication

En donnant de façon proactive des avis, les chargés de cas font en quelque sorte de la commercialisation. Les chargés de cas ont besoin de produits d'information juste à temps afin de pouvoir connaître tous les services pouvant être utiles aux clients et les aviser au moment opportun. Compte tenu de leur expérience, les chargés de cas peuvent enrichir la réflexion sur l'élaboration de ces outils d'information. Les agents de communication peuvent être préoccupés par le fait que les chargés de cas n'adoptent pas une vision assez stratégique dans leurs efforts de commercialisation.

Archétype 3 : le spécialiste

Des spécialistes peuvent maintenant se retrouver au sein d'un groupe de soutien, où ils peuvent exercer une influence sur le mouvement de millions de dollars, par exemple lorsqu'ils reçoivent un appel réclamant l'interprétation d'aspects détaillés du dernier budget. Ils peuvent être aux échelons les plus élevés de leur catégorie scientifique mais néanmoins consacrer un temps précieux à expliquer directement aux intéressés les détails de la dernière réglementation.

Pour certains spécialistes, il est stimulant de pouvoir établir un contact direct avec le public sans l'intermédiaire d'un agent de relations publiques. Ils aiment les questions difficiles - il y en a de plus en plus. D'autres spécialistes préfèrent s'éloigner de cette vague nouvelle de diffusion du savoir par téléphone. Ils veulent faire ce à quoi ils excellent : créer des connaissances.

Les prestataires de services de premier niveau comptent sur l'appui d'un nombre croissant de spécialistes formés sur des sujets très pointus. À mesure qu'augmente le niveau de spécialisation, on envisage de recourir à des systèmes experts et à des guides informatisés.

Contexte

Comme dans le secteur privé, l'environnement en réseau au gouvernement engendre des pressions pour que l'on réponde avec rapidité et exactitude aux clients et aux parties intéressées. La fonction publique s'efforce d'élaborer des façons de mettre à profit ce capital intellectuel - sa ressource la plus importante. De nombreux projets sont déjà amorcés en vue de répertorier, localiser et partager le savoir dans l'ensemble de l'organisation. Certaines organisations, par exemple le ministère de la Défense nationale, ont entrepris une « analyse des connaissances » afin de déterminer lesquelles sont requises et lesquelles sont disponibles ou non. D'autres, comme Transports Canada, ont mis au point des « cartes des connaissances » pour saisir, conserver et diffuser le savoir tacite des employés qui possèdent une expérience spécialisée.

Tant dans le secteur public que dans le secteur privé, il arrive souvent que ce soit par des contacts individuels et des réseaux d'échange de pratiques que l'on parvienne le mieux à capter et à transférer le savoir. Il en est ainsi parce que l'apprentissage est une activité sociale, fondée sur la confiance, la

crédibilité et la compétence professionnelle. Les solutions axées sur la technologie parviennent mal à transférer ces éléments humains.

Parmi les scientifiques, certains font de la recherche parce qu'ils aiment leur domaine, tandis que d'autres souhaitent voir comment leur travail peut être disséminé et quelle utilité il peut avoir. Dans les ministères à vocation scientifique, deux grandes catégories d'employés semblent émerger : le spécialiste et le guide. L'environnement en réseau contribue à accroître le rôle du guide pour ce qui est de retrouver l'information que possèdent les spécialistes.

Archétypes employés

Yoda et Obi-Wan Kenobi - les sages de *Star Wars* - sont ressortis comme étant les représentants modernes les plus évidents de cet archétype. Mais les connaissances des spécialistes n'ont pas toujours de quoi rassurer et, volontairement ou non, les spécialistes peuvent utiliser leurs connaissances pour effrayer le client.

Hermès est le second archétype employé. Ce Grec versatile est à la fois le dieu de la communication et le dieu du savoir dissimulé. Dans la légende, il se livre à des manœuvres pour obtenir le secret de l'alchimie. Hermès conservait dans une marmite hermétiquement scellée les métaux mystiques qui transformaient la matière en or.

Des participants à la table ronde ont suggéré que Hercule soit ajouté à la liste des archétypes parce qu'il pouvait accomplir habilement douze choses, illustrant ainsi le caractère multi-tâches du travail des spécialistes à l'ère de l'information.

Apprentissages clés

Le besoin de spécialistes peut être réduit.

L'information accessible en ligne permet aux citoyens de trouver de nombreuses réponses par eux-mêmes mais, souvent, ils doivent consulter un spécialiste pour préciser ou valider l'information trouvée. Le besoin de s'adresser à un spécialiste pour valider l'information peut être considérablement réduit lorsque l'équipe chargée du développement d'un site Web analyse les demandes des clients et met à jour l'information en conséquence.

La connaissance suscite un intérêt pour plus de connaissances.

Plus vous offrez d'information en ligne, plus vous suscitez un intérêt pour celle-ci. Ainsi, les renseignements sur les pneus à neige figurant sur le site Web de Transports Canada ont incité les clients à demander que l'on présente des comparaisons entre diverses marques. Dans certaines organisations, on fait appel à des spécialistes en éducation des adultes pour répondre à cette demande. Ils conjuguent des connaissances techniques et des compétences pédagogiques. Ils permettent aussi de limiter l'accès aux spécialistes scientifiques, qui peuvent préférer recevoir uniquement de « bonnes » questions. Le terme français « vulgarisateur », décrit cette fonction de plus en plus importante.

Des guides sont nécessaires pour aider à localiser les spécialistes.

Si de nombreux scientifiques préfèrent pousser les recherches dans leur domaine de prédilection plutôt que de travailler à la diffusion de leurs connaissances, d'autres souhaitent voir dans quelle mesure leurs travaux peuvent être diffusés et avoir une utilité. Mais pour répondre aux demandes de renseignements, les organisations doivent savoir où se trouve exactement l'information requise. Des guides - humains ou basés sur la technologie - sont nécessaires pour aider à localiser les spécialistes qui possèdent de l'information hautement spécialisée.

Les spécialistes travaillent au sein d'équipes multidisciplinaires.

L'environnement en réseau permet aux spécialistes de fonctionner au sein d'équipes multidisciplinaires. Ainsi, l'intégration de l'information policière réunit des spécialistes en fiscalité, en droit et en approvisionnement des gouvernements fédéral et provinciaux. Les spécialistes d'un ministère doivent pouvoir transmettre leurs connaissances spécialisées à d'autres travaillant dans d'autres ministères.

Application***Recourir à des spécialistes en éducation des adultes dans les centres d'appels.***

Le recours à des spécialistes en éducation des adultes dans les centres d'appels afin de fournir au public l'information requise peut constituer une solution de rechange efficace aux programmes d'intervention et d'éducation publique directs et aider ainsi à réduire le nombre de personnes en poste sur le terrain.

Filtrer les questions destinées aux spécialistes.

Beaucoup de scientifiques et de spécialistes aiment parler de ce qu'ils connaissent et les questions qu'on leur pose leur permettent d'approfondir leurs connaissances. Il existe divers modèles pour filtrer les questions afin que les spécialistes ne soient pas inondés de demandes de renseignements répétitives, tout en recevant suffisamment de questions « intéressantes ».

Encourager l'expertise au sein du personnel de soutien administratif.

Dans certaines organisations, le personnel de soutien accumule des connaissances considérables en participant étroitement aux activités de communication, où les messages clés sont formulés et révisés périodiquement. Ils sont responsables de la diffusion et de la mémorisation des messages. Ils savent qui sont les spécialistes et où les trouver. Dans d'autres organisations, la formation du personnel de soutien a évolué, en délaissant le contenu détaillé pour privilégier les techniques de repérage de l'information disponible. L'accent est mis moins sur la nécessité d'offrir le bon contenu que sur la façon d'y accéder.

Comprendre le contexte plus vaste.

Avec les sites Web intégrés et les centres d'appels, les enclaves d'expertise prennent une dimension nationale et les spécialistes doivent connaître la réglementation et le contexte propres à de nombreuses sphères de compétence.

Faciliter l'échange d'information parmi les disciplines.

Les spécialistes et les scientifiques qui travaillent au sein d'équipes multidisciplinaires doivent faciliter l'échange d'information parmi les disciplines. Afin d'encourager un partage complet de l'information,

les communautés d'intérêts ont besoin de contenus habilement structurés. Comme pour les spécialistes de divers domaines, deux types de gestionnaires de contenus sont nécessaires : des gestionnaires ayant des connaissances approfondies, capables de repérer les meilleurs contenus, et des facilitateurs qui favorisent les contacts et les liens. Les gestionnaires de contenus doivent développer une aptitude à solutionner des problèmes, ce qui peut avoir une importance capitale au sein des groupes multidisciplinaires.

Utiliser un langage simplifié.

Les spécialistes doivent expliquer leur matière au public tout en utilisant une terminologie comprise par des spécialistes d'autres domaines. La terminologie employée par les spécialistes peut et devrait être simplifiée pour être comprise du public et des spécialistes d'autres domaines.

Appuyer les spécialistes introvertis.

Certains spécialistes sont des scientifiques qui adorent leur discipline mais qui ont tendance à ne pas communiquer leur enthousiasme. Les gestionnaires de ces spécialistes « introvertis » devraient les aider à nouer des liens avec des collègues de l'étranger et des organismes multinationaux, en les encourageant à utiliser les réseaux existants afin de rendre leurs recherches plus pertinentes pour les usagers.

Utiliser les ressources en ligne pour avoir plus d'influence.

La création de centres d'expertise ayant accès à des ressources d'information en ligne accroît l'influence d'une organisation. La juxtaposition de l'expertise pointue que possède un ministère à la diversité des disciplines connexes augmente la confiance dans un domaine particulier. Cette approche peut renforcer l'image d'un ministère – par exemple la confiance que l'on a envers l'information qu'il fournit sur des questions de transport, de finances ou de santé.

Répertorier les connaissances.

Il y a diverses façons de répertorier les connaissances au sein d'une organisation. Certaines employées cataloguent l'expertise qu'elles possèdent, un peu à la manière des Pages jaunes. D'autres schématisent les diverses étapes des processus et des connaissances requises par chacune.

Relation avec les autres archétypes

1. L'agent de première ligne

De plus en plus, les centres d'appels sont en mesure de répondre efficacement à des demandes de renseignements détaillées sans devoir alourdir la tâche des spécialistes. Cependant, ils comptent toujours sur eux pour donner des réponses écrites par courriel. Afin de faciliter la délégation de cette fonction au personnel de première ligne, de nombreux ministères élaborent des lignes directrices sur le traitement des demandes de renseignements reçues par courriel.

2. Le synthétiseur d'information

Les synthétiseurs d'information et les spécialistes ont une compréhension mutuelle de leurs fonctions, mais leurs rôles différents engendrent souvent des tensions. Les deux contribuent à faire converger des tendances. Le synthétiseur a une vision étendue mais moins approfondie des

méta-données - que les spécialistes peuvent ne pas juger importantes dans leur domaine de synthèse plus circonscrit. Le synthétiseur d'information travaille avec des connaissances spécialisées et tente de faire le pont, en cherchant souvent à éviter le jargon des spécialistes. Les spécialistes craignent souvent que les synthétiseurs d'information puissent réagencer des éléments d'information, ce qui peut parfois priver les données de leur contexte particulier.

3. Le gestionnaire de grappe

À l'instar du synthétiseur d'information, le gestionnaire de grappe est un *regroupeur* qui peut demander que des renseignements spécialisés soient adaptés à un contexte différent, à l'aide d'une terminologie différente. Cela peut irriter les spécialistes qui jugent important de protéger l'intégrité de leurs connaissances, ou encore fournir une occasion à ceux qui veulent démontrer la pertinence de leurs travaux.

4. L'analyste de politique

Les outils de recherche et les systèmes experts incitent les responsables de l'élaboration des politiques à penser qu'ils peuvent devenir instantanément des spécialistes.

Archétype 4 : le synthétiseur d'information

Le synthétiseur d'information ressemble à un bibliothécaire - mais de l'ère des réseaux. On l'appelle parfois courtier en information, architecte de l'information, ou encore regroupeur de contenus. C'est l'abondance et l'accessibilité de l'information en ligne qui explique la prolifération de ces postes. Les champions dans ce domaine sont ceux qui savent où se trouve l'information et dans quel format, et quel est le chemin le plus court pour y accéder; ensuite, ils font un tri et ne conservent que les données utiles. Notamment dans le contexte du Gouvernement en direct, c'est grâce aux synthétiseurs d'information que les bases de données scientifiques sont reliées, intégrées et que l'information s'y trouvant peut être interprétée.

Puisque nombre de ces fonctions ressemblent à celles associées aux études de marché, les ministères à vocation économique ont ouvert la voie en formant des synthétiseurs d'information. Dans des ministères tels qu'Industrie Canada, beaucoup d'anciens adjoints administratifs ont profité des programmes de formation orientés vers ces fonctions et outils nouveaux. La modélisation des besoins des clients et de l'utilisation des services occupe une place plus importante dans tous les ministères. Certains ne perçoivent pas encore la valeur inhérente à cette approche, mais à mesure que les ministères mettent en place des paramètres et des mesures de la satisfaction à l'égard des services, ces compétences trouveront plus facilement leur application.

Il y a toujours eu des bibliothécaires possédant de telles compétences dans la fonction publique. Avec l'arrivée des synthétiseurs dans les unités fonctionnelles, on assiste à une généralisation des compétences multiples des bibliothécaires, qui conjuguent des connaissances techniques et des qualités intuitives. Cela permet au gouvernement de préconiser une plus grande capacité d'interprétation et de prise de décision informée au niveau régional et facilite la coopération et la collaboration horizontales.

Le Centre d'information de la police canadienne et le Réseau canadien d'information pour la sécurité publique sont deux exemples donnés par des personnes interrogées travaillant pour des organisations qui assurent une fonction de synthétiseur d'information.

Contexte

On estime que dans neuf cas sur dix, les interactions sur Internet comportent un échange d'information. Le besoin d'avoir des processus axés sur la création, la saisie, l'organisation, la gestion et la diffusion de l'information sur les intranets, les extranets et Internet va en s'accroissant. Des études montrent qu'une meilleure convivialité est le besoin le plus pressant identifié par les organisations.

Des outils de gestion du contenu sont souvent proposés comme solution. Cependant, peu importe leur complexité et le degré d'automatisation qu'ils offrent, une nouvelle approche à l'élaboration des contenus et une nouvelle génération de gestionnaires de contenu sont requises. L'expansion des activités de gestion de contenus soulève des questions sur la gestion des processus : le soutien des processus vient au second rang des besoins immédiats des organisations. Cela est particulièrement vrai dans le contexte de la collaboration et de l'agencement des tâches au niveau interministériel. L'état des divers systèmes existants rend l'intégration difficile et, habituellement, la première chose à faire est de s'entendre sur la technologie qui remplacera les systèmes en place. La gestion de l'information entre les organisations exige que l'attention se porte d'abord sur les processus de recherche de consensus et de comportement coopératif plutôt que sur l'élaboration par étape d'une nouvelle architecture de systèmes.

On prévoit que langage XML, la nouvelle norme des langages de balisage, permettra de faire des progrès considérables. Des documents non structurés peuvent être regroupés et transformés facilement pour être lisibles par machine à l'aide de masques XML.

Archétypes employés

Dans ce cas, les images proposées ont suscité une résistance immédiate. Les synthétiseurs d'information sont parfois décrits comme des « inforoutards » qui doivent pénétrer dans des silos d'information entourés de systèmes de défense élaborés, franchir une zone interdite et faire une avancée rapide vers la liberté - d'information. Quelqu'un a parlé d'un espion ressemblant aux personnages du film *Mission Impossible*. Certains participants aux entrevues préliminaires ont employé l'expression « torturer des données » et parlé de l'étrange sentiment qu'ils avaient de « voler de l'information » qui, par ailleurs, devrait être disponible et consultable.

Mais cette image a touché une corde sensible : l'éthique de la fonction publique a été remise en question. Même après que l'on ait convenu de la nécessité d'écarter rapidement cette notion, les échanges se sont poursuivis. Cet archétype avait pourtant un certain poids : l'image est revenue encore une fois à la fin de la table ronde.

Apprentissages clés

Les synthétiseurs d'information mettent l'information en contexte.

À l'instar des gestionnaires de grappes, les synthétiseurs d'information sont les produits de l'ère de l'information. Les TIC leur permettent de mettre en contexte de l'information qui, autrement, était dissimulée ou ensevelie.

Les synthétiseurs d'information ont la capacité d'ajouter de la valeur.

Une consultation de l'Annuaire électronique du gouvernement fait ressortir de nombreux termes nouveaux pour décrire des postes qui n'existaient pas il y a dix ans - regroupueur de contenus, gestionnaire de contenus, architecte de l'information, courtier en information. Tous ces termes sont employés pour décrire la capacité de créer de la valeur en regroupant et en synthétisant des contenus. Les synthétiseurs d'information diffèrent des bibliothécaires parce qu'ils localisent et synthétisent des données plutôt que de les cataloguer. De plus, ils sont établis directement dans les unités de travail.

L'interface humaine est importante.

Attirés dans l'ère de l'information par des technologies séduisantes depuis quelques années, les synthétiseurs d'information peuvent devenir fascinés par les « jouets technologiques », mais ils reconnaissent aujourd'hui l'importance de l'interface humaine. Bien qu'ils soient formés à analyser des données, ils commencent à reconnaître l'importance de l'intelligence émotionnelle.

Ajouter de la valeur à l'information est un service.

Ayant assumé ces nouveaux rôles depuis déjà un certain temps, les synthétiseurs d'information s'intègrent progressivement à la collectivité des services et sont influencés par le profil des compétences associées aux services. Ajouter de la valeur à l'information est un service qui sera d'autant plus précieux qu'il provient de gens qui aiment aider et qui accordent de l'importance à appuyer les autres.

Il subsiste beaucoup de tâches non techniques.

Peu importe l'habileté technique des synthétiseurs d'information, ils constatent très rapidement qu'il y a encore beaucoup de travail moins prestigieux à accomplir. Ils doivent produire des sommaires de banques de données et de méta-données. Beaucoup d'informations et de connaissances importantes sont toujours inaccessibles en direct ou se trouvent dans un format difficile.

Les synthétiseurs d'information doivent pouvoir se placer dans d'autres contextes.

Afin de déterminer s'ils peuvent faire confiance aux données/renseignements produits par d'autres, les synthétiseurs d'information doivent évaluer le jugement des créateurs de cette information. Cela signifie qu'ils doivent avoir l'aptitude requise pour se placer dans le contexte où évolue l'autre personne.

Il faut être passé par là.

Les contextes et les cultures reposent sur différentes hypothèses implicites qui peuvent influencer sur l'interprétation de l'information mais, habituellement, on ne peut discerner ces hypothèses qu'en étant directement en prise directe avec la situation.

Application

Faire preuve de leadership.

Les synthétiseurs d'information peuvent concevoir des produits d'information, mais ils sont conscients que la collectivité utilisera toutes les données disponibles. À défaut d'un groupe bien défini de gens qui souhaitent obtenir des données particulières, il n'y a aucun moyen d'obtenir ces données auprès de personnes qui ne souhaitent pas les donner. L'exercice d'un leadership en vue de susciter la participation, souvent au sein de leur propre ministère, signifie que les relations qu'entretiennent les synthétiseurs d'information jouent un rôle très important.

Intégrer les synthétiseurs d'information de niveau subalterne et de niveau supérieur.

Jusqu'à ce que les nouveaux processus de l'ère de l'information se précisent, il subsistera de nombreuses lacunes dans le système, dont certaines pourraient s'avérer coûteuses. Comme leurs collègues qui dirigent les chargés de cas, les gestionnaires des synthétiseurs d'information constateront que le personnel cadre accomplit parfois des tâches qui pourraient être exécutées plus efficacement par du personnel subalterne. Il y a d'autres avantages à jumeler du personnel subalterne, plus habile à explorer l'Internet, avec des employés plus âgés possédant l'expérience et les connaissances tacites requises pour situer l'information dans un contexte utile. Bien que les employés de niveau supérieur ne soient pas aussi habiles que certains employés subalternes pour localiser des données sur Internet, ils possèdent souvent un atout essentiel pour repérer l'information - la mémoire organisationnelle. Ils savent où se trouve l'information au sein de l'organisation, ce qui est souvent un enjeu majeur.

Recourir à l'exploration des données pour élaborer des produits d'information.

Le travail d'exploration des données peut permettre de concevoir des produits d'information qui auront du succès. Statistique Canada, Strategis et TPSGC, par exemple, ont fait un tel travail afin d'offrir en ligne des statistiques et de partager des profils, des tendances et d'autres données utiles à la recherche.

Privilégier le rôle de l'intuition dans l'analyse des résultats.

Même si l'analyse joue un rôle essentiel, les gestionnaires ont aussi besoin de synthétiseurs d'information qui ont de l'intuition. Le traitement de grandes quantités d'information requiert des aptitudes ressemblant à celles des chercheurs en milieu universitaire, qui doivent « trianguler » les résultats de la recherche.

Relation avec les autres archétypes

1. L'analyste de politique

Les gouvernements rédigent des politiques au sujet de ce qu'ils mesurent. Les analystes de politique compteront sur les synthétiseurs d'information pour retrouver et mettre au jour des données qui dicteront le contexte d'une politique.

2. Le spécialiste

Les synthétiseurs d'information traduisent le jargon d'un groupe de spécialistes afin qu'un autre groupe de spécialistes puisse utiliser l'information dans ses travaux. Ils font le pont entre les

terminologies spécialisées. À titre d'exemple, les synthétiseurs d'information peuvent intégrer de l'information provenant de spécialistes de l'extérieur au profit de spécialistes internes qui peuvent ensuite communiquer cette information au personnel de première ligne.

Les synthétiseurs d'information chercheront à s'allier aux gestionnaires de grappes pour conclure une entente avec les spécialistes afin qu'ils expliquent leur « code » en termes usuels. Ils veulent s'assurer que l'on utilise une terminologie populaire plutôt que le jargon et le « techno-babillage ». (Un exemple récent de terminologie ténébreuse employée par le gouvernement fédéral est l'utilisation de l'expression « prélèvement massif d'eau » pour parler d'exportations d'eau, l'expression communément employée par les médias et le public. Il est très peu probable que les citoyens, même ceux qui suivent de près les questions d'environnement, trouveront de l'information cataloguée sous l'expression « exportations d'eau ». Les synthétiseurs d'information savent qu'il existe beaucoup d'information qui ne peut être partagée parce que des scientifiques ont de la difficulté à ne pas employer de termes scientifiques.

4. L'intégrateur

Notamment dans le contexte du Gouvernement en direct, les synthétiseurs d'information collaborent pour relier des bases de données scientifiques afin que l'information qui s'y trouve puisse être intégrée et interprétée.

Archétype 5 : l'analyste de politique

Le travail des analystes de politique a toujours appuyé les décideurs mais, à l'ère des réseaux, les analystes de politique élargissent l'éventail traditionnel de leurs compétences analytiques. Ils développent des aptitudes plus poussées en coordination afin de pouvoir départager les nombreuses stratégies appliquées simultanément dans de multiples contextes. Ils développent leurs relations extérieures en donnant des renseignements, plutôt que des opinions, mais ces interactions brouillent encore la ligne de partage avec les représentants élus. Tout en reconnaissant les difficultés qui surgissent lorsque ces interactions se transforment en conversations avec les citoyens, les données qualitatives qu'ils recueillent sont de plus en plus perçues comme un élément important de leur travail qui facilite la prise de décision des responsables élus.

Contexte

On ne peut encore se prononcer avec certitude sur le rôle de la technologie dans la société. Certains observateurs affirment que le nombre d'associations civiques est en baisse et ils jettent le blâme sur la télévision¹². D'autres ont un point de vue différent, citant la création d'un grand nombre d'organisations sectorielles de citoyens depuis une trentaine d'années. Selon des observateurs, les deux dernières décennies ont été marquées par un essor de l'entrepreneuriat dans le secteur social en réponse au recul de l'État-providence. Cela a un impact à la fois sur le secteur privé et le secteur public parce que ces

¹² *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, par Robert D. Putnam, New York, Simon & Schuster, 2000.

entrepreneurs mettent en place des réseaux, créent un achalandage et font le pont entre les organismes nationaux et les collectivités locales.

Le processus d'élaboration des politiques ne se résume plus à consulter des groupes restreints. La technologie de l'information permet un maillage étendu, et les yeux se tournent vers les sociétés qui peuvent cultiver plus intensément ces réseaux. Pour les gouvernements, cela signifie davantage de modalités institutionnelles afin d'harmoniser les projets individuels au bien-être collectif.

La même dynamique joue sur le plan international. Le nombre d'organisations non gouvernementales (ONG) à ce niveau a augmenté de façon spectaculaire à la fin des années 90. De même, il existe des milliers de gouvernements infra-nationaux, chacun comptant de multiples organismes. Des politiques émergent aussi entre des communautés d'intérêts au niveau mondial, constituées d'organismes gouvernementaux préoccupés par des enjeux similaires. Toutes les politiques revêtent une dimension extérieure.

L'évolution rapide des questions qui se posent suggère une approche différente. La tendance est à *l'incrémentalisme*. En délaissant l'ancien modèle « décider-annoncer-défendre », l'élaboration des politiques devient un exercice de ballons d'essai.

Archétypes employés

L'expression « entrepreneurs en politiques » est de plus en plus employée par les responsables des politiques pour parler du nombre croissant de personnes qui, dans la société civile, échafaudent des consensus sur des questions de politique et transforment la discussion en action. Deux entrepreneurs archétypaux ont été présentés aux participants. Une photographie de Henry Ford, le créateur de la fameuse voiture modèle T, a été utilisée pour illustrer la création de richesse. Un portrait de Florence Nightingale, dont la détermination avait amorcé une vaste réforme des soins de santé en Grande-Bretagne au 19^e siècle, a rappelé aux participants comment la création d'un capital social peut être tout aussi précieuse pour la société.

Bien que les participants aient identifié certains « entrepreneurs en politiques » dans les rangs de la fonction publique, ils se sont rapidement dissociés de cette expression parce qu'ils avaient l'impression qu'elle entraînait en conflit avec leur éthique de neutralité de la fonction publique. Ils ont certes reconnu que de nombreux intervenants avec qui ils traitent correspondent à cette expression.

Une gravure du 19^e siècle montrant une grosse barque en train de couler dans des eaux tumultueuses, entourée de rameurs en péril, a servi à rappeler aux participants combien il est risqué de naviguer dans la barque des politiques.

Apprentissages clés

Les réseaux fournissent plus de possibilités d'interaction avec les parties intéressées.

Les réseaux fournissent plus d'occasions au personnel chargé des politiques d'engager des conversations avec les parties intéressées. Cela les éloigne de l'analyse pure et de leur rôle traditionnel

d'expert-conseil, ce qui est souhaitable aussi longtemps que les conversations portent sur des faits et de l'information plutôt que sur des opinions et des hypothèses.

Les analystes de politique comprennent leur rôle par rapport à celui du Parlement.

Cette évolution rappelle aux responsables des politiques l'importance du Parlement lorsque se posent des questions impliquant un jugement de valeur. Cela évoque le modèle d'administration publique de Westminster, axé sur des règles, qui limite la portée des décisions que peuvent prendre les fonctionnaires. Ce système peut ralentir l'élaboration des politiques, mais l'initiative d'élaborer des politiques réside toujours à la Chambre des Communes et non dans les corridors de la fonction publique de l'édifice Langevin.

Les gestionnaires ne doivent pas devenir uniquement des promoteurs de programmes.

Même s'il est essentiel qu'ils utilisent les réseaux pour accroître leur expertise et s'enrichir au contact de collectivités animées par des préoccupations semblables, les gestionnaires doivent aussi maintenir un certain équilibre. L'environnement en réseau amplifie les enjeux et les gestionnaires qui se servent d'Internet peuvent être distraits par cette turbulence. Ils peuvent se transformer en promoteurs en cherchant à obtenir des appuis pour leurs programmes.

Certaines approches nuisent à une saine élaboration des politiques.

Les groupes qui utilisent les réseaux pour assembler un dossier convaincant et acquérir une légitimité et une crédibilité institutionnelles obligent parfois à une réaction rapide des responsables des politiques. Des groupes saisiront l'occasion qui leur est donnée de s'organiser et de protester à l'unisson. Les responsables des politiques emploient l'expression « louer un clown ». Cette tendance fait obstacle à une approche raisonnée, orientée vers la recherche d'un consensus, à l'élaboration des politiques.

Les réseaux engendrent des attentes vers une plus grande transparence.

L'environnement en réseau permet une plus grande transparence et incite à s'attendre à ce que tout soit limpide. Cela est particulièrement vrai dans le cas des enjeux locaux. Les technologies de réseautage permettent d'amener le débat sur les politiques à un niveau très localisé, où des questions bien précises se posent et où le besoin de respecter la vie privée et la confidentialité est plus grand.

Les approches à plus long terme ne sont pas privilégiées.

Une bonne partie de la recherche et de l'analyse semble tournée vers le présent. Les pressions engendrées par la fébrilité du monde actuel, l'expansion des sources d'information et la rapidité des changements se conjuguent pour décourager l'adoption d'une vision à plus long terme comme on le faisait auparavant.

Il est moins probable que l'analyse porte sur le fond et provienne d'une source neutre.

Les intervenants, par exemple les ONG, ont mis au point de puissants mécanismes pour servir leurs intérêts. Il existe une vaste somme de faits et d'interprétations dont le caractère est très politique, pour ne pas dire politisé. Il y a moins d'analyses en profondeur venant de sources neutres qu'auparavant.

Application

Utiliser l'Internet pour recueillir les avis du personnel local.

Utiliser Internet pour solliciter l'avis du personnel local sur des questions de politique. Ces employés considèrent que, de façon générale, ils constituent un groupe distinct ayant des besoins différents. Partager de nouvelles expériences avec des gens travaillant dans différentes régions du pays obligera l'administration centrale à tenir compte de leur spécificité, ce qui favorisera l'élaboration de politiques susceptibles de passer le test de la mise en œuvre au niveau local. Des employés hésiteront peut-être à s'exprimer parce que leurs supérieurs pourraient lire les commentaires qu'ils font dans un panel de discussion. Il pourrait être nécessaire que les gestionnaires locaux s'abstiennent de tenter d'influencer ce que le personnel local a à dire.

Laisser une marge de manœuvre aux agents de programme de première ligne pour qu'ils puissent exercer leur jugement.

La technologie comporte une sorte de rigidité. Après l'avoir utilisée pour rejoindre les intervenants locaux aux fins de guider l'élaboration des politiques, on peut être tenté de recourir à la technologie pour centraliser l'étape de la mise en œuvre et retirer tout pouvoir discrétionnaire aux bureaux locaux. Les administrations centrales ont tendance à vouloir appliquer une solution unique aux problèmes de chacun. Il est important de réfléchir aux éléments subjectifs afin que les agents de programmes travaillant en première ligne puissent exercer leur jugement lorsqu'ils appliquent les politiques.

Rejoindre directement les citoyens en ligne.

Utiliser l'environnement en ligne pour rejoindre directement les citoyens et non uniquement leurs représentants. Les responsables des politiques ont parfois l'impression d'être pris en otage entre des intervenants aux vues opposées et se demandent quelle est la véritable position des citoyens. Ils sourient devant la notion de « leaders de la base » en soupçonnant que les groupes d'intérêts ne sont pas toujours en contact avec leurs racines.

Favoriser l'implication des citoyens grâce à Internet.

L'environnement en réseau peut aider à amener les citoyens à changer d'attitude, pour passer de « cela ne m'intéresse pas », à « cela m'intéresse », à « je vais faire quelque chose à ce sujet » et à « je vais organiser quelque chose ». Les fonctionnaires peuvent utiliser l'Internet pour renforcer le stimuli et provoquer une réaction de la même façon que les activistes. Les technologies de réseautage leur permettent de s'adresser d'abord aux citoyens intéressés en créant un site Web, pour ensuite les impliquer grâce à des envois périodiques, et ainsi de suite. Ce faisant, il devient plus facile de hausser le niveau de réaction. Après avoir franchi la dernière courbe, ils seront impliqués pour une longue période.

Relation avec les autres archétypes

1. Le spécialiste

Les responsables des politiques peuvent être portés à penser que l'ère des spécialistes est révolue. Grâce à la disponibilité de l'information sur Internet, on peut acquérir un niveau élevé

d'expertise en peu de temps. L'apprentissage juste-à-temps est un avantage découlant des réseaux et il est possible de développer rapidement une position intelligente sur tout sujet. Cela pourrait inciter les analystes de politiques à négliger la dernière tranche de 10 à 20 p. 100 des connaissances d'un spécialiste, constituée des ingrédients essentiels que sont l'expérience, le jugement et l'intuition. Du même coup, la légitimité des spécialistes est souvent remise en question en raison de la quantité d'information mise au service d'intérêts particuliers. Les spécialistes gouvernementaux deviennent particulièrement précieux pour les responsables des politiques qui ont de la difficulté à obtenir une opinion neutre auprès d'un expert de l'extérieur.

2. L'agent de consultation

Les responsables des politiques et les agents de consultation font cause commune dans cet environnement. Évidemment certains projets de politiques seront critiqués par les parties intéressées, et il importe de réfléchir à l'avance à la structure du forum public, à la lumière des auditoires et des objectifs à atteindre.

3. Le synthétiseur d'information

En considérant le large éventail de sources d'expertise, souvent conflictuelles, le synthétiseur d'information jouera un rôle clé en identifiant les sources d'avis/opinions crédibles et fiables.

4. L'agent de communication

En étant davantage à l'écoute du personnel local, l'agent de communication jouera un rôle utile dans l'orientation des politiques, en faisant appel à des points de référence qui s'appliquent au niveau local. Les agents locaux hésiteront à se laisser co-opter dans des documents de politique complexes et abstraits; ils ont besoin de documentation concrète pour guider leur jugement dans l'application des politiques.

La fragmentation et l'amplification des voix qui se font entendre intensifient le niveau d'activité dans le domaine des relations avec les médias. Les intervenants n'hésitent pas à s'adresser directement aux médias de masse sur toute question. Par conséquent, les responsables des politiques s'attendent de plus en plus à ce que les agents responsables des relations avec les médias soient particulièrement attentifs aux questions qui touchent aux politiques.

Archétype 6 : l'agent de communication

Les agents de communication ont toujours été à l'écoute. Depuis toujours, leur rythme de travail est haletant, et ils ne peuvent aller plus vite. Maintenant, ils peuvent exploiter la puissance des réseaux à leur avantage.

L'environnement en réseau a préparé les agents de communication à traiter d'une gamme plus étendue de questions et à parfaire leur boîte à outils. Grâce aux techniques de surveillance du Web, qui sont basées sur des scripts Perl pour détecter des mots clés, ils peuvent se doter d'une capacité de veille

interne pour assurer un suivi régulier des questions d'actualité. Ces méthodes fonctionnent même lorsqu'une nouvelle surgit à l'autre bout du monde au moment où ils dorment encore. L'information recueillie grâce aux activités de veille devient essentielle pour anticiper les questions de politique qui pourront se poser et élaborer des plans de gestion de crise visant plus précisément de petits groupes.

Ils constatent que la capacité de remanier l'information dont ils disposent en divers formats les sert très bien dans un environnement multi-canaux. De nos jours, les journalistes consultent Internet pour préparer de nouveaux articles. Dorénavant, une bonne trousse d'information comprend non seulement un communiqué de presse, mais aussi des fiches de renseignements, un CD et un site Web.

Contexte

La révolution des communications qui repose sur Internet a eu des répercussions profondes sur tout le secteur des relations publiques. Des réputations peuvent être anéanties rapidement sur de simples rumeurs, et les techniques de commercialisation virale amènent les spécialistes de la communication dans les eaux plus troubles d'Internet. Les agents de communication peuvent rejoindre un large éventail d'opinions grâce aux groupes de discussion, aux babillards électroniques et aux sites Web personnels. Ces sites externes peuvent se multiplier, limiter ou causer des dommages; par conséquent, une attention beaucoup plus grande est accordée aux communications gouvernementales qui éclairent leurs activités.

L'industrie des logiciels de gestion des relations avec la clientèle (GRC) a créé l'impression populaire que le marché évolue vers une relation individualisée, comme à la belle époque des entreprises locales où les clients entretenaient des rapports étroits avec les sociétés qui les servaient. Même si les professionnels des relations publiques reconnaissent la valeur des relations en temps réel, il n'est pas certain que ce modèle puisse vraiment fonctionner dans le secteur gouvernemental. Il faut viser simultanément une multitude de groupes - les clients, les entreprises, les ONG, les médias. C'est une tâche complexe parfois rendue plus difficile parce que les citoyens sont plus sensibles à la protection de leur vie privée dans leurs rapports avec l'État.

Archétypes employés

L'image percutante d'un manifestant au Sommet du G8 à Québec, en 2001, a provoqué une réaction négative. Cette image était présentée pour décrire le contexte dans lequel les fonctionnaires traitent avec les « armées de réseaux ». Le portrait de Che Guevara, un révolutionnaire centre-américain, a suscité une réaction semblable. Tous s'entendaient pour dire que ce portrait est suspendu au mur de nombreux cyberactivistes. Mais l'image a déclenché un débat sur le stéréotype habituellement employé pour présenter les activistes comme des voyous indisciplinés. De nos jours, le cyberactiviste peut ressembler davantage à un fonctionnaire à la retraite ou à une mère de famille qui profite de la connectivité et de la facilité d'accès que l'on retrouve au Canada.

Des personnalités contemporaines ont été suggérées comme modèles de comportement tout au long du processus. Ainsi, dans le cas de l'archétype du communicateur, nous avons résisté à la tentation d'utiliser la fonctionnalité de Photoshop pour équiper Hermès, l'exceptionnel communicateur du mont

Olympe, d'un appareil Blackberry. En guise de solution de rechange, l'un des participants a affirmé que Peter Shankman, fondateur de *The Geek Factory*¹³ et considéré comme ayant « redéfini l'art du réseautage », illustre bien le personnage du communicateur au troisième millénaire. Une autre personne citée en exemple est Pierre Bourque, d'Ottawa, qui a créé un site Web renfermant des liens avec des médias d'information de partout dans le monde¹⁴. Ces exemples ont contribué à mieux définir certaines caractéristiques. Cependant, à moins qu'elles ne soient très célèbres, il y a des limites à citer des personnalités contemporaines.

Apprentissages clés

De nouveaux outils d'édition sont employés pour influencer l'opinion publique.

De plus en plus, l'opinion publique est façonnée par des moyens non traditionnels. La dernière décennie a vu apparaître toute une variété d'outils d'édition sur le Web qui permettent à des groupes et à des particuliers de diffuser leurs opinions. Ainsi, les *blogs* constituent une solution de rechange à la diffusion traditionnelle de l'information. Il s'agit d'une version Web d'un journal quotidien, plus attrayant que les listes de courriels. Les personnes ayant le sens de la création et de l'expression qui souhaitent diffuser leurs idées utilisent ces techniques pour rallier à leur cause les personnes qui partagent les mêmes vues. Ces techniques d'édition ont permis à certains d'acquérir beaucoup d'influence auprès d'un vaste auditoire. Leurs documents peuvent n'être lus que par quelques centaines de lecteurs réguliers, mais des milliers d'autres, constituant un auditoire secondaire, sont influencés grâce au réacheminement des courriels.

Les activistes font maintenant partie de la vie quotidienne.

L'expérience a montré que, pour la bonne cause et avec un degré suffisant de mécontentement, les gens se mobiliseront et passeront à l'action s'ils savent où et comment. L'environnement en ligne a donné aux groupes organisés une voix plus retentissante. Si les voix les plus bruyantes ont été associées à des citoyens qui donnent l'impression d'être des radicaux à la marge de la société, la majorité silencieuse a, plus récemment, profité elle aussi de la connectivité accrue au Canada. Les activistes font maintenant partie de la vie quotidienne. Ils peuvent être des mères de famille ou des fonctionnaires à la retraite. Ils appartiennent à des groupes d'âges différents, ont des antécédents sociologiques différents et utilisent les sites d'accès communautaires ou les lieux de rencontre des communautés ethniques.

La gestion des questions d'actualité revêt aujourd'hui une importance critique.

La gestion des questions d'actualité revêt aujourd'hui une importance critique parce qu'Internet permet aux gens de se regrouper plus facilement autour de questions qui les touchent. Les agents de communication se sentent épuisés parce qu'ils doivent de plus en plus réagir de façon ponctuelle à des dossiers « chauds ». On a parfois l'impression que la technologie les rend moins efficaces. Cela les éloigne encore plus des décisions de politique et de stratégie.

¹³ Accessible en ligne à <http://www.geekfactory.com/who.html>.

¹⁴ Accessible en ligne à <http://www.bourque.com>.

L'auditoire externe est de plus en plus fragmenté.

Les agents de communication doivent composer avec une clientèle externe sans cesse plus fragmentée, tout en travaillant d'une façon beaucoup plus horizontale à l'interne. Un éventail croissant de grands dossiers de politique sont gérés conjointement par plusieurs ministères, avec une augmentation concomitante du nombre d'auditoires que doivent prendre en compte les agents de communication. En signalant les auditoires auxquels les responsables des politiques n'ont pas accordé d'attention auparavant, ils pourraient forcer un déplacement vers le centre des décisions en matière de politique.

L'information est souvent inutilisable.

Les produits d'information créés au cours de la dernière décennie ont mis à la disposition du public une quantité considérable de renseignements, mais la convivialité de ces instruments demeure élémentaire. À titre d'exemple, le gouvernement du Canada offre l'accès à de gigantesques bases de données qui ne peuvent être comprises qu'avec l'aide d'analystes chevronnés.

Application***Exploiter la puissance des réseaux.***

Travailler avec les moyens offerts par les réseaux est une tendance clé de la gestion en ligne des questions d'actualité. Les partenaires et les personnes plus directement intéressées peuvent être tenus périodiquement informés des opinions ministérielles grâce à des rappels périodiques par courriel et des extranets dont l'accès est réservé aux organisations et à leurs partenaires. Certaines organisations du secteur privé gèrent leurs intranets en y publiant des mises à jour périodiques et des messages clés sur les grands dossiers qui les intéressent. Elles vont jusqu'à fournir des bases de données de contacts et des messages adaptés pour influencer leurs clientèles. Cependant, cette approche ne s'applique pas dans la fonction publique où elle pourrait compromettre l'éthique de neutralité des fonctionnaires.

Profiter de la structure décentralisée des groupes affinitaires.

Les agents de communication devraient tenir compte des nombreuses relations développées à l'ère des réseaux par les organisations et mettre à profit la structure décentralisée des groupes affinitaires.

Employer le courriel pour sonder l'opinion.

Même s'il ne se compare pas à un sondage scientifique formel, le courriel peut être considéré comme un indicateur crédible de l'opinion. Utiliser les outils appropriés pour analyser les tendances qui se dégagent des courriels et tirer les leçons des données qualitatives qu'ils renferment peuvent constituer des sources précieuses d'information au sujet d'une population cliente.

Utiliser des méthodes de suivi des questions d'actualité axées sur les réseaux.

Le réseautage offre de nombreux outils pour intervenir avant que des questions litigieuses n'atteignent la place publique et l'arène politique. En utilisant des méthodes de suivi des questions d'actualité et des bandes publicitaires, les ministères peuvent déceler les questions émergentes et tenter d'en influencer le cours avant qu'elles ne deviennent d'importants enjeux publics.

Miser sur la crédibilité de la source.

Le gouvernement du Canada est une source faisant autorité et, dans un contexte où les sources d'information sont souvent douteuses et remises en question, l'image de marque du gouvernement et celle des ministères individuels pourraient être renforcées et exploitées utilement dans l'environnement en ligne. Ne soyez pas trop modeste - indiquez clairement que l'information figurant sur votre site provient d'une source gouvernementale.

Être attentif aux nombreux pièges que cachent les méthodes de gestion des relations avec la clientèle (ou les citoyens).

Ce secteur de la technologie a créé l'impression qu'avec des outils suffisamment raffinés, les gouvernements peuvent appliquer la méthode du « marché individuel » de la même manière que le secteur privé, en offrant des services publics personnalisés. Il y a des limites à l'efficacité des solutions technologiques, peu importe la complexité du logiciel.

Bien connaître l'intervenant et utiliser de bons outils de gestion du contenu.

Une façon éprouvée d'instaurer un service de bonne qualité est de partir d'une définition robuste des groupes d'intervenants que l'on rejoint, en utilisant des méthodes comme la gestion du contenu et les méta-données détaillées pour créer des bases de données interactives qui enrichissent l'expérience de l'utilisateur. Pour faire parvenir la bonne information aux bons intervenants, apprenez à connaître ces intervenants et les mots clés qu'ils emploieront vraisemblablement dans une recherche sur Internet.

Utiliser davantage les trousse de communication approuvées au préalable.

Les agents de communication devraient utiliser davantage les trousse de communication libre-service pour tirer parti de l'intérêt croissant de toute une variété de micro-médias pour l'information qui s'adresse à des auditoires restreints. Produisez des articles, des fiches de renseignements, des vidéoclips et remettez aux médias un instantané des événements importants. Envisagez la télédiffusion sur le Web. Tous ces moyens aideront à répondre aux demandes de documentation des journalistes qui sont soumis à des délais contraignants. Incitez les gestionnaires de programmes à élaborer des conseils à partir des recherches du ministère. Assurez-vous que les liens vers les ressources d'information sur le Web sont bien mises en relief.

Protéger l'identité de la marque.

La marque distinctive de l'organisation doit être protégée contre le vol et la fraude. L'environnement en ligne se prête facilement au vol d'identité et certains fraudeurs imaginatifs ont réussi à tromper les citoyens en présentant leurs services comme s'ils étaient offerts par le gouvernement du Canada.

Relation avec les autres archétypes**1. Le synthétiseur d'information**

La collaboration à de nombreux niveaux est indispensable. En utilisant des données provenant des activités en ligne, les synthétiseurs d'information peuvent aider les communicateurs à comprendre les tendances sous-jacentes de l'opinion publique. Afin d'aider à créer de meilleurs

produits d'information, les synthétiseurs d'information peuvent identifier des auditoires insoupçonnés et des façons attrayantes de présenter l'information créée par les communicateurs.

La vision qu'ont les communicateurs de la structure d'un document est très différente de celle des synthétiseurs d'information : pour les communicateurs, la gestion des documents consiste à inscrire le nom d'une personne-contact et à trouver un beau titre. Les synthétiseurs d'information peuvent se sentir sous-utilisés dans certains services de communication si les gestionnaires ne comprennent pas le processus de valeur ajoutée que représente la synthèse de l'information, ou l'importance de s'assurer que l'information appropriée soit ciblée de manière à rejoindre le bon auditoire.

Un bon exemple de gestion efficace de l'information est celui des « liens connexes » créés automatiquement pour les usagers des services de nouvelles en ligne, qui peuvent alors explorer d'autres aspects d'un sujet après avoir lu l'article publié en ligne. Ce genre de gestion de l'information comporte une valeur ajoutée qui peut profiter aux intéressés.

2. Le gestionnaire de grappe

Les communicateurs peuvent vouloir profiter des extranets créés pour les grappes en vue d'informer les intéressés et d'exploiter les contacts établis. Des conflits risquent de surgir si les communicateurs tentent de manipuler l'information au profit de leur ministère.

3. Le spécialiste

Les spécialistes représentent une mine d'or de contenu pour les auditoires restreints. Les communicateurs peuvent mettre à contribution les spécialistes en vue de renforcer l'image du ministère. Les spécialistes qui ont aussi des aptitudes en éducation des adultes et qui peuvent traduire le jargon en langage simple figureront, bien sûr, au sommet de la liste des personnes à contacter.

4. L'agent de consultation

Les agents de communication peuvent vouloir alléger leur horaire surchargé en faisant appel aux agents de consultation pour envoyer des messages aux auditoires cibles. Souvent, l'agent de consultation résiste parce qu'il ne considère pas que son rôle est de défendre le point de vue du ministère auprès des gens qu'il doit consulter. Il intervient plutôt pour aider à internaliser le point de vue des citoyens.

5. L'analyste de politique

Les agents de communication aimeraient que des politiques soient rédigées à l'intention de groupes d'intérêts particuliers, et non pour l'ensemble de la population canadienne.

Archétype 7 : l'agent de consultation

Des processus de consultation ont été mis en œuvre de nombreuses façons dans le passé. Les structures de consultation actuelles se sont lentement adaptées en passant de formes privilégiant les rencontres face-à-face, les comités et les groupes d'intérêts - c'est-à-dire les groupes consultatifs, les groupes représentant l'industrie, etc. - à des formes équivalentes en ligne. De nombreux ministères ont résisté à cette tendance, mais le souci de réintégrer les citoyens au processus démocratique a finalement convaincu certains gestionnaires de programmes d'en envisager les avantages.

Les consultations en ligne prennent diverses formes - des groupes de discussion en direct aux discussions modérées en mode asynchrone - et on ne sait pas encore exactement où tracer la ligne entre cette activité et la recherche sur l'opinion publique.

Les aptitudes à la facilitation en direct englobent la capacité de poser la bonne question, de communiquer sur un ton sincère plutôt que de répondre de façon laconique et de stimuler la discussion en reformulant une idée. Ces aptitudes sont en grande demande.

Contexte

La technologie offre des possibilités pour garantir une consultation réussie en ligne. Elle permet un accès multimédia élargi à une population dispersée, la collecte et la diffusion d'informations à faible coût, une meilleure capacité d'élaborer et de gérer des contenus complexes et des outils pour amener le public à collaborer activement.

Le secteur privé et les groupes bénévoles ont exploité cette possibilité et créé de nombreux sites de consultation (comme e-petitioner, survey.com, e-democracy). Ces groupes n'ont habituellement pas le fardeau d'élaborer des politiques et tentent plutôt d'influencer les politiques ou l'opinion publique.

Beaucoup de travaux sont consacrés aux communautés d'intérêts en ligne et à la collaboration en direct. Plusieurs des questions liées à la création de communautés d'intérêts en ligne (accès, personnalisation, localisation, gestion du contenu, etc.) ressemblent à celles que l'on doit solutionner dans le cas des sites de consultation en ligne. En d'autres termes, les agents de consultation peuvent utiliser la technologie pour appliquer les leçons tirées des opérations internes et des relations externes.

Archétypes employés

Le contexte du « salon » hautement civilisé du Siècle des lumières est souvent évoqué pour parler des collectivités habilitées par le Web. Cependant, l'image de Julie de Lespinasse, dont le salon a dominé la vie intellectuelle et politique parisienne au 18^e siècle, ne s'est pas transposée dans l'inconscient collectif de notre mini-table ronde. Son portrait en noir et blanc n'a pas éveillé beaucoup d'intérêt, même parmi les participants canadiens-français, dont l'auteure. Mais plus tard au cours de la discussion, une description de son extraordinaire aptitude à écouter a eu plus d'effet : « ... grâce à sa bienveillance, l'exposé le plus sommaire et anodin pouvait acquérir, aussi naturellement que possible, la place et

l'attention qu'il méritait. Les nouvelles de toutes sortes étaient ainsi recueillies dans leur fraîcheur initiale¹⁵. » Ce genre d'écoute éclairée - l'habileté à faire ressortir le juste concert des voix - est un modèle d'inclusivité auquel aspirent les fonctionnaires qui évoluent dans un environnement en réseau.

On a aussi envisagé la cathédrale et le bazar. Dans les pays de tradition chrétienne, la cathédrale est une source de pouvoir ecclésiastique. Dans un ouvrage populaire au sein de la collectivité de la TI, on a juxtaposé cette métaphore à une autre métaphore puissante, celle du bazar, une construction qui, du moins sur le plan architectural, est plus près du sol¹⁶.

Apprentissages clés

La technologie aide à rétablir le contact avec des citoyens démobilisés.

Pour certains, la vision de fonctionnaires menant des consultations remet en question la division traditionnelle des tâches entre Westminster et White Hall, où ce sont les représentants élus qui débattent des opinions politiques. Les possibilités offertes par les technologies de communication pour rétablir le contact avec des citoyens qui ont cessé de participer ont aidé à surmonter cette résistance initiale. Durant la dernière décennie, la préoccupation à l'égard de la cohésion sociale a été telle que le besoin de mettre à contribution tous les canaux de dialogue offerts par l'environnement en ligne est devenu évident.

Une combinaison de « temps de contact direct » et de conversation en ligne est idéale.

Si la consultation en ligne est avantageuse, le contact personnel n'en est pas moins important. Les gens ont tendance à résister aux idées nouvelles s'ils doivent y réagir isolément, mais ils sont plus ouverts à ces idées s'ils se trouvent en groupe. Une combinaison d'échanges « en personne » et en ligne est idéale, notamment si les consultations ont trait à des questions de politique délicates - la politique commerciale, par exemple.

Le contact personnel a de l'importance en ligne.

Il est possible d'être personnel dans un échange en ligne. Un bon modérateur en ligne peut rejoindre les participants, leur accorder un espace personnel et mettre à contribution leur expérience, ce qui ajoute de l'authenticité au dialogue en ligne. Une telle approche pourrait représenter un choc culturel pour des fonctionnaires habitués à l'anonymat. La génération plus jeune est plus confortable dans ce rôle. Cependant, il pourrait être préférable qu'un représentant élu ou un tiers agisse comme modérateur sur des questions de politique délicates.

Un bon modérateur engage tous les participants.

Comme pour les consultations en personne, le modérateur doit « guider les plus timides », ceux dont la voix est discrète et qui sont tentés de rester en marge.

¹⁵ Tiré de *Letters of Julie de Lespinasse* de Katherine P. Wormley (trad.), Boston, Hardy, Pratt and Company, 1903. [En ligne] disponible sur le site <http://www.forham.edu/halsall/mod/18salons.html>.

¹⁶ Eric S. Raymond, *The Cathedral and the Bazaar, Musing on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, O'Reilly Books, 1999.

Les modérateurs ont parfois une personnalité différente en ligne.

En ligne, la personnalité d'un modérateur peut être passablement différente de sa personnalité en situation réelle. Le modérateur peut être une personne introvertie - non le genre de personnalité que l'on retrouve habituellement dans le domaine de la consultation et de la facilitation. Certains modérateurs disent qu'ils sont beaucoup plus gentils en ligne parce qu'ils ont le temps de réfléchir.

La consultation en ligne permet de rejoindre un plus vaste auditoire.

La consultation en ligne atteint un auditoire plus vaste que les « participants habituels » que sont les grandes ONG, les syndicats et les gens d'affaires. Les citoyens peuvent participer en ligne à des moments différents et dans des fuseaux horaires différents. Le gouvernement peut commencer à nouer des relations avec de nouveaux groupes. Certains n'ont que récemment commencé à s'intéresser activement à Internet. Ils sont d'abord tentés de se joindre à des conversations en ligne, pour ensuite ressentir qu'ils peuvent non seulement exprimer leurs préoccupations, mais faire quelque chose de concret.

La consultation en ligne favorise les rapports en facilitant le dialogue multipartite.

En utilisant l'environnement en ligne, le gouvernement du Canada ne vise pas à gérer des millions de conversations simultanément, ou à devenir le centre d'intérêt de ces échanges. L'objectif est de promouvoir la cohésion sociale et l'engagement des citoyens par l'intermédiaire de conversations multipartites. Encore une fois, la structure d'affinité entre en jeu. L'environnement en ligne permet d'établir des relations avec un plus grand nombre de groupes, dont leurs dirigeants peuvent être invités à jouer un rôle de facilitation. Il peut s'agir des dirigeants officiels (les présidents de groupes de citoyens) ou de gens reconnus au sein de leur groupe pour être des « rassembleurs ». Ce modèle exploite la structure multipartite d'Internet.

Application***Rendre la consultation en ligne plus efficace.***

Les consultations en ligne peuvent être rendues plus efficaces en structurant attentivement le contexte des échanges. L'aire de discussion devrait comporter des liens avec les documents pertinents. De courts messages peuvent servir à alerter les intéressés à de nouveaux événements. Dans certains cas, le site Web peut montrer comment des idées venant de participants ont abouti à des résultats concrets. Les participants sentiront qu'ils sont parties prenantes s'il y a une boucle de rétroaction directe.

Poser des questions ouvertes.

L'art de poser des questions est primordial. L'environnement en ligne ajoute à la tentation de transformer une consultation en un sondage glorifié. Si les sondages en ligne ont une utilité dans certains contextes, une vraie conversation donne une texture précieuse et des indications qualitatives. Les modérateurs en ligne sont particulièrement habiles à poser des questions ouvertes.

Rechercher l'avis des participants dans la conception de sites Web et sur les questions de fond.

L'engagement en ligne ne porte pas uniquement sur des questions de politique. Concevoir un site Web pour faciliter la participation d'un groupe est un exemple de façon efficace d'amorcer une relation - un

objectif qui pourrait lui-même justifier la création d'un espace en ligne pour un auditoire cible. Élaborer si possible des scénarios/modèles de consultation et en laissant aux participants le soin de les explorer. Garder toujours à l'esprit qu'il s'agit d'un média interactif et qu'il y a de nombreux outils permettant d'enrichir l'expérience de l'utilisateur.

Encourager les clients à faire preuve de loyauté.

La loyauté du client peut être renforcée par des alertes-courriels, des index renfermant des renseignements personnels pertinents et des mises à jour périodiques. Un bon modérateur s'assurera qu'aucun commentaire n'est négligé et que chacun fait l'objet d'un suivi, en gardant à l'esprit qu'il représente le gouvernement du Canada.

Faire des contacts préalables pour susciter la participation en ligne.

La participation des clients devrait être préparée soigneusement. Vous pourrez constater qu'il faut d'abord les contacter par téléphone pour les amener à participer en ligne. Ne supposez pas que les gens participeront à une consultation en ligne uniquement parce qu'un forum de discussion a été créé.

Mettre à jour la base de données sur les contacts.

La base de données sur les contacts doit être à jour. Aussi fastidieuse que soit cette tâche, les bases de données sont une source de pouvoir. Elles vous permettent de segmenter un groupe et d'établir des relations au sein des sous-groupes.

S'assurer de pouvoir communiquer rapidement des questions de politique aux intéressés.

Un mécanisme doit être élaboré pour communiquer les questions de politique aux intéressés. Une synthèse rapide est ce qui importe dans ce nouvel environnement où la rapidité est capitale. Assurez-vous que les agents de consultation sont conscients de leurs limites (jusqu'où ils peuvent aller) dans les dossiers de politique.

Établir un groupe clé de participants en ligne.

Contacté personnellement des participants clés avant une conversation en ligne améliore sensiblement le débat. Établissez un groupe de base et jumelez chaque membre avec des équipes virtuelles. Cette structure d'affinité rendra l'exercice plus crédible aux yeux des participants.

Relation avec les autres archétypes

1. Le synthétiseur d'information

Les agents de consultation sont aux gens ce que les synthétiseurs d'information sont aux données : ils détectent des tendances et des thèmes communs. Le synthétiseur d'information peut enseigner à un agent de consultation quelques trucs sur la gestion du courriel et le tri des réponses en fonction du sujet. Le synthétiseur s'assurera que tous les champs sont utilisés dans la base de données des contacts afin de pouvoir segmenter les auditoires.

2. L'agent de communication

L'agent de communication et l'agent de consultation participent tous deux à des relations, mais leur vision de cette activité peut être très différente. Les bons agents de communication constatent rapidement que cette mine de contacts peut être transformée en un moyen de diffusion. Dans l'optique des communications, il s'agit d'une bonne façon de diffuser des messages auprès des intéressés. Les agents de consultation considèrent qu'ils ouvrent des portes aux intéressés en les amenant à mieux exprimer leur point de vue - non celui du gouvernement.

3. L'analyste de politique

Avec l'effet amplificateur d'Internet, les agents de consultation et leurs réseaux de leaders et de rassembleurs au niveau de la base viennent bouleverser l'analyse minutieuse des spécialistes des politiques. Ces portes ouvertes peuvent changer les résultats des politiques et la façon dont le programme d'action est défini. Les agents de consultation peuvent sentir qu'ils devraient exercer plus d'influence sur l'élaboration des politiques parce qu'ils comprennent mieux la position des parties concernées.

Les agents de consultation veulent aussi montrer des résultats, ils veulent des analyses rapides et ils insisteront auprès des responsables des politiques pour obtenir des documents de rétroaction.

4. Le spécialiste

Les agents de consultation peuvent exercer une influence considérable sur l'interaction entre les citoyens et les spécialistes, et réciproquement. Les spécialistes se retrouvent des deux côtés de la clôture gouvernementale. En l'absence d'une stratégie mûrement réfléchie pour le Web, les intéressés pourraient n'avoir à se prononcer que sur des généralités et, ainsi, leur intérêt pourrait être assez limité. Des spécialistes du gouvernement ont affirmé avoir été très étonnés par la qualité des commentaires reçus lorsque de la documentation appropriée avait été mise à la disposition des parties concernées.

Archétype 8 : le gestionnaire de grappe

Le gestionnaire de grappe n'existait pas avant l'ère des réseaux. Les grappes ont été la première initiative dans le cadre du programme Gouvernement en direct, qui visait à orienter la prestation électronique des services vers le client. Dans le cadre de ce projet récent, on a eu recours à des groupes de discussion formés de citoyens pour identifier des grappes d'intérêts similaires (par exemple les aînés, les jeunes, les parents, etc.). Les gestionnaires de grappes sont responsables de la collecte et de l'harmonisation de l'information pertinente à ces grappes, permettant ainsi aux citoyens d'avoir plus facilement accès à l'information. Le site du Canada compte 29 grappes¹⁷, essentiellement constituées de recueils de liens vers d'autres sites Web, organisés par sujet. L'architecture du site fait abstraction de la structure ministérielle du gouvernement et les organisations virtuelles qui en ressortent ont beaucoup

¹⁷ En ligne sur le site <http://www.canada.gc.ca>

d'impact. Ainsi, les gestionnaires de grappes demandent aux représentants des ministères d'oublier leur optique ministérielle afin de donner un certain contexte à ces recueils de liens.

La principale aptitude des gestionnaires de grappes est la gestion des relations interpersonnelles. Ils associent les intéressés à leurs processus décisionnels et doivent être prêts à accepter des recommandations inattendues. Les gestionnaires de grappes sollicitent l'avis de leurs gestionnaires supérieurs, mais ne peuvent leur soumettre de rapports d'étape tant qu'un consensus ne s'est pas fait parmi les partenaires de la grappe. Ils s'interrogent sur la place qu'ils occupent et se demandent à qui ils doivent rendre compte. La prestation multipartite des services devenant la norme, leur travail déjà complexe sera de plus en plus exigeant.

Contexte

Dans le secteur privé, les grappes sont apparues comme modèle d'entreprise au milieu des années 80. Michael Porter, de l'Université Harvard, a décrit comment les concentrations géographiques de sociétés interdépendantes, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services et d'institutions connexes amélioreraient la productivité¹⁸.

Les grappes sont des moteurs d'innovation en raison de leur structure souple. Leur réussite est liée à l'économie réseautée, qui privilégie des rapports plus étroits, intenses et durables entre les entreprises, et entre les entreprises et les gouvernements. Tel qu'indiqué dans l'Introduction, certains pays comme les Pays-Bas ont intégré la formation de grappes à leur politique macroéconomique. Ils préconisent la formation de grappes au-delà des entreprises pour englober parfois des alliances stratégiques avec des universités ou des instituts de recherche.

Le succès de la notion de grappe a abouti à une stratégie où l'on cherche à atteindre les objectifs initiaux du projet du Gouvernement en direct en regroupant des services d'information gouvernementaux. Dans la prestation des services commerciaux ou gouvernementaux, la gestion de grappe nécessite des instruments et des compétences semblables, par exemple des extranets, le renforcement de la confiance et l'établissement de liens.

Archétypes employés

Les légendes sont souvent inspirées de l'observation du ciel nocturne et elles intègrent des archétypes au récit. Dans la constellation d'Orion, les pléiades - nommées d'après une légende d'Homère où sept sœurs s'envolent vers les cieux pour échapper à Orion le chasseur - sont des modèles de rôle en grappe. Le folklore polynésien inspiré de cette constellation offre un message évocateur en rapport avec les grappes du gouvernement électronique. Dans le folklore polynésien, Mata-Riki, qui signifie « petits yeux », était autrefois l'étoile la plus brillante, mais aussi la plus vaniteuse. Dieu décida alors de la

¹⁸ Voir, par exemple, Michael Porter, « Clusters and the new Economics of Competition », Harvard Business Review, nov.-déc. 1998.

désintégrer en sept pièces. Mais la nuit, lorsque la lune brille sur l'océan et le transforme en miroir, elles se penchent pour se regarder et constatent qu'elles sont encore plus belles en groupe¹⁹!

Nous retrouvons la même notion un peu partout dans le folklore asiatique. Au Japon, le terme « Subaru », qui signifie unir, sert aussi à identifier ces sept étoiles. Évidemment, Subaru est le nom d'un constructeur de voitures dont l'histoire est elle-même légendaire dans le monde des affaires. En 1953, cinq sociétés japonaises ont fusionné pour former Fuji Heavy Industries. La nouvelle société a adopté le concept de « Subaru » et innové en lançant sur le marché de masse des voitures à traction avant.

Apprentissages clés

Les gestionnaires de grappes constituent la pointe de l'iceberg.

Les gestionnaires de grappes accomplissent une nouvelle fonction et sont un produit direct de la dernière décennie où les technologies de réseau et autres ont permis de centrer la prestation des services sur la clientèle. Les gestionnaires de grappes sont à l'avant-garde de cette tendance croissante à la gestion horizontale au sein du gouvernement fédéral.

Les gestionnaires de grappes travaillent horizontalement dans une structure verticale.

Les gestionnaires de grappes travaillent de façon horizontale, mais ils demeurent dans une structure verticale du fait qu'ils sont rattachés à des ministères individuels. Cela provoque parfois des conflits avec leurs collègues du ministère.

Les gestionnaires de grappes ont maîtrisé l'art de la responsabilité partagée.

Puisqu'ils doivent s'impliquer dans différents dossiers sans en être officiellement responsables, les gestionnaires de grappes en viennent à maîtriser l'art de la responsabilité partagée.

Les gestionnaires de grappes gèrent de nombreuses relations.

Leur influence et leur réussite reposent sur la capacité de servir des collectivités de clients et cela les force à travailler avec des communautés de prestataires de services au sein et hors de l'appareil gouvernemental. Les gestionnaires de grappes doivent être en mesure de gérer de nombreuses relations. En termes concrets, cela signifie, par exemple, qu'ils peuvent passer deux fois plus de temps à traiter leur courriel que les autres fonctionnaires.

Les structures traditionnelles ont toujours de l'importance.

L'intégration horizontale dépend beaucoup du soutien reçu des niveaux les plus élevés de l'organisation. Les grappes très performantes ont habituellement un champion parmi les rangs des cadres supérieurs. L'implication étroite de ceux qui se trouvent au sommet de la hiérarchie témoigne de l'importance des structures traditionnelles.

¹⁹ Pour plus de détails sur cette légende, voir, par exemple, le site <http://www.udel.edu/PR/UpDate/92/17/20.html> ou le site <http://www.coldwater.k12.mi.us/lms/planetarium/myth/pleiades.html>.

Tous doivent s'engager.

À l'instar de celle des gestionnaires supérieurs, la collaboration des partenaires doit être solidement acquise. Les gestionnaires de grappes doivent pouvoir interpréter leur travail en termes de ce que leurs partenaires « en retirent », de sorte que ces partenaires considèrent le travail de la grappe comme concourant à l'atteinte de leurs objectifs ministériels.

On peut se servir des grappes pour faciliter l'innovation au niveau des programmes.

Les produits d'information mis au point par des grappes engendrent souvent une plus forte demande. Les gestionnaires de grappes sont en mesure d'aplanir certaines difficultés et de recourir à certaines approches pour résoudre des problèmes tels que la protection de la vie privée sur le Web avec les groupes intéressés. Comme elles permettent d'identifier des besoins et des produits nouveaux et de tester des applications délicates, les grappes constituent un mécanisme précieux pour la mise en œuvre d'innovations au niveau des programmes de l'organisation.

La prestation intégrée des services pourrait faire disparaître l'image de marque du gouvernement fédéral.

Les citoyens veulent des services intégrés et la prestation de ces services dans le cadre de grappes multiplie les relations avec des partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux. Cela signifie que l'identité du gouvernement du Canada a parfois tendance à disparaître.

Les grappes peuvent favoriser la conception de programmes conjoints.

Après avoir convenu de collaborer à la prestation des services au sein d'une grappe, les diverses autorités pourraient pousser leur collaboration un peu plus loin et concevoir des programmes conjoints. Cela suppose que chaque organisation apporte des changements à sa structure de prestation des services.

Application***Mesurer le succès d'une grappe par l'engagement des intéressés.***

Le niveau d'engagement des intervenants est une mesure de la réussite d'une grappe. Les dirigeants qui sont responsables des gestionnaires de grappes doivent comprendre que les objectifs sont fixés de manière collective. Si les activités et les résultats peuvent prendre plus de temps à se manifester dans une grappe, la demande concomitante sera souvent plus forte que si les mêmes activités étaient menées de façon isolée.

Développer la confiance.

La poursuite d'un objectif commun n'exclut pas les désaccords, et le renforcement de la confiance est essentiel à la réussite des gestionnaires de grappe. Ceux-ci doivent instaurer un climat où la vérité – ou l'opinion d'un participant – est présentée de façon respectueuse. Cela requiert de solides aptitudes à la négociation et à la facilitation.

Rendre la grappe pertinente grâce à des réseaux d'échange de pratiques.

Le gestionnaire de grappe doit connaître les réseaux d'échange de pratiques qui existent dans un domaine. Ces groupes peuvent accroître l'utilité et la visibilité de la grappe.

Maintenir la visibilité des partenaires de la grappe.

Inévitablement, les lignes de partage des compétences entre les partenaires d'une grappe iront en s'estompant. Cependant, il est important pour les représentants élus que les citoyens sachent où vont leurs impôts, de sorte qu'il faut maintenir la visibilité des organisations participant à une grappe.

Utiliser des extranets pour communiquer entre les groupes travaillant en grappe.

L'intranet du gouvernement du Canada - Publiservice - ne permet pas le travail en collaboration hors de la fonction publique fédérale. Des extranets sont requis pour établir une communication entre les groupes travaillant en grappe parce que les grappes englobent souvent des organismes de l'extérieur de la fonction publique.

Établir des normes communes.

Des normes communes sont requises pour faciliter l'accès et assurer la cohérence de l'information mise en grappe. Des initiatives axées spécifiquement sur la création de méta-données pour les grappes et les passerelles sont en cours à TPSGC. L'information produite sera utile à l'élaboration des normes nécessaires.

Soutenir les gestionnaires de grappes qui éprouvent des contraintes au niveau de la gestion du temps.

Les gestionnaires de grappes ont besoin d'appui pour gérer le nombre extraordinairement élevé de relations qu'ils maintiennent. Certains gestionnaires de grappes doivent ajouter une heure ou deux au début et à la fin de leur journée de travail.

Déterminer la faisabilité de la prestation conjointe des services.

La grappe des aînés - le regroupement des services destinés expressément aux aînés - fournit un exemple de la façon dont les grappes créent un besoin pour de nouveaux services dont la prestation sera assurée en collaboration par les partenaires de la grappe. Des programmes conjoints pour faciliter la transition des anciens combattants de la maison à un établissement de soins sont à l'étude. Étant donné que cette tendance s'observe dans d'autres programmes et de nombreuses grappes, une analyse de cas sera nécessaire pour déterminer la faisabilité de tels services et évaluer la préparation de chaque participant.

Relation avec les autres archétypes**1. L'agent de première ligne**

Les gestionnaires des services de première ligne des ministères peuvent sous-estimer l'importance d'inclure de l'information connexe dans leurs produits. Certains clients seront alors servis de façon incomplète. Par conséquent, les gestionnaires de grappes favoriseront les services de première ligne offrant de l'information regroupée, comme le 1-800-0-Canada.

2. Le chargé de cas

Les gestionnaires de grappes représentent en quelque sorte la ligne de front des chargés de cas en matière d'information parce qu'ils intègrent des renseignements qui étaient auparavant entreposés à différents endroits. Ils doivent tenir compte des technologies et des processus de gestion de cas élaborés par les chargés de cas parallèlement à l'évolution des grappes vers des programmes conjoints de prestation des services.

3. Le spécialiste

Les grappes, notamment celles qui renferment beaucoup d'information scientifique, participent à la bataille de la simplification de la terminologie qui a débuté dans les services de communication et les services de première ligne. Elles font aussi pression sur les spécialistes pour que l'on publie de l'information que ces derniers craignent être incomplète ou mal interprétée.

4. L'agent de communication

Les services de communication ont travaillé fort pour articuler soigneusement les messages ministériels. Lorsque la communication se fait par l'intermédiaire d'une grappe, les messages du ministère doivent être modifiés ou même édulcorés pour traduire le point de vue de l'ensemble des participants à la grappe. Cela est particulièrement difficile dans les domaines controversés. Les agents de communication pourraient opposer de la résistance si le message ministériel n'est pas véhiculé de façon exacte.

Afin d'élaborer des contenus et d'adapter les bases de connaissances pour les rendre accessibles à de vastes auditoires, les gestionnaires de grappes auront besoin de ressources comme celles qu'ils trouvent dans les services de communication. Les communicateurs peuvent percevoir les demandes des gestionnaires de grappes comme un fardeau supplémentaire.

5. L'agent de consultation et l'analyste de politique

Les gestionnaires de grappes sont en contact avec des intervenants dans leurs groupes de travail et échangent avec eux en ligne. Par conséquent, ils croient exercer une fonction d'élaboration des politiques et de consultation.

Archétype 9 : le gestionnaire de programme régional

Le gouvernement centré sur les citoyens, apparu à l'ère des réseaux, est en voie de transformer les bureaux régionaux en organisations multipartites. Plus que jamais auparavant, des liens fédéraux-provinciaux-territoriaux se créent. L'objectif à long terme est de parvenir à un continuum dans la prestation des services. Des ministères ont déjà inauguré des établissements où ils partagent des locaux, mais tout en conservant leur autonomie. Cela signifie que les gestionnaires régionaux maintiendront un réseau complexe de relations au niveau local tout en assurant la liaison avec l'organisation plus vaste du gouvernement du Canada. Ils ont des problèmes d'identité : ils ont l'impression de trahir la région

lorsque des considérations d'ordre vertical font obstacle à des projets régionaux. En outre, ils s'inquiètent parfois de voir disparaître l'identité du gouvernement fédéral alors que plus de services fédéraux sont dispensés en ligne et que les points de présence matériels diminuent.

Contexte

Tous les gouvernements - fédéral, provincial et territorial - éprouvent un problème d'identité. Les municipalités sont elles-mêmes de puissants moteurs de collaboration intergouvernementale. Des *collectivités ingénieuses* ont surgi dans tous les pays, témoignant de la valeur créée par les grappes locales. Elles sont largement soutenues par les programmes de connectivité comme le Programme d'accès communautaire.

Cela engendre un climat de « coopétition ». Vu la multiplicité des acteurs au niveau local, l'environnement dans lequel ces tâches sont exécutées est à la fois vaste et imprévisible. Par conséquent, les théoriciens du développement organisationnel proposent des unités localisées afin d'analyser l'évolution du contexte et de planifier des réponses rapides.

Au gouvernement fédéral, il existe toutefois de nombreuses contraintes organisationnelles imputables à la répartition constitutionnelle des pouvoirs ou aux accords fédéraux-provinciaux. Certains ministères sont étroitement limités par leur régime de lois et de politiques. Un bon exemple est Développement des ressources humaines Canada et son Programme de sécurité du revenu. Par contre, on retrouve des modalités plus souples au ministère des Affaires indiennes et du Nord.

Archétypes employés

Le terme « coopétition » vient à l'esprit en songeant au cadre de prestation multipartite des services. Dans la perception du public, les services offerts par chaque palier ont plus de valeur lorsqu'ils sont regroupés. C'est le sens même de la « coopétition », une pratique de gestion qui a beaucoup de succès à l'ère des réseaux. En considérant le fait que de nombreuses organisations se regroupent afin d'offrir des services qui créent plus de valeur ensemble qu'individuellement, les métaphores les plus courantes dans la documentation sur la « coopétition » ont été évoquées. Certaines ont eu immédiatement un écho, tandis que d'autres n'ont pas été reconnues.

Les analystes comparent la tension entre la concurrence et la coopération à celle qui oppose la guerre et la paix. Ils présentent deux archétypes de la guerre et de la paix pour illustrer cette tension : Attila le Hun et Saint François d'Assise. Cependant, ni l'un ni l'autre de ces exemples extrêmes n'a semblé convenir aux nombreuses nuances de gris qui correspondent davantage au milieu familial aux participants à la table ronde.

Les rangées de magasins d'antiquités, à Paris, ont eu plus d'écho. Les concepteurs de la « coopétition » ont employé cette métaphore. Une petite rue, plusieurs douzaines de boutiques d'antiquités : on peut penser que la présence d'un magasin nuira aux affaires du magasin suivant. Mais les propriétaires de

boutique ont constaté qu'en étant établis au même endroit, ils offrent plus de commodité et, par conséquent, sont en mesure d'élargir leur marché. Une sortie dans le quartier des antiquaires devient une destination en soi qui donne lieu à des achats beaucoup plus importants. Cela a amené un participant à décrire une foire tenue à Winnipeg où les ministères se sont regroupés pour annoncer leurs services et explorer comment ils pourraient mutuellement accroître la valeur de ceux-ci.

Les participants ont suggéré de nombreuses métaphores. Une métaphore qui a eu un écho particulier est l'analogie avec un équilibriste paru au *Ed Sullivan Show* qui faisait tourner des douzaines d'assiettes, chacune au bout d'un bâton, de manière que la force centrifuge les maintienne en équilibre. Le public suivait intensément la prestation et avertissait l'équilibriste lorsqu'une assiette s'apprêtait à tomber. Des participants à la table ronde avaient l'impression d'être surveillés de la même façon et de maintenir simultanément en mouvement autant d'assiettes en ayant à rendre des comptes à de nombreuses autorités.

Apprentissages clés

L'environnement en réseau hausse les attentes à l'égard d'un service intégré.

En offrant des fonctions qui permettent d'envisager de nouvelles façons d'organiser l'information provenant de nombreuses instances gouvernementales, l'environnement en réseau hausse les attentes. Si l'information orientée vers le client peut être regroupée sur une page Web, ne devrait-elle pas aussi être disponible à certains endroits où le public pourrait se rendre et bénéficier du même service intégré? Le nombre de ces services se multiplie rapidement si l'on inclut tous les paliers de gouvernement, le secteur privé et les initiatives visant des clientèles spéciales. Mais l'expérience montre que cela peut se faire.

Les relations multiples engendrent de la confusion au niveau des allégeances.

Ce contexte de permutations multiples crée parfois une certaine confusion au niveau des allégeances. Le travail peut forger un nouvel ensemble de rapports dont les limites sont plus floues. Un fonctionnaire peut être amené à porter un chapeau différent à un moment donné et oublier le rôle qu'on attend de lui. La situation est particulièrement délicate dans les postes d'arrière-guichet.

Les crises d'identité sont un phénomène normal.

Une crise d'identité est à prévoir lorsque les services sont fusionnés et que leurs frontières s'estompent. Gérer des programmes qui recoupent plusieurs entités relève de l'équilibrisme. En joignant les rangs d'une organisation horizontale, les employés n'abandonnent pas leur poste permanent. À vrai dire, ils ne seraient pas à cette table s'ils ne représentaient pas leur organisme d'attache. Afin de jouer un rôle dans cette structure, on doit faire valoir son identité et son expertise propres. Cependant, ce rôle peut être redéfini dans le cadre d'activités multipartites.

Le jargon multipartite ne devrait pas être employé hors du groupe.

L'accent mis sur les citoyens signifie aussi un examen attentif de la langue employée. Le langage simple est important pour permettre la fusion des programmes. Le jargon d'une organisation n'aura pas la même signification dans le contexte d'une autre. Les premières victimes de cette révision

linguistique sont les acronymes. Hélas, de nouveaux acronymes font rapidement leur apparition dans un cadre multipartite. Le jargon crée un sentiment d'appartenance à un groupe. Le nouveau jargon multipartite donne aux membres de l'équipe un sens de l'unité, mais la clé est de ne pas l'employer hors du groupe.

La formation est une activité continue.

Le personnel devra constamment se familiariser avec de nouveaux renseignements, de nouveaux services, de nouveaux processus et de nouveaux partenaires. Il aura besoin d'une formation intégrée aux activités quotidiennes. L'organisation devra s'assurer de maintenir les niveaux de service même si les employés passent beaucoup de temps hors de leur poste. La capacité et le désir d'apprendre sont aussi des facteurs essentiels.

La mesure de la réussite est essentielle.

Étant donné que le financement des services fusionnés provient de nombreuses autorités, les pressions s'accroissent pour que l'on présente des mesures de la réussite. L'information peut toutefois être difficile à obtenir. Ces services sont souvent le point d'entrée initial, et le véritable service où l'on peut mesurer la satisfaction de la clientèle se trouve parfois plus haut dans la chaîne. Il est donc essentiel de faire des études d'impact et des sondages auprès des clients.

Application

Avoir une vision de l'amélioration du service.

Les gestionnaires doivent bien connaître les besoins de leurs collectivités afin de pouvoir exercer une influence auprès des diverses autorités. La collaboration sera nettement renforcée si elle s'intègre à une vision axée sur l'amélioration du service. Cette vision permettra de construire une organisation multipartite dont les diverses composantes sont en réalité invisibles pour le citoyen. Autrement, on aura tendance à maintenir des procédures d'arrière-guichet qui ne sont pas intégrées et, au-delà du premier point de contact, le client sera acheminé d'un bureau à l'autre. La perspective centrée sur le client est alors rapidement oubliée.

S'identifier au service offert.

Les gestionnaires régionaux doivent laisser de côté leur identité fédérale, provinciale, municipale ou territoriale dans les mécanismes de gestion des organisations centrées sur la clientèle. Il importe que le personnel ne recrée pas les lignes de démarcation de leurs organisations au sein du nouveau service. Ils doivent s'identifier au service dont ils assurent ensemble la prestation.

Maintenir la visibilité.

Cependant, la visibilité peut être maintenue au niveau de la prestation du service. Il importe pour les représentants élus que les contribuables sachent où vont les impôts qu'ils versent à chaque administration. Les contribuables veulent aussi voir leurs gouvernements coopérer. Cela requiert un délicat équilibre de la part des gestionnaires, mais la tâche n'est pas insurmontable. Ainsi, certains services ont pris des mesures pour que le symbole de chaque entité partenaire s'affiche

automatiquement sur les pages de résultats de leurs moteurs de recherche. En plus de souligner la contribution de chaque palier de gouvernement, cela témoigne de leur collaboration.

Élaborer des descriptions de fonctions communes.

La prestation intergouvernementale de services s'avère très difficile lorsque les personnes exécutant côte-à-côte les mêmes tâches sont rémunérées différemment. Les écarts peuvent être très importants et difficiles à ignorer, quelle que soit la façon dont ils sont présentés. Il faut alors envisager d'élaborer des descriptions de fonctions et des barèmes de rémunération communs. Le cheminement vers la mise en place de conditions de travail communes est parsemé d'embûches : il peut demander beaucoup de temps dans toute organisation, sans même parler des nombreuses subtilités d'un environnement multipartite. Il ne faut pas beaucoup de temps avant que le personnel et les cadres supérieurs ne perdent patience et se désintéressent. C'est un long processus ne bénéficiant que d'une brève lucarne d'intervention tout en nécessitant l'appui des cadres supérieurs. Un bon exemple à cet égard est le Centre de services aux entreprises Manitoba-Canada²⁰.

Impliquer le personnel dans la planification des programmes.

Impliquer l'ensemble du personnel dans la planification des programmes intergouvernementaux en créant des sous-comités chargés de la conception de ces programmes. Ceux-ci seront très utiles, non seulement pour faciliter l'adhésion du personnel, mais aussi parce qu'il est sage de réfléchir à tous les détails matériels de la relation. Soyez prêts à tout négocier : la technologie, les téléphones et même les réfrigérateurs! Cela ne signifie pas que l'initiative se déroulera essentiellement au niveau de la base. Il y aura beaucoup de décisions délicates à prendre, par exemple au sujet des modalités de partage des coûts, qui ont des répercussions monétaires pour les niveaux supérieurs de la hiérarchie.

Créer un système de jumelage.

Au départ, il faut créer un système de jumelage entre homologues fédéraux et provinciaux afin qu'ils puissent mutuellement interpréter le jargon hermétique de leur organisation. Il ne faudra que quelques mois pour que tous aient une bonne compréhension, mais cette collaboration est nécessaire dès le début.

Encourager des relations étroites parmi les pairs.

On doit aussi maintenir des relations étroites avec des collègues d'autres endroits et d'autres sphères de compétence afin de partager des solutions. Devoir se tenir sur une corde raide en rendant compte à de nombreux patrons peut parfois susciter un sentiment d'isolement et les pairs seront alors une source de solutions et d'appui.

Relation avec les autres archétypes

1. Le chargé de cas

En étant près de leur clientèle, les gestionnaires régionaux aiment concevoir des services de première ligne où le personnel intervient non seulement pour donner de l'information, mais pour

²⁰ Voir <http://www.cbcs.org/manitoba/index.html>

faire des évaluations et prendre des initiatives afin de réduire le nombre de renvois de clients. Les gestionnaires régionaux peuvent apprendre auprès des chargés de cas les meilleures pratiques de gestion de la charge de travail, bien qu'il puisse y avoir des désaccords sur le point du processus de prestation des services où il est préférable que le client fasse l'objet d'un renvoi. Les gestionnaires régionaux pourraient aussi examiner comment participer aux processus de gestion de cas déjà en place.

2. Le gestionnaire de grappe

Les gestionnaires régionaux évoluant dans un contexte intergouvernemental constituent une forme de grappe axée sur la clientèle. Cependant, ils peuvent avoir une plus grande influence au niveau régional parce qu'ils gèrent des programmes et disposent d'un mandat et de la capacité de négocier. Si les grappes évoluent vers un mode de prestation multipartite des programmes, ils auront beaucoup à apprendre de leurs collègues régionaux. Les gestionnaires régionaux pourraient aussi devoir redéfinir leurs services pour y inclure un autre palier de prestation de services axée sur la clientèle.

3. Le synthétiseur d'information

Afin de réduire le nombre de renvois, les gestionnaires régionaux doivent créer une valeur nouvelle pour leurs clients. Ils ont besoin de synthétiseurs d'information sur place - des bibliothécaires et des techniciens en bibliothéconomie, par exemple, capables de fournir l'importante structure de gestion de l'information nécessaire. Cela ajoutera une valeur considérable à l'expérience du client, par exemple en réduisant les répétitions lorsqu'il est renvoyé d'un point de service à un autre.

Archétype 10 : l'intégrateur

Dans la fonction publique fédérale, les intégrateurs englobent tous ceux qui participent à l'initiative Gouvernement en direct, dans tous les ministères. Qu'ils travaillent dans un organisme central ou dans un ministère hiérarchique, les intégrateurs restructurent les processus. Les initiatives axées sur le gouvernement électronique sont en partie motivées par la volonté d'améliorer le service, ce qui passe par l'intégration de l'information ou des opérations, à l'interne et à l'externe. Ces initiatives requièrent de nouveaux mécanismes de coordination et d'échange entre les bureaux de première ligne et les services d'arrière-guichet. Le travail de l'intégrateur consiste à élaborer de nouveaux processus pour réaliser cette intégration de la façon la plus harmonieuse possible. Ce faisant, ils peuvent remettre en question la raison d'être de certaines structures organisationnelles. Le nouvel échange d'information suppose un mélange complexe de coopération et de conflit. C'est pourquoi ils définissent souvent leur rôle comme étant celui de « catalyseur », de « promoteur » ou de « facilitateur ».

Un modèle courant de continuum de prestation des services est le programme Centerlink, en Australie, dont nous avons déjà fait mention en rapport avec l'agent de première ligne. Centerlink est un service

qui a réussi une intégration horizontale à grande échelle des services pour l'ensemble des ministères responsables des affaires sociales et de l'emploi.

Contexte

Qu'ils soient appliqués de gouvernement à gouvernement, du gouvernement aux entreprises ou du gouvernement aux citoyens, tous les processus sont en voie de redéfinition. La gestion des processus est complémentaire de la gestion de projet. La différence est que, mis à part le morcellement des projets en tâches plus restreintes, les organisations tentent d'en arriver à une définition commune du rôle des applications des TI entre plusieurs services d'arrière-guichet. Ainsi, les transactions intégrées englobent l'enregistrement et l'authentification à la source. Un réseau d'organisations partageant la propriété de données doit s'entendre sur les règles qui les régissent. Une normalisation est nécessaire et elle touche les procédures professionnellement ou culturellement acceptées.

La notion de gouvernement électronique suppose un modèle décentralisé de gouvernement qui comporte un puissant élément d'intégration. Dans un environnement multipartite, cela signifie qu'il faut intégrer les points de service tout en renforçant simultanément l'image de marque et l'identité du gouvernement du Canada.

Archétypes employés

En raison de la nature du travail qu'ils accomplissent, les intégrateurs représentent une menace pour de nombreuses activités, et ils ont souvent l'impression d'être redoutés. Le personnage joué par le culturiste Arnold Schwarzenegger dans le film *The Terminator* a été suggéré comme archétype. Les intégrateurs peuvent aussi avoir l'impression que les nombreuses attentes liées à leur travail sont parfois trop lourdes et que l'on attend d'eux qu'ils relèvent des défis dont les objectifs sont presque impossibles à atteindre.

Apprentissages clés

Il y a plusieurs formes d'intégration.

L'environnement en réseau est propice à de nombreuses formes d'intégration qui semblaient impossibles auparavant. Cela signifie que des fonctions accomplies jusque-là de façon relativement autonome seront intégrées de force dans de nouvelles relations. Au niveau ministériel, le rôle de l'intégrateur deviendra plus important, tandis que les fonctions de direction seront décentralisées dans les unités opérationnelles. Mais cela ne veut pas dire que les intégrateurs deviendront eux-mêmes des centres d'activité cloisonnés.

Une interprétation large de l'expression « axé sur la clientèle » est possible.

L'intégration élargit le sens que l'on peut donner à l'expression « axé sur la clientèle ». Celle-ci va au-delà de la simple convivialité d'un site Web et a des répercussions plus profondes sur la façon dont les services sont organisés. Cela englobe un dialogue et un engagement constants auprès des clients, des

intervenants et des partenaires pour que le travail s'accomplisse. Il y a toutefois des limites à la notion de services « axés sur la clientèle ». Certains employés et intervenants pourraient être tentés d'en exagérer la signification. Ainsi, les clients ne sont PAS une espèce menacée, peu importe la sympathie que l'on éprouve pour leur cause. Les citoyens canadiens délimitent la notion de « services axés sur la clientèle ».

Il y a un équilibre délicat entre l'intégration et l'innovation.

Les intégrateurs sont conscients qu'ils interviennent après une importante vague d'innovation. Des gens qui ont eu de bonnes idées et des traits de génie ont développé de nombreux intranets et sites Internet. Cependant, plusieurs de ces sites ont été plus ou moins abandonnés lorsque leur créateur s'est retrouvé dans un autre emploi. Même l'infrastructure la plus complexe ne peut parvenir à les lier de façon rationnelle. L'équilibre entre l'intégration et l'innovation est fragile.

L'intégration consiste à aller au-delà des environnements en ligne.

Les initiatives d'intégration peuvent avoir une portée beaucoup plus grande que les changements justifiés par l'environnement en ligne. Certaines organisations ont créé des équipes multifonctionnelles et instauré des mécanismes de responsabilité partagée qui rejoignent une majorité d'employés. Ces équipes remplacent les services fonctionnels comme principaux mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation.

L'intégration peut menacer la présence du gouvernement fédéral au niveau des collectivités.

L'intégration et des activités accrues en ligne peuvent menacer la présence du gouvernement du Canada dans certaines localités. Un monde dominé par les médias électroniques ne remplace pas toujours la valeur ajoutée d'un contact personnel. La valeur ajoutée des services en ligne pour la collectivité doit être énoncée clairement.

Une occasion d'utiliser les intranets de façon stratégique n'est pas saisie.

Le gouvernement du Canada ne s'est pas donné la permission de faire pour ses employés ce qu'il a fait pour le public canadien. L'occasion d'utiliser les intranets de façon stratégique à la grandeur de l'appareil gouvernemental n'est pas saisie. C'est aussi le cas de nombreux intranets ministériels. Certains ministères qui ont traversé une série de réorganisations en profondeur durant la dernière décennie possèdent des intranets qui ont plutôt l'air de paniers où tout a été jeté pêle-mêle, sans stratégie.

Application

Disposer d'un intranet bien conçu.

Organiser plus efficacement les services d'arrière-guichet pourrait avoir une grande influence sur la qualité du service offert en première ligne. Il faut tenir compte de l'effet qu'un intranet bien conçu peut avoir sur une collectivité de professionnels. (Un exemple à cet égard est l'intranet de la catégorie de l'informatique de l'ADRC.)

Personnaliser l'image et l'impression.

Des outils peuvent être personnalisés pour créer une image et une impression locales. Le déploiement d'applications dans l'ensemble d'une organisation ne signifie pas qu'elles doivent être mises en œuvre exactement de la même façon partout. Certaines applications peuvent être adaptées pour permettre la collecte de données spécifiques à une région ou à un groupe particulier. Si le personnel est conscient de la souplesse qu'offrent les outils d'intégration, il sera plus enclin à les percevoir sous un jour positif.

Faire passer le message.

Il est important de modéliser sur l'intranet les comportements, tels qu'une orientation vers le client, que l'on souhaite encourager au sein du personnel.

Assurer le suivi des ensembles de connaissances critiques.

L'intranet peut servir à assurer un suivi des ensembles de connaissances critiques. On peut ainsi identifier les personnes affectées à des activités particulières du plan stratégique. Ce suivi peut aussi prendre la forme de cartes de connaissances et de répertoires d'expertise, comme ceux décrits précédemment. Il permettra d'affecter rapidement et efficacement des employés au nombre croissant d'équipes multidisciplinaires. Les connaissances spécialisées des membres du personnel seront diffusées dans l'ensemble de l'organisation, d'autres gestionnaires en prendront connaissance et cela pourrait accroître les demandes auxquelles ils devront consacrer du temps. Les équipes devront réfléchir aux échanges de ce genre et les formaliser dans des accords inter-équipes.

Bien connaître les compétences.

Une autre façon de faire le suivi des ensembles de connaissances critiques est de partir des personnes plutôt que des projets. Cela est notamment important dans les ministères à vocation scientifique afin d'avoir une bonne compréhension des compétences du personnel scientifique et d'établir des liens entre celles-ci.

Reconnaître les contributions individuelles.

Certaines personnes pourraient craindre de se sentir perdues dans la culture d'équipe que préconisent les intégrateurs. La visibilité et l'importance accordées aux activités d'intégration sont de puissants moyens de reconnaître la contribution des employés qui y participent. Le niveau d'influence lié aux projets d'intégration les motivera.

Relation avec les autres archétypes**1. Le gestionnaire régional**

Le personnel régional pourrait être perçu comme jouant un rôle d'intermédiaire entre les intégrateurs et les collectivités locales. Certains affirment que les vrais intégrateurs se trouvent au niveau local : les personnes qui assurent la prestation des services sur la ligne de front. C'est le cas notamment dans les très grands ministères qui offrent une

gamme étendue de services.

Les gestionnaires régionaux pourraient profiter du recours accru aux équipes interdisciplinaires pour hausser leur visibilité. En définitive, la cible des efforts d'intégration est la population desservie localement.

2. Le synthétiseur d'information

La relation avec cet archétype revêt une importance critique. Les synthétiseurs assureront le succès, ou causeront l'échec, de l'intégration des données et des activités entre ministères. Les intégrateurs sont le fer de lance du décroisement. Ils concevront les applications qui permettront de préserver l'identité locale.

3. Le gestionnaire de grappe

Les gestionnaires de grappes inciteront les intégrateurs à harmoniser les politiques entre ministères, pour que les gestionnaires de grappes puissent présenter au public une image uniforme.

4. L'agent de communication

On constate un étonnant manque d'activités de communication visant à définir et à promouvoir les outils internes tels que les intranets. Les intégrateurs doivent adopter les mêmes approches que celles que l'on utilise avec le public : l'essai auprès de groupes cibles et les sondages.

CONCLUSION

Dans les services de première ligne et les services d'arrière guichet du gouvernement fédéral, de nouveaux héros apparaissent et de nouvelles relations sont forgées.

Les dix archétypes présentés ici décrivent en termes humains les défis, les complexités et les contraintes auxquels fait face cette nouvelle génération de fonctionnaires dont les postes se trouvent transformés à l'ère des réseaux.

Il est clair à l'examen de ces dix archétypes que la gestion du savoir - à l'aide des technologies de l'information ou par des approches communautaires - est au centre de la vision de l'avenir du fonctionnaire de l'ère des réseaux.

Les fonctionnaires veulent et requièrent de plus de formation technologique dans de nombreux domaines, notamment les plates-formes de collaboration en ligne, les intranets, les bases de données partagées et les outils de commercialisation sur Internet.

Le Canada a fait des progrès considérables vers l'implantation du gouvernement électronique et il est reconnu partout dans le monde pour avoir utilisé les réseaux en vue de maintenir des normes élevées de prestation de services axée sur la clientèle. Le maintien de normes aussi élevées exigera des efforts considérables au niveau de l'infrastructure et de la stratégie, mais ces efforts ne seront couronnés de succès que si les employés de la fonction publique continuent de s'identifier aux stratégies et conservent la capacité et la latitude nécessaires pour innover et amener à maturité les stratégies axées sur le gouvernement électronique. Le défi pour le gouvernement fédéral sera de recruter dans la fonction publique une nouvelle génération d'employés ayant grandi dans le contexte des technologies de l'information et des communications et de la cyberculture en général. Le maintien de l'avance prise par le Canada dans le domaine du gouvernement électronique en dépend.

APPENDICE I

L'ÉVOLUTION DU GOUVERNEMENT EN DIRECT

Principaux jalons et événements

Adapté d'un rapport du Secrétariat du Conseil du trésor intitulé

Le gouvernement en direct et les Canadiens

<http://www.gol-ged.gc.ca>

En décembre 1995, Travaux publics et services gouvernementaux Canada inaugurerait le site Internet principal du gouvernement du Canada simultanément au site du Bureau du premier ministre. Au printemps de 1995, le Conseil du Trésor avait confié à Travaux publics et services gouvernementaux Canada le mandat de concevoir et de gérer le site Web externe et l'intranet du gouvernement fédéral. Appelé « Publiservice », l'intranet a été inauguré en octobre 1995.

Dans le discours du Trône de 1997, le gouvernement du Canada s'est engagé à rendre accessible à tous les Canadiens son infrastructure d'information et de connaissances. Appelée **Un Canada branché**, cette initiative visait à faire du Canada le pays le plus branché à Internet dans le monde. Cette initiative englobait la prestation de l'accès public à Internet, la promotion du développement d'un contexte canadien et des mesures visant à encourager l'adoption et l'utilisation du commerce électronique.

La prestation des services gouvernementaux par voie électronique aux Canadiens est l'un des volets les plus importants de l'initiative Un Canada branché. Cette stratégie est appelée **Gouvernement en direct** (GED). Selon le site Web du GED, la stratégie du Gouvernement en direct rendra les services gouvernementaux plus accessibles, créera des services mieux adaptés et de meilleure qualité, renforcera la confiance à l'égard de la prestation en ligne et assurera les services à tous les Canadiens en maintenant un choix de canaux, de formats et de langues.

Le budget de 2000 donnait un aperçu du plan de financement initial sur deux ans de la nouvelle stratégie du Gouvernement en direct. Dans le **budget de 2001**, le gouvernement a prévu une somme de **600 millions de dollars** pour la mise en œuvre de la stratégie du Gouvernement en direct sur une période de quatre ans en visant à ce que tous les grands services gouvernementaux soient accessibles en ligne d'ici 2005.

En décembre 2000, la plupart des ministères du gouvernement fédéral possédaient des sites Web renfermant des renseignements sur les programmes et les services gouvernementaux afin d'informer facilement les citoyens. Les principaux formulaires étaient aussi accessibles en ligne à cette date. Jusqu'à ce moment, l'interaction en ligne avait été essentiellement « **unidirectionnelle** »; la prochaine étape logique consistait donc à revoir comment on pourrait offrir des **services transactionnels bidirectionnels**, en misant sur le développement de réseaux sécurisés. Certains ministères ont adopté une approche très progressive dans ce domaine, comme l'ADRC qui a permis aux citoyens de payer leurs impôts en direct.

Au début de 2001, le site Web du gouvernement du Canada a fait l'objet d'un nouveau lancement pour faire la démonstration de la nouvelle stratégie du GED, centrée sur les citoyens. L'objectif du gouvernement canadien est de permettre aux divers ministères et paliers de gouvernement de travailler selon un mode horizontal en vue d'assurer une **prestation intégrée des services**. Cela signifie que les citoyens pourront avoir accès à tous les services à partir du même endroit - un guichet unique.

Tout au long de 2001, des questions de fond concernant la mise en œuvre des services en ligne ont surgi, notamment en rapport avec l'authentification, la protection de la vie privée et la sécurité. Afin de rendre les transactions en ligne plus sécuritaires, on a mis au point une **Infrastructure à clés publiques** (ICP). L'ICP permet aux parties à une transaction de connaître l'autre ou les autres partie(s) et de s'assurer que l'information n'a pas été modifiée durant ou après la transmission.

En avril 2001, le Canada s'est classé au **premier rang** dans un sondage d'Accenture visant à mesurer les progrès réalisés par divers pays dans les pratiques de cybergouvernement.

En septembre 2001, la présidente du Conseil du Trésor du Canada, l'honorable Lucienne Robillard, a annoncé la création du **Comité consultatif du gouvernement en direct**. Les membres de ce comité proviennent de tous les milieux de la société canadienne; ils se sont vu confier la responsabilité de donner des avis et des conseils pour faire en sorte que les Canadiens bénéficient d'un accès amélioré à des services en ligne innovateurs de la part du gouvernement du Canada.

En 2002, l'un des principaux objectifs du GED était que tous les sites Web du gouvernement emploient les mêmes outils et formats de navigation conformément à l'initiative **Uniformité de la présentation**. Cette initiative a contribué à faciliter davantage l'accès et la navigation dans les sites gouvernementaux pour les citoyens. Elle a aussi fait en sorte que tous les sites Web du gouvernement se conforment aux exigences en matière de protection de la vie privée et de langues officielles.

En avril 2002, et à nouveau en 2003, le Canada s'est classé au **premier rang** dans le sondage d'Accenture sur le leadership en matière de cybergouvernement.

Dans les années à venir, le gouvernement canadien mettra l'accent sur de nombreux aspects dans le cadre de l'initiative GED :

1. continuer à rendre l'information et les services gouvernementaux plus accessibles, organisés en fonction des besoins du client;
2. offrir en ligne les services les plus fréquemment utilisés;
3. mettre en place une infrastructure sécurisée et faire en sorte que les transactions soient sécuritaires et confidentielles;
4. solliciter une rétroaction auprès des Canadiens.

Selon le Bureau du dirigeant principal de l'information du gouvernement du Canada, notre pays respecte l'échéancier qu'il s'est fixé en vue d'atteindre **l'objectif de 2005** pour la prestation électronique des services.

APPENDICE II

Habilitation du gouvernement à l'ère des réseaux : les technologies et les outils

Aperçu

Dans cet appendice, nous répertorions les secteurs de technologie qui facilitent et dynamisent le travail des employés dont les postes correspondent aux archétypes.

Dans la section *Les activateurs technologiques*, nous résumons les éléments clés des technologies de l'information et des communications (TIC) habilitant l'administration publique à l'ère des réseaux.

Dans la section *Profil des tâches*, nous décrivons les tâches de chaque archétype en termes d'activités professionnelles et de technologies habilitantes.

Enfin, nous présentons un sommaire des technologies habilitantes en ce qu'elles touchent aux archétypes.

Les activateurs technologiques

Dans cette section, nous présentons une liste de domaines des technologies de l'information et des communications (TIC) qui sont les principaux éléments habilitants du gouvernement à l'ère des réseaux. Ces technologies devraient être déployées et soutenues dans le cadre d'une stratégie organisationnelle en tenant compte de leur effet dynamisant sur les activités professionnelles des archétypes.

Il y a deux ensembles de domaines technologiques. Le premier, l'infrastructure des TIC, est partagé par tous les archétypes et a un effet activateur sur le second domaine : les technologies utilisées par les travailleurs correspondant aux archétypes. Ce second domaine englobe les outils appropriés pour les utilisateurs finals, dont les logiciels et matériels (ordinateur de bureau, portable, appareil de poche, téléphone cellulaire, Blackberry) nécessaires à l'accès électronique aux renseignements et à l'interaction électronique avec les participants internes et externes et les citoyens.

Par souci de simplicité et parce que le premier ensemble est utilisé par tous les archétypes, nous avons regroupé tous ces éléments sous un même secteur technologique, appelé l'« infrastructure des TIC à l'ère des réseaux ».

1. INFRASTRUCTURE DES TIC À L'ÈRE DES RÉSEAUX

L'infrastructure des TIC du gouvernement électronique englobe un ensemble unifié de technologies qui sont à la base des outils utilisés par tous les archétypes au sein de l'organisation. Elle est déployée et utilisée à divers niveaux : au niveau gouvernemental, interministériel (partagé par certains mais non tous les ministères) et ministériel (diverses directions générales). Elle englobe les éléments suivants :

- *L'infrastructure de transport élémentaire* : l'infrastructure de base d'Internet, l'infrastructure d'Internet à haute vitesse, les services de satellite à bande large, la téléphonie, les communications mobiles/sans fil et les réseaux locaux sans fil.
- Les *services en réseaux* : la messagerie, les conférences et la diffusion.
- Les *services d'informatique répartis* : l'informatique sur poste de travail, sur ordinateur de capacité intermédiaire et sur ordinateur central, les logiciels médiateurs et l'environnement de développement des applications.
- Les *services d'application* : dont la planification électronique des ressources, les ressources humaines et financières.
- Les *services d'information* : les ressources d'information et les services de localisation, les bibliothèques de référence, les politiques et les procédures.
- Les *services de prestation de programme*, comme les kiosques, les centres de services à guichet unique et l'infrastructure commune sécurisée du gouvernement électronique.

2. TECHNOLOGIES DE LA SÉCURITÉ

Les technologies de la sécurité comprennent les matériels et logiciels permettant de satisfaire aux exigences de sécurité à divers niveaux, par exemple *non classifié, classifié, secret et très secret*. Ces technologies englobent :

- Les *cartes intelligentes*, par exemple les cartes de magasinage, les cartes d'identité à microprocesseur et les cartes d'identité de citoyen.
- La *biométrie* : à titre d'exemple, les aéroports peuvent installer des systèmes de sécurité « biométriques », en remettant aux travailleurs des laissez-passer qui comporte la lecture de l'empreinte rétinienne, faciale ou digitale afin d'améliorer la sécurité des zones à accès restreint dans les aéroports canadiens.

3. TECHNOLOGIES DE TRAITEMENT DES DONNÉES

Les technologies de traitement des données sont largement utilisées pour le stockage et l'extraction de diverses catégories de données, de textes, de graphiques, de voix, de vidéos, etc. Elles englobent les bases de données, les entrepôts de données, les dépôts de données et les dictionnaires de données. De même, elles comprennent des outils comme les divers types de moteurs de recherche, notamment ceux axés sur les textes, la sémantique et le contexte.

4. TECHNOLOGIES DU SAVOIR

Bien qu'elles ne soient pas utilisées aussi largement que les bases de données, les bases de connaissances servent à l'entreposage et à l'extraction de renseignements complexes tels que les règles et les cas, et elles sont exploitées à l'aide d'un moteur d'inférences.

5. GESTION DU CONTENU

La gestion du contenu s'est développée à partir de la gestion de contenus sur le « Web » et sa portée s'étend maintenant à la gestion du contenu de « l'entreprise », y compris la gestion des données et des connaissances de toute forme et de tout genre, allant des tableurs sur un serveur de fichier aux codes sources mémorisés dans un dépôt. Un système de gestion du contenu fait intervenir les secteurs technologiques suivants :

- les services de dépôt ou de bibliothèque, l'administration des méta-données et des méta-références
- la création de contenus et les outils de recherche, les connecteurs et adapteurs sur le Web, l'édition et la personnalisation
- un moteur de transitique servant à s'assurer que le contenu est revu, corrigé et approuvé par une séquence appropriée de personnes avant d'être publié ou affiché
- les outils de création de contenu, avec l'apport des applications d'entreprise (planification des ressources de l'organisation, gestion des relations avec les citoyens).

6. TRADUCTION AUTOMATISÉE

La « localisation » a trait à l'adaptation linguistique, culturelle et technique du contenu de produits d'information, souvent accessibles sur Internet, pour un auditoire particulier. Elle est plus populaire aux États-Unis et en Europe et elle est utilisée par des entreprises qui jugent prioritaire la mondialisation de leur site Web, dans le cadre d'une stratégie d'affaires par voie électronique. La traduction du contenu ne représente qu'un élément, soit l'élément linguistique. Parmi les autres, il y a la traduction culturelle du contenu et l'interface utilisateur. En d'autres termes, cela englobe la traduction de l'interface utilisateur sur le Web, la transformation de l'interface utilisateur, la traduction du contenu et la transformation du contenu.

7. GESTION DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS

La gestion des relations avec les citoyens (GRC) est un ensemble de processus et de technologies de collaboration appuyant les interactions avec les citoyens pour l'ensemble des canaux et diverses interfaces, par exemple les communications sans fil, le téléphone, l'ordinateur personnel, la télévision par câble, les kiosques et les interfaces sans modalités particulières, en conformité avec les exigences d'accessibilité, notamment pour les personnes handicapées. Les GRC englobent les technologies qui permettent aux organisations :

- de se rappeler des citoyens ou d'être renseignées sur leur comportement et leurs besoins
- d'accéder à de multiples services gouvernementaux connexes sur un seul site.
- de structurer le site en fonction des besoins des citoyens
- d'aider ou de conseiller les citoyens en tenant compte de leurs besoins ou de leur situation
- d'accéder à d'autres services non gouvernementaux à valeur ajoutée
- d'offrir des technologies de collaboration pour l'ensemble des canaux (consultation électronique, soutien de l'interaction avec les citoyens sur de multi-canaux et guichets de service, accessibilité).

8. ACCÈS À DISTANCE AU GOUVERNEMENT ÉLECTRONIQUE

L'accès à distance au gouvernement électronique offre des capacités telles que les services d'information « d'alerte » et les services « d'accès » à l'information. Le système signalant l'arrivée des autobus en Suède, les avis sur l'environnement ainsi que la circulation diffusés sur les routes en Californie sont des exemples de services d'information « d'alerte » (diffusion). Les services « d'accès » à l'information (extraction) peuvent faciliter l'exécution de fonctions nécessitant une réponse en temps quasi réel (comme le service d'accès à distance au courriel) ou une réponse en temps réel (comme la messagerie instantanée, les groupes de discussion et le téléphone cellulaire). Entre autres exemples, il y a l'accès à distance aux données et aux ressources gouvernementales, qui est un volet important du cybergouvernement. Une autre application sans fil est celle des réseaux locaux sans fil ou des systèmes vocaux sur Internet sans fil dans les édifices gouvernementaux, qui visent à permettre l'accès sans fil à la téléphonie et à Internet durant les déplacements.

9. LES AFFAIRES ÉLECTRONIQUES

L'intérêt à l'égard du langage XML augmente rapidement partout dans le monde, dans le contexte des cyber-entreprises (par exemple, le ebXML), de l'intégration des applications d'entreprise (par exemple, les piles de protocoles des services Web), du développement d'applications pour les affaires par voie électronique (la plupart des fournisseurs de logiciels d'échange de données appuient une version ou une autre de la spécification XML) et, en particulier, des organismes de normalisation qui jouent toujours un rôle de premier plan dans la spécification et l'orientation du langage XML. Parmi les technologies habilitantes, il y a :

- le développement de services sur le Web (WDSL, SOAP, XML)
- l'architecture d'application modulaire utilisant des normes largement acceptées (COM-DNA/MS, CORBA/OMG, J2EE-EJB/SUN)
- l'environnement XML (par exemple, le ebXML)
- les applications de commerce électronique telles que les paiements et les achats par voie électronique.

10. LOGICIELS ET MATÉRIELS SPÉCIAUX

Les logiciels spéciaux vont des logiciels servant au développement de systèmes (par exemple les logiciels en exploitation libre, l'environnement de développement de systèmes assistés par ordinateur, etc.) aux trousseaux scientifiques (par exemple, l'analyse et la planification en ligne, les trousseaux de statistique telles que SPSS, les suites de logiciels dans les domaines de l'environnement, de l'architecture et du dessin technique, etc.). Ils englobent aussi les logiciels en exploitation libre mis au point par des groupes de programmeurs qui diffusent le code gratuitement et qui investissent de leur temps pour développer, modifier et généralement améliorer le logiciel de façon coopérative. L'une des principales raisons militent en faveur de l'adoption d'un logiciel en exploitation libre est qu'il permet de faire contrepoids au marché, en évitant qu'un fournisseur ne se retrouve en situation de monopole. Les matériels spéciaux vont des simples tableaux à feuilles mobiles électroniques, aux projecteurs et aux appareils de super-informatique complexes servant à faire des prévisions et des simulations avec des systèmes complexes d'applications en environnement, en santé et dans d'autres domaines.

Profil des tâches

Les tableaux suivants résument, pour chaque archétype, les activités professionnelles et leurs technologies habilitantes. Tel qu'indiqué précédemment, la relation entre les archétypes et l'infrastructure des TIC étant triviale (tous les archétypes en ont besoin), nous nous limiterons aux relations avec les neuf autres secteurs technologiques.

1. L'AGENT DE PREMIÈRE LIGNE

Activités professionnelles

- communication (accès aux canaux : internet, téléphone, courriel, fax)
- accès à l'information et diffusion·synthèse de l'information.
- suivi de l'information (cas, publication, etc.
- transactions (paiement en ligne des frais de transaction, enregistrement, etc.).
- renseignements de première ligne (fournir des indices pour la FAQ, des statistiques sur les dialogues).

Technologies habilitantes

- sécurité, données, connaissances, traduction, GRC, affaires électroniques, logiciels et matériels spéciaux (par exemple, suivi des cas, suivi des publications, formulaires en ligne, comptoir d'aide multi-canaux).

2. LE SPÉCIALISTE

Activités professionnelles

- création de connaissances (articles, nouvelles, publications, notes d'information, etc.)
- réseautage (ateliers, conférences)
- interprétation des connaissances (analyse, synthèse)
- communication (avec les parties intéressées, interprétations détaillées)
- travail à distance ou en déplacement.

Technologies habilitantes

- données, connaissances, communications sans fil, affaires électroniques, logiciels et matériels spéciaux (par exemple, logiciel de traitement analytique en ligne).

3. LE CHARGÉ DE CAS

Activités professionnelles

- création/enregistrement des cas (préparer un dossier de procès, de pension, de pension alimentaire pour enfant, formulaires en ligne, etc.)
- suivi des cas (authentification, rapport d'étape, contrôle de bout en bout, etc.)
- traitement des cas (prise de décision, accès à l'historique du dossier, cas semblables)
- accès à distance aux données sur un cas (de chez le client)
- transactions (paiement électronique de la pension alimentaire pour enfant, etc.).
- protection de la vie privée (procédures du Personnel dans un contexte multipartite / solutions pour un intervenant particulier)
- authentification du client
- intégrité (de l'information pertinente aux cas).

Technologies habilitantes

- sécurité, données, connaissances, traduction, affaires électroniques, logiciels et matériels spéciaux (par exemple, logiciels de gestion et de suivi des cas, systèmes intelligents offrant des capacités de raisonnement fondées sur des cas).

4. LE GESTIONNAIRE DE GRAPPE

Activités professionnelles

- gestion du site (enregistrement de noms de domaine, opérations liées à la qualité du service et mesure du rendement à l'aide d'indicateurs tels que le nombre de visites, la capacité, etc.)
- évaluation des moteurs de recherche, de même que suivi et gestion des recherches ayant échoué
- références, liens brisés, auteur, correction, création, etc.
- localisation des données (traduction : langue, interface utilisateur et contenu)
- prestation multipartite des services
- gestion des relations
- demande de recommandations auprès des parties intéressées

Technologies habilitantes

- sécurité, données, gestion du contenu, traduction, GRC, communications sans fil, affaires électroniques, logiciels et matériels spéciaux (par exemple, logiciels de création, logiciels de groupe).

5. LE SYNTHÉTISEUR D'INFORMATION

Activités professionnelles

- regroupement de contenu en qualité de courtier en information-études de marché
- repérage et utilisation des résultats provenant de divers cabinets d'étude, nouvelles, revues et conférences
- fonctions de bibliothécaire pour l'entreposage et l'accès aux données sur les activités de l'organisation
- analyses statistiques
- conception d'une représentation visuelle de données complexes
- identification de relations dans les données et présentation sous forme graphique simplifiée.

Technologies habilitantes

- données, connaissances, communications sans fil, logiciels et matériels spéciaux (entre autres, pour l'analyse statistique, la classification et le suivi de l'information).

6. L'AGENT DE COMMUNICATION

Activités professionnelles

- partage des connaissances
- analyse du contexte
- facilitation des relations entre plusieurs intervenants grâce à des forums et des groupes de discussion virtuels
- contacts avec des personnes par des rencontres face à face ou virtuelles et la collaboration
- dépouillement des publications électroniques.
- sondages auprès du public.
- liaison avec la collectivité des communications.

Technologies habilitantes

- sécurité, données, traduction, GRC, communications sans fil, logiciels et matériels spéciaux (entre autres, pour le suivi des questions d'actualité, les alertes par courriel, la collaboration en ligne, les logiciels de graphisme/présentation permettant des effets spéciaux et les vidéoclips et audioclips).

7. L'AGENT DE CONSULTATION

Activités professionnelles

- rechercher la concertation à partir d'une situation fragmentée.
- poser des questions ouvertes, stimuler la discussion, etc.
- faciliter.

Technologies habilitantes

- données, connaissances, traduction, communications sans fil, logiciels et matériels spéciaux (par exemple, tableaux à feuilles mobiles électroniques, projecteurs, vidéoconférences, technologies de travail en groupe permettant la discussion, la synthèse et la recherche de consensus sans délais).

8. L'ANALYSTE DE POLITIQUE

Activités professionnelles

- recherches dans des documents électroniques et imprimés.
- travail avec des documents crédibles et créer de tels documents (par exemple, des lois, des projets de loi, etc.) sur lesquels la date et l'heure ont été inscrites par des sources reconnues.
- participation/consultation à des groupes internes au gouvernement du Canada et à des groupes externes.
- élaboration de politiques au niveau central/régional.

Technologies habilitantes

- sécurité, données, communications sans fil, affaires électroniques, logiciels et matériels spéciaux (pour les groupes de discussion en ligne, les vidéoconférences, les consultations en ligne, les signatures électroniques et le télétravail).

9. L'INTÉGRATEUR MINISTÉRIEL

Activités professionnelles

- intégrer des connaissances provenant de diverses sources.
- servir de source d'expertise et d'apprentissage pour les processus opérationnels et le déroulement des activités.
- établir des principes et des systèmes d'exploitation communs pour que les membres restent en contact.
- rationaliser le déroulement des opérations, les processus et l'information.
- travailler avec les synthétiseurs et les gestionnaires de grappes à la mise en place de systèmes au niveau de l'ensemble de l'organisation
- aider à solutionner les problèmes liés à l'environnement en réseau : protection de la vie privée, authenticité, capital représenté par l'image de marque, soutien d'un environnement intégré, etc.

Technologies habilitantes

- sécurité, données, gestion du contenu, communications sans fil, affaires électroniques, logiciels et matériels spéciaux (entre autres, pour le courriel, Internet, la gestion de l'architecture organisationnelle, les présentations graphiques, l'impression, le soutien et le suivi des modèles multi-canaux, les présentations multimédias : nouvelles, radio, télévision, revues, annonces publicitaires).

10. LE GESTIONNAIRE DE PROGRAMME RÉGIONAL

Activités professionnelles

- faire l'intégration des services (image de marque du gouvernement du Canada).
- participer activement aux collectivités ingénieuses et assumer le rôle de champion du réseautage.
- partager et collaborer avec de nombreuses organisations gouvernementales aux paliers fédéral et provincial.
- constituer et appuyer une équipe unifiée.

Technologies habilitantes

- sécurité, données, contenu, traduction, GRC, communications sans fil, affaires électroniques, logiciels et matériels spéciaux (entre autres pour les vidéoconférences, la collaboration en ligne et la consultation en ligne).

Sommaire

Le tableau suivant résume les technologies habilitantes des archétypes. Il montre les secteurs technologiques qui ont un effet dynamisant sur les principales activités professionnelles des archétypes. Comme il ressort de ce tableau, chacun des secteurs technologiques habilite au moins un archétype. Il importe donc de tirer pleinement parti de toutes ces technologies.

Technologies habilitantes	Archétypes										
	Agent de première ligne	Spécialiste	Chargé de cas	Gestionnaire de grappe	Synthétiseur	Agent de communication	Agent de consultation	Analyste de politique	Intégrateur	Gestionnaire de programme régional	
Sécurité	*		*	*		*		*	*	*	
Données	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Connaissances	*	*	*		*		*				
Contenu				*					*	*	
Traduction	*		*	*		*	*			*	
GRC	*			*		*				*	
Communications sans fil		*		*	*	*	*	*	*	*	
Affaires électroniques	*	*	*	*				*	*	*	
Logiciels et matériels spéciaux	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	

APPENDICE III

Listes des participants aux entrevues et aux tables rondes

Nom, titre et organisation du participant	Archétype	Entrevue	Table ronde
Amiot, Robert Directeur exécutif, Centre de services des réseaux et des systèmes Santé Canada	Intégrateur ministériel	✓	
Auger, Catherine Directrice, Secrétariat à la consultation Santé Canada	Agent de consultation	✓	
Ayotte, Danièle Directrice, Direction des consultations et de la liaison - Politique commerciale Affaires étrangères et Commerce international	Agent de consultation		✓
Bailey, Duncan Conseiller principal en politique, Planification et performance des programmes Agriculture et Agroalimentaire Canada	Analyste de politique		✓
Beaton, Alan Conseiller principal en politique, Priorités de la gestion Bureau du Conseil privé	Agent de première ligne Analyste de politique		✓ ✓
Beauvais, Sylvain Spécialiste technique principal, Partenariats – Gouvernement électronique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Agent de première ligne		✓
Best, Anna Gestionnaire de projet, Info-aînés Canada Anciens Combattants Canada	Gestionnaire de grappe		✓
Bohanan, Bianca Stratège, Consultations et activités de sensibilisation Affaires étrangères et Commerce international	Agent de communication	✓	
Bonner, Kathryn Chef, Communications commerciales Statistique Canada	Agent de première ligne		✓
Bouchard, Raymond Président Drachma-Denarius	Analyste de politique		✓

Nom, titre et organisation du participant	Archétype	Entrevue	Table ronde
Bourque, Pierre Analyste en micro-informatique Section des services de soutien des réseaux locaux Statistique Canada	Agent de communication	✓	
Bowen, Patricia Gestionnaire, Gouvernance des TIC, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Intégrateur ministériel		✓
Breton, Daniel Directeur, Opérations, Direction générale des communications Pêches et Océans Canada	Agent de première ligne Spécialiste	✓	✓
Briggs, Robin Spécialiste des TI, Section d'architecture d'entreprise Agence des douanes et du revenu du Canada	Spécialiste	✓	
Browne, Matthew Gestionnaire de projet, Planification des politiques et recherche Commission de l'immigration et du statut de réfugié	Chargé de cas		✓
Bureau, Yvon Directeur, Bureau de la collectivité des communications Communications Canada	Agent de communication		✓
Cahoon, Amanda Gestionnaire, Communications ministérielles Environnement Canada	Agent de communication		✓
Cailloux, Michel SMA invité, CCG international Centre canadien de gestion	Intégrateur ministériel		✓
Clapperton, Anne Chef, Gestion de l'information Industrie Canada	Agent de première ligne	✓	
Cliffe, Kevin Directeur, Division du pétrole Ressources naturelles Canada	Analyste de politique	✓	
Coe, Amanda Conseillère principale en politique, Priorités de la gestion Bureau du Conseil privé	Intégrateur ministériel Spécialiste	✓	✓
Cook, Debbie Analyste principale, Planification stratégique des communications Bureau du Conseil privé	Agent de consultation	✓	

Nom, titre et organisation du participant	Archétype	Entrevue	Table ronde
Correia, Julie Gestionnaire, Centre d'appels IM Industrie Canada	Agent de première ligne		✓
Coughlin, Shannon Gestionnaire, Diversification économique de l'Ouest canadien Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba	Gestionnaire de programme régional		✓
Cowan, Peter Directeur, Innovation et technologie Web Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Synthétiseur Gestionnaire de grappe	✓	✓
Craig, Bruce Analyste, Élaboration des programmes et politiques Développement des ressources humaines	Analyste de politique	✓	
Cumming, Ian Directeur, Services stratégiques Développement des ressources humaines Canada	Gestionnaire de programme régional		✓
Davis, Carmen Directrice, Communauté de la prestation des services Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Agent de première ligne		✓
Davis, Deborah Directrice exécutive, Communications ministérielles Environnement Canada	Agent de communication	✓	
Dean, John Agent de recherche Conseil national de recherches du Canada	Intégrateur ministériel	✓	
Dearth, Betty Bibliothécaire, Bibliothèque publique de Winnipeg	Gestionnaire de programme régional		✓
Deslauriers, Albert Analyste, Commerce intérieur et Relations externes Industrie Canada	Agent de consultation	✓	
Dunlop, Annette Gestionnaire, Stratégies et politiques d'apprentissage Transports Canada	Spécialiste	✓	
Ferozdin, Amelia Conseillère principale, Élaboration des programmes et politiques Développement des ressources humaines Canada	Analyste de politique		✓
Ferran, Leanna Analyste de politique Développement des ressources humaines Canada	Agent de consultation		✓

Nom, titre et organisation du participant	Archétype	Entrevue	Table ronde
Fillion, Marc Spécialiste technique principal Partenariats – gouvernement électronique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Agent de communication		✓
Godin, Catherine Analyste principale, Politique commerciale Affaires étrangères et Commerce international	Spécialiste	✓	
Goyette, Els Conseillère, Gestion du savoir Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Spécialiste		✓
Hanna, Roy Conseiller principal en politique, Stratégie, planification et évaluation Développement des ressources humaines Canada	Intégrateur ministériel		✓
Haworth, Richard (Dr) Sous-ministre adjoint, Secteur des minéraux et des métaux Ressources naturelles Canada	Spécialiste	✓	
Hébert, Jean-Guy Directeur, Relations avec les clients et les entreprises Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Agent de première ligne	✓	
Hempel, Paul Directeur de la rédaction, Direction de la participation engagée de la clientèle Environnement Canada	Spécialiste	✓	
Hénault, Claude Analyste principal de la politique, Internet et informatique intégrée Finances Canada	Spécialiste		✓
Horibe, Frances Présidente Franceshoribe.com	Spécialiste		✓
Hunter, John Gestionnaire de projet principal Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Chargé de cas	✓	
Jackman, Linda Conseillère principale IT/net	Synthétiseur	✓	
Jarvis, Bill Directeur général, Recherche sur les politiques Environnement Canada	Analyste de politique		✓

Nom, titre et organisation du participant	Archétype	Entrevue	Table ronde
Jelich, Helen Directrice générale, Partenariats – Gouvernement électronique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Agent de communication Chargé de cas		✓ ✓
Jones, Richard Analyste, Gestion d'application et services d'innovation Industrie Canada	Chargé de cas		✓
Langshur, Alex Associé principal Bureau canadien, Hillwatch	Agent de communication		✓
Lavitt, Larry Gestionnaire, Division du Web de la rémunération Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Chargé de cas	✓	
Legault, France Ingénieure en sécurité automobile, Normes et réglementation Transports Canada	Spécialiste		✓
Levesque, Peter Agent principal, Communications stratégiques et transfert des connaissances Conseil de recherches en sciences humaines	Spécialiste		✓
Lillico, Brian Directeur, Projet de modernisation des services de rémunération Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Chargé de cas	✓	
Lozano, Alexandra Développement des ressources humaines Canada	Gestionnaire de grappe	✓	
Macdonald, Robert Directeur, Politique iNet et passerelles du Canada Développement des ressources humaines Canada	Gestionnaire de grappe	✓	
MacGregor, Don Gestionnaire de projet principal, Projet de modernisation des services de rémunération Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Chargé de cas		✓
Machan, Tracey Gestionnaire régionale, Projets Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Gestionnaire de programme régional		✓
Matheson, Ian Directeur, Opérations de la gestion stratégique Agriculture et Agroalimentaire Canada	Intégrateur ministériel		✓

Nom, titre et organisation du participant	Archétype	Entrevue	Table ronde
May, Jim Gestionnaire, Division de la prestation des services Citoyenneté et Immigration Canada	Agent de première ligne Chargé de cas	✓ ✓	
McBain, Kevin Analyste principal des politiques Agriculture et Agroalimentaire Canada	Agent de communication	✓	
Mckay, Colin Gestionnaire (SPI), Conseils en communications Industrie Canada	Agent de communication		✓
Mckinnon, Kim Directrice par intérim, Programmes des nouveaux médias Agence des douanes et du revenu du Canada	Agent de première ligne	✓	
McOrmond, Vic Directeur, Partenariats – gouvernement électronique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Synthétiseur		✓
Mennie, Al Directeur, Services liés aux activités électroniques Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Agent de communication Synthétiseur Agent de première ligne		✓ ✓ ✓
Merchant, Jamshed Directeur général, Cyberservices Ministère du Patrimoine canadien	Synthétiseur	✓	
Mercier, Paul Conseiller politique principal Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Synthétiseur	✓	
Morin, Sharon Chef, Planification stratégique, Centre de renseignements Canada Communications Canada	Agent de première ligne		✓
Nault, Colette Directrice générale, Transformation des services aux clients Environnement Canada	Intégrateur ministériel		✓
Nauman, Al Directeur, Gouvernement en direct – entreprises Citoyenneté et Immigration Canada	Agent de première ligne	✓	
Nguyen, Van Gestionnaire, Recrutement et classification Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada	Chargé de cas		✓

Nom, titre et organisation du participant	Archétype	Entrevue	Table ronde
Niktash, Morteza Gestionnaire, Partenariats – gouvernement électronique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Synthétiseur Agent de communication Agent de première ligne		✓ ✓ ✓
Ogden, Marj Directrice générale, Direction des services à la clientèle Agence des douanes et du revenu du Canada	Spécialiste	✓	
Palmer, Ryan Conseiller technique, Programme d'initiatives jeunesse Développement des ressources humaines Canada	Agent de consultation		✓
Quiney, Roderick G. Sous-commissaire adjoint Agence des douanes et du revenu du Canada	Spécialiste	✓	
Ronholm, Kim Conseillère en politique, Innovation et initiatives régionales Ressources naturelles Canada	Synthétiseur		✓
Rudolf, Margaret Agente principale de projet, Transformation des services Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Synthétiseur		✓
Scott, Leslie-Ann Directrice générale, Direction de l'élaboration des processus opérationnels Agence des douanes et du revenu du Canada	Spécialiste	✓	
Séguin, Patricia Directrice, Cyber-dialogue et consultations, Cyber-services Ministère du Patrimoine canadien	Agent de consultation	✓	
Sehgal, Pankaj Directeur, Partenariats – gouvernement électronique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Agent de consultation		✓
Shalka, Robert Cadre supérieur, Enquêtes internationales Citoyenneté et Immigration Canada	Chargé de cas		✓
Sharpe, Mary Anne Directrice, Environnement, Ressources naturelles, Pêches et Agriculture Canada, Environnement Canada	Gestionnaire de grappe		✓

Nom, titre et organisation du participant	Archétype	Entrevue	Table ronde
Sinclair, Niall Directeur, Bureau de la gestion des connaissances Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Synthétiseur	✓	
Surette, Ron Directeur général, Renseignement d'entreprise et DPI, Systèmes intégrés et administration, Agence de promotion économique du Canada atlantique	Chargé de cas		✓
Sutton, Joe Directrice exécutive Womenspace	Agent de consultation		✓
Taylor, Marilyn Directrice exécutive, Secrétariat RNCAN en direct Ressources naturelles Canada	Gestionnaire de grappe	✓	
Thivierge, Marc Directeur, Services à la clientèle Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Synthétiseur	✓	
Tremblay, Eric Agent de référence et d'information, Services de dépôt Communications Canada	Synthétiseur	✓	
Turgeon, François Analyste principal des politiques, Gestion de l'information Agence canadienne de développement international	Analyste de politique		✓
Weisenburger, Ron Gestionnaire principal du savoir Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et du Développement rural de l'Alberta	Spécialiste		✓
Williamson, Michael Directeur, Gestion des classes de navire (sous-marins) Défense nationale	Analyste de politique	✓	
Wilson, Mark CBC / Radio-Canada	Intégrateur ministériel	✓	
Wood, Donna Directrice générale, Programmes d'accès du public Communications Canada	Agent de première ligne	✓	

BIBLIOGRAPHIE

- Accenture, *eGovernment Leadership: Engaging the Customer*, Government Executive Series, 2003.
[En ligne] disponible sur le site :
http://www.accenture.com/xdoc/en/newsroom/epresskit/egovernment/egov_epress.pdf. Voir aussi le site
<http://www.accenture.ca> pour un sommaire du rapport.
- Digital 4 Sight, « Serving E-Citizens. Understanding Government Customers in the Internet Age », juillet 2001.
- Fountain, Jane E., « The Virtual State: Toward a Theory of Bureaucracy for the Twenty-First Century », paru dans *democracy.com? Governance in a Networked World*, ouvrage publié sous la direction de Elaine Ciulla Kamarck et Joseph S. Nye, Hollis (N.H.), Hollis Publishing Company, 1999.
- Jung, C. J., « Archetypes of the Collective Unconscious », paru dans *Collected Works of C.G. Jung*, volume 9, partie 1, publié et traduit par Gerhard Adler et R.F.C. Hull, Princeton, Princeton University Press, 1968.
- Marshak, R. J., « Managing the Metaphors of Change », *Organizational Dynamics*, été 1993, vol. 22, n°1, p. 44-56.
- Porter, Michael, « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1998, p. 1-12.
- Putnam, Robert, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster, 2000.
- Raymond, Eric S., *The Cathedral and the Bazaar, Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, Cambridge (Mass.), O'Reilly Books, 1999.
- Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Currency Doubleday, 1990.
- Snowden, D. J., « Archetypes as an Instrument of Narrative Patterning », *Arc Knowledge Management Magazine*, vol. 5 no 4, novembre 2001.
- Stefik, Mark (éd.), *Internet Dreams: Archetypes, Myths and Metaphors*, Cambridge (Mass.) MIT Press, 1996.
- White, Nancy, « It Ain't Easy Being Green: Posting Archetypes in Online Conversations », Washington (D.C.), Full Circles Association, 2000.