

Gestion du savoir dans la fonction publique

Référence : De Smet, M. « Recenser les compétences critiques pour assurer la relève ». *Les Affaires*, 17 mars 2007.

Mots clés : savoir; retraite; fonction publique.

Contexte :

Un organisme de la fonction publique québécoise devait affronter, comme plusieurs autres grandes organisations de cette province, des problèmes de gestion de son savoir.

Problème identifié :

Le problème de cet organisme était le départ à la retraite prévisible d'un pourcentage assez élevé d'employés (40 % en cinq ans) ainsi que le nombre réduit d'employés qui détenaient le savoir critique essentiel à son bon fonctionnement; d'ailleurs, ces quelques employés étaient eux aussi sur le point de partir à leur retraite : si aucune action n'était prise, ce savoir serait perdu.

Objectifs à atteindre :

L'objectif à atteindre pour cet organisme était d'instaurer une stratégie de gestion du savoir dans le but de consigner les connaissances stratégiques de ses employés expérimentés avant leur départ à la retraite.

Solution envisagée :

Dans un premier temps, l'organisme a eu recours à du parrainage et à du coaching afin que le savoir de ses employés sur le point de prendre leur retraite soit transmis à ses employés moins expérimentés. Par la suite, afin de s'assurer que les connaissances tacites ne seraient pas perdues lors du départ des employés clés, l'organisme a opté pour une démarche plus structurée et durable.

Mise en œuvre de la solution :

L'organisme a mis en place un projet pilote dans l'un de ses services. D'abord, les connaissances critiques au bon fonctionnement de l'organisme furent triées par ordre d'importance; cette étape a permis de démontrer que des savoirs stratégiques étaient détenus par quelques employés seulement. Par la suite, des interviews avec ces derniers ont donc été menés afin que leurs connaissances organisationnelles ou encore tacites, comme leurs habiletés comportementales à gérer certaines situations avec des clients, soient sauvegardées.

Résultats atteints :

L'organisme a tenu un colloque afin de valoriser l'expérience de ce projet pilote; conséquemment, d'autres directeurs de services de l'organisme sont en voie d'exploiter les techniques et les outils utilisés afin d'établir une liste de connaissances stratégiques propres à leur secteur d'activité.