

*Un modèle
intégrateur en
gestion des contenus,
communications et
connaissances*

Sylvain Sénécal

INTRODUCTION

Un des défis les plus importants dans les organisations est celui de la gestion de la relève suite aux départs massifs à la retraite. Comment faire en sorte que l'organisation atteigne des objectifs d'efficience toujours plus élevés avec moins de ressources? Comment intégrer les nouveaux venus afin qu'ils soient performants plus rapidement? Une partie de la réponse à ces questions se trouve dans la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement, plus rapides et «légers». Les entreprises regardent de plus en plus les approches collaboratives issues du «web 2.0» pour renouveler leur mode de fonctionnement. La gestion documentaire trouve sa place ici dans la mesure où le contenu est une fondation de ce type d'initiatives.

Cette présentation se veut une réflexion sur les rapports de la gestion documentaire aux activités collaboratives et de gestion des connaissances qui commencent à poindre dans les organisations québécoises. Je me baserai sur l'expérience récente d'Hydro-Québec dans ce domaine. Je présenterai d'abord les enjeux de transformation de la fonction de formation à Hydro-Québec (HQ) et montrerai ses rapports à la gestion de contenus et la gestion des connaissances. Je relèverai ensuite l'implication spécifique de la gestion documentaire dans la mise en place d'initiatives collaboratives internes. J'élaborerai plus longuement sur la nature même des solutions de gestion des documents numériques (GDN) et les mettrai en examen face aux solutions collaboratives de type web 2.0. J'évoquerai ensuite le modèle d'analyse élaboré afin de prendre en compte l'ensemble des disciplines et problématiques impliquées dans de telles initiatives et particulièrement l'apport de la gestion documentaire. En conclusion, je montrerai le changement de paradigme qu'implique ces solutions face à une approche plus traditionnelle de la gestion documentaire et qui doit absolument être maîtrisé si on veut qu'elle s'y engage de façon pertinente et que les organisations profitent au maximum de son apport.

Les enjeux de transformation de la fonction de formation à HQ et la gestion documentaire

Hydro-Québec est sensible aux enjeux de la gestion des connaissances depuis le début des années 2000. Elle a mis en place un programme d'acquisition et de conservation des connaissances, notamment afin de promouvoir des projets de documentation des connaissances détenues par des experts d'entreprise dans des domaines sensibles. Plusieurs projets pilotes ont ainsi vu le jour entre 2002 et 2008. Depuis 2009, la gestion des connaissances est une problématique rattachée à la direction Développement des compétences techniques de la Vice-présidence Ressources humaines.

La Direction regroupe la majorité des activités visant la conception et la diffusion de formations dans les domaines techniques de l'entreprise. Son objectif principal consiste à mettre en place des pratiques performantes et innovatrices en développement des compétences afin d'augmenter le temps à pied d'œuvre des ressources de l'entreprise en diminuant le temps passé en salle de classe. L'enjeu consiste donc à transformer la « livraison-consommation » des contenus de formation via des stratégies alternatives à la salle de classe fondées sur la participation active des usagers. Dans ce contexte, les activités collaboratives et de gestion des connaissances sont considérées comme des leviers importants de l'apprentissage en milieu de travail.

On veut diminuer l'usage de la salle de classe dans la formation au profit d'une contribution plus active du personnel en situation de travail. Chacun des grands groupes de l'entreprise possède les outils pour façonner son environnement de travail : sa propre gestion documentaire (12 000+ licences de GDN), ses sites intranets, son parc technologique propre et un certain nombre de solutions de collaboration (communautés de pratiques, blogues, forums de discussion, etc.). Les environnements de travail qu'ils déploient et les activités de collaboration qu'ils permettent peuvent être des leviers importants pour y inscrire des activités d'apprentissage en ligne, par exemple. Ainsi, des activités de coaching, de mentorat, de cours à distance, de classes virtuelles peuvent s'inscrire à l'intérieur de ces environnements de travail et être offertes en contexte et au bon moment tout en ayant à sa disposition les ressources même du milieu.

Dans l'entreprise, les solutions collaboratives connaissent un certain essor actuellement. Ce phénomène est en partie lié aux pressions exercées sur la productivité malgré des ressources qui se compriment. Les unités recherchent de nouveaux moyens de travailler. D'un autre côté, la gestion documentaire de l'entreprise a atteint un plateau. Son déploiement est plus ou moins terminé. Elle est plutôt en phase de consolidation et de mise en place de ses processus de déclasserment numérique. Les gestionnaires de documents recherchent donc de nouveaux débouchés qui sont en continuité directe de leur action : l'établissement de fonctionnalités et d'environnements collaboratifs permettant de mieux exploiter les contenus qu'ils maîtrisent.

Un recensement a été effectué au début de l'année 2012 afin d'identifier les solutions collaboratives existantes. Plus d'une cinquantaine ont été répertoriées jusqu'à maintenant (voir tableau 1). Ce qui est remarquable, c'est la rapidité d'éclosion de telles initiatives qui, pour la plupart, ont vu le jour depuis moins de trois ans.

Tableau 1 – Répartition 2012 des projets collaboratifs par objectifs poursuivis et déclencheurs organisationnels

	Apprentissage	Partage Collaboration	Communication	Recherche	Gestion	Innovation	
Changement organisationnel	4	3	1	2	1	1	12
Changement technologique	1	2	1	1	1	1	7
Efficacité, efficience	3	8	3	6		3	23
Encadrements		2	3		1	2	8
Mouvement de main-d'oeuvre					3		3
Projet					4		4
	8	15	8	9	10	7	57

Les déclencheurs organisationnels sont les différents besoins organisationnels à l'origine d'une demande de projet collaboratif. Comme on le voit, les besoins d'efficience et d'efficacité dans le travail sont à l'origine du plus grand nombre de demandes. On veut travailler plus vite et mieux, bien souvent avec moins de ressources. Ceci est suivi par les changements organisationnels (centralisation ou décentralisation d'unités administratives par exemple). Viennent ensuite les projets reliés aux encadrements techniques: normes, méthodes, etc., ou encore à des changements technologiques (introduction de nouvelles technologies) qui imposent souvent de nouvelles façons de travailler et qui nécessitent une bonne compréhension de leur fonctionnement par les opérateurs. Enfin, certains nouveaux projets d'envergure de l'entreprise commandent la mise en place de solutions de collaboration entre toutes les ressources impliquées.

D'un autre côté, il est intéressant de constater que les solutions collaboratives poursuivent des objectifs particuliers: des objectifs d'apprentissage, de partage de l'information, de communication, de recherche et de collecte de contenus divers, des objectifs de gestion ou d'innovation. Évidemment, certaines de ces solutions impliquent plusieurs de ces objectifs tout à la fois. Ne sont dénombrés ici que les objectifs majeurs des solutions.

Pour mon propos, il est intéressant de noter qu'un certain nombre de ces solutions ont des objectifs déclarés d'apprentissage. Ainsi, typiquement, la mise en place d'une unité organisationnelle nouvelle va viser soit des objectifs d'apprentissage ou de collaboration. On veut ainsi mettre en relation du personnel qui doit collaborer. On doit rassembler des contenus en provenance de plusieurs unités mais surtout établir de nouvelles façons de faire. Celles-ci peuvent se traduire par la mise en place de forums de discussion autour de thèmes de travail donnés et d'une bibliothèque de documents communs au groupe. Ceci se traduit parfois par la mise en place de foires aux questions sur les nouvelles façons de faire avec une bibliothèque de procédures particulières à utiliser. Dans ce dernier cas, il s'agit ni plus ni moins d'une base de connaissance propre à être utilisée dans l'intégration de nouveau personnel à l'unité, ce qu'il y a à faire et comment le faire; l'initiative participe alors principalement d'un objectif d'apprentissage.

Il y a donc certains types de projets qui ont dans leur visée nommément des objectifs d'apprentissage. En fait, il s'agit plutôt d'un potentiel qui est identifié, mais il n'est pas nécessairement exploité à l'intérieur même de la solution. Il n'y a pas encore de stratégies d'apprentissage directement intégrées à ces solutions. La matière de base s'y trouve mais non les événements eux-mêmes (webinaires, cours à distance, classes virtuelles, etc.). En fait, toutes les solutions collaboratives, dans la mesure où elles regroupent des contenus, des interactions dans un environnement numérique et différents acteurs, sont susceptibles d'intégrer des objectifs et des moyens d'apprentissage particuliers. Ce qui n'est pas le cas encore, à l'évidence, dans la situation actuelle.

Ceci n'est pas surprenant puisque, pour la plupart, ces solutions sont déployées par les équipes de gestion documentaire. Or, typiquement, la gestion des documents numériques est positionnée en tant que soutien à l'efficacité des processus de travail et elle vise à gérer l'exploitation des documents. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'intersection «efficacité/gestion» du tableau est laissée vide. Elle comprend essentiellement les solutions de gestion documentaire: le partage d'un ensemble de documents gérés en vue de les exploiter collectivement autour d'un processus de travail donné.

On remarque que l'axe efficacité/collaboration est prépondérant dans l'ensemble des déploiements actuellement. Typiquement on parle ici de solutions qui cherchent à établir des façons de travailler plus rapides, moins coûteuses et les plus simples possibles. Par exemple, on y retrouve des initiatives visant le partage des pratiques les plus performantes dans le domaine de la gestion de l'information entre les unités décentralisées de gestion documentaire, via une communauté de pratique dans le domaine. On peut retrouver aussi des initiatives visant à maintenir le contact et la cohérence d'action entre les conseillers d'une petite unité en prévention des accidents où les ressources sont dispersées sur le territoire québécois et qui doivent s'entraider et identifier à distance les meilleures pratiques à établir selon les cas qui se présentent.

L'analyse des compétences nécessaires à la production de solutions collaboratives qui exploitent ces contenus à des fins pédagogiques est hors de portée des activités typiques de la gestion documentaire. On construit au travers des ensembles documentaires ainsi gérés ce qui pourrait être des bases de connaissances utiles à la production de toutes sortes de stratégies d'apprentissage en situation de travail: aides à la tâche, foires aux questions, wikis, etc. Force est de constater que la fonction documentaire en général ne sait pas le faire, où plutôt que ceci sort de son périmètre d'analyse habituel. Nos modèles d'analyse ne sont pas suffisamment ouverts pour prendre en compte les différents éléments en jeu dans de telles solutions. Il faut donc explorer un peu plus avant le rapport de la gestion documentaire à la gestion des connaissances et aux solutions collaboratives afin de mesurer la distance entre ces approches.

Aux fondements d'une solution de GDN

Qu'est-ce qui différencie une solution de GDN d'une solution de type collaborative et de gestion des connaissances? La chose problématique ne me semble pas le terme de *solution*. Il évoque un problème que l'on veut tenter de régler. C'est, à mon avis, ce qui démarque la GDN des activités de gestion documentaire plus

«traditionnelles» du type archives, documentation, bibliothèque ou même de la gestion des documents administratifs (records management). Ces disciplines sont axées sur l'exploitation des documents, là où il ne s'agit pas tant de régler un *problème* donc de trouver une *solution*, mais de combler un manque, un déficit informationnel particulier en fournissant un produit ou un service. Nous avons donc des pratiques documentaires centrées sur l'objet qu'est le document lui-même, sa gestion et l'exploitation adéquate de son contenu. La perspective générale de cette pratique est le *produit* ou le *service* offert à un «consommateur» particulier.

La pratique de la GDN est plutôt centrée sur le processus de travail et son analyse porte donc essentiellement sur les besoins documentaires (production, usage et rétention) engendrés par la réalisation des différentes activités propres à ce processus. L'idée de solution, il me semble, renvoie à des activités d'analyse de situation (actuelle et recherchée) et donc à des compétences en matière d'analyse et de services conseils aux individus en situation problématique. La solution recherchée est celle d'une plus grande efficacité des processus de travail et certains croient qu'une bonne organisation documentaire – un bon système – est parfois le type de solution nécessaire à ces problèmes de performances.

Chose certaine, ce n'est pas sur la base des technologies que l'on peut réellement distinguer ces différentes approches. Dans le monde numérique, un système de gestion documentaire comprend des objets à manipuler selon certaines actions représentées en tant que paramètres fournis à une application informatique ainsi que la spécification des rôles nécessaires à la réalisation de ces actions. Fondamentalement, une solution de gestion documentaire comprendra donc quatre choses :

1. des objets numériques (fichiers quelconques);
2. un schéma classificatoire qui met en contexte ces objets;
3. un profil de métadonnées qui leur donne une "existence" documentaire (qui les définit en tant que documents);
4. une matrice des accès (la spécification des rôles et des actions possibles sur les objets dans le système).

Bien sûr, on peut dire qu'un système comprendra des règles de gouvernance, des normes et pratiques définies, du personnel, etc. mais, d'un point de vue applicatif, toutes ces règles, façons de faire et personnes se définissent dans les quatre composants de la solution documentaire. N'importe quelle solution de GDN peut être représentée par une configuration particulière de ces composants.

La matrice des accès fournit à elle seule la liste de tous ceux qui sont concernés par la solution documentaire ainsi que la spécification des actions possibles dans la solution (lire, écrire, ajouter des versions, etc.) de même que les objets et types d'objets sur lesquels peuvent porter ces actions. Le contexte dans lequel cette gestion se produit, le processus dans lequel elle s'insère, l'utilité, la valeur et le statut des objets sont tous déterminés par le profil de métadonnées et le schéma classificatoire.

La puissance des outils de GDN de type Livelink, Documentum, etc., réside essentiellement dans leur capacité à fournir des fonctionnalités très riches autour de ces quatre composants, permettant ainsi une très grande souplesse dans la définition

d'une solution, c'est-à-dire permettant de spécifier autour d'une variété très grande de processus de travail, un système de gestion documentaire donné. Une application de GDN est ainsi au départ une grande page blanche avec beaucoup de fonctionnalités permettant de créer toutes sortes d'objets numériques (des documents ou des «contenus», c'est selon) et de définir des règles de gestion les plus variées possibles s'adaptant à toutes sortes de processus de travail et donc à toutes sortes de situation de gestion.

Des méthodologies d'analyse de situation, de conception et de déploiement de solutions ont été bâties autour de cette notion de solution et de ces composants et elles ont fait leurs preuves. Ces méthodologies comme ces solutions sont axées sur le processus de travail et les interactions autour des objets numériques qu'il nécessite. Ce sont ces interactions qui déterminent alors les groupes d'utilisateurs possédant les droits et privilèges particuliers dans la matrice de données et donc dans le système de gestion documentaire. Les individus et groupes qui posent des actions sur les objets dans le système sont entièrement définis par leur relation au processus et entre eux, par exemple en tant que technicien, ingénieur, gestionnaire en situation particulière de travail. Pour sa part, l'objet documentaire se comprend en tant qu'il a une fonction particulière dans ce processus, par exemple une spécification technique d'équipement pour son entretien ou encore un rapport d'activité pour le contrôle.

Or, qu'arrive-t-il lorsqu'on introduit de nouvelles applications ou de nouveaux modules qui manipulent ces objets dans un contexte plus collaboratif, comme le web 2.0 ou encore selon une vision plus gestion des connaissances? Un déficit de connaissances, un manque d'expertise ou la nécessité de collaborer plus efficacement sont autant de problèmes qui appellent des solutions qui se traduisent souvent dans de nouvelles applications ou de nouveaux modules. En quoi ces solutions sont-elles nouvelles ou différentes par rapport aux solutions de GDN?

Est-ce que les composants d'une solution de GDN tels que présentés plus haut peuvent prendre en compte une solution collaborative, de gestion des connaissances, etc.? Doit-on y ajouter des composants nouveaux, lesquels et pourquoi? Cette question est fondamentale, car des réponses que l'on fournira dérivera l'ensemble des questions qui vont permettre de bonifier les méthodologies d'analyse et de conception de solutions GDN existantes ou de prendre en compte plus largement des problèmes de collaboration autour et à l'aide de ces documents.

Il existe sûrement une filiation entre GDN et collaboration/connaissance car on conçoit clairement qu'une solution de collaboration ou de gestion des connaissances utilisera et générera des objets numériques quelconques, des documents qui devront être gérés en soutien à cette solution et aussi comme dépôt de ce qu'elle génère. De plus, il tombe sous le sens qu'il doit y avoir une compatibilité entre solution documentaire et collaborative puisqu'il s'agit souvent, au niveau applicatif, de modules qui sont des extensions d'une plateforme de GDN de base. Mais pour y répondre, il y a comme un saut paradigmatique à faire.

Ce n'est pas pour rien qu'une application comme Livelink, s'appelle désormais Enterprise Content Management. La notion de *contenu* semble être libératrice face à celle de document que l'on ressent parfois comme trop restrictive. Ce sentiment c'est, à mon avis, celui d'une libération face à un seul type de relation au document, celui qu'on ne conçoit qu'au travers du processus de travail. Ôtez le carcan du processus de

travail dans l'usage du document, vous venez d'enlever la notion même de document au profit de quelque chose de plus virtuel, l'avant document, son avant-usage dans un processus quelconque, son usage dans un « *no man's land* » processuel, avant qu'il ne devienne formalisé et qu'il ait une efficacité dans le processus de travail. Semble-t-il que nous n'avons ici que le nom de « contenu » pour en parler. Ainsi, le document de l'un est toujours potentiellement le « contenu » d'un autre car toujours possiblement exploitable en tout ou en partie par n'importe qui dans une entreprise, d'où le vocable d'Enterprise Content Management pour rendre compte de toutes ces possibilités ouvertes. Pourtant, sur le plan applicatif, il s'agit encore et toujours d'un fichier/objet informatique et les solutions collaboratives sont elles aussi définies par les mêmes quatre composants que nous avons vus plus haut.

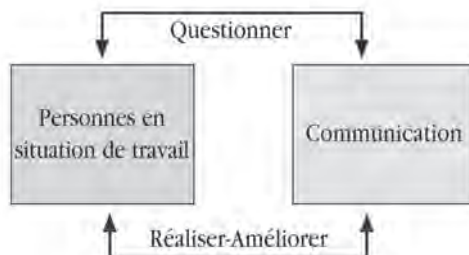
Il faudra donc explorer un peu ce saut paradigmatique et voir comment il se reflète dans les composants d'une solution collaborative et de gestion des connaissances si l'on veut pouvoir bâtir sur les méthodologies existantes et sur le fonds documentaire que les solutions de GDN permettent de maîtriser. Prenons comme objet de cette discussion les communautés de pratique (CoP) en tant que stratégie d'apprentissage dans le « portefeuille » de la gestion des connaissances ; prototype de forme de solution pouvant impliquer tout autant des aspects collaboratifs, la GDN et des activités d'apprentissage.

Les communautés de pratique

D'abord, deux définitions très simples tirées d'un texte de Teresa Byington¹. « *Collaboration is the act of working together to achieve a specific objective* » (p.280). Toutefois, la CoP est un peu plus, il s'agit de discuter et réfléchir sur tout ça. « *Communities of practice (online or face-to-face) are groups of individuals focused on a common area of interest* » (p. 281). Nous sommes moins d'emblée dans l'accès au contenu, bien que cette préoccupation soit présente, mais surtout dans la discussion, l'échange sur les *façons* de faire. Il me semble que sur un plan général d'analyse, la question fondamentale dans la conception des CoP consiste à se demander quelles sont les informations et connaissances nécessaires à mon travail et quelles sont les interactions communicationnelles les plus productives que je dois entretenir avec les autres pour que je puisse les exploiter efficacement ?

Nous avons donc au moins ici deux pôles qui devront retenir notre attention dans l'analyse et la conception d'une solution appuyant un tel questionnement : les personnes en situation de travail et les activités de communication qu'elles génèrent.

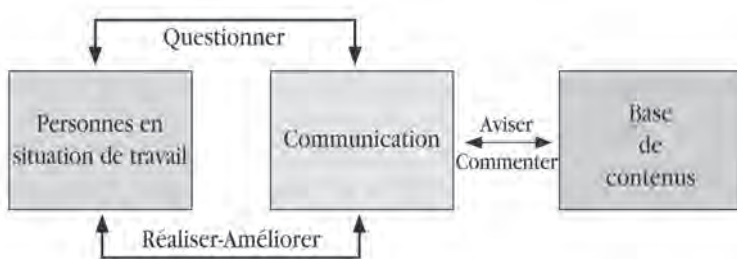
Le couple de départ



On discute du processus, de sa définition, de son exécution, de son objet, des meilleures manières de le gérer, de le réaliser, de le définir, etc. La discussion et la réflexion sur les pratiques de chacun ont des vertus pédagogiques intrinsèques. Ce qui fait en sorte que certaines dimensions de cette collaboration sont pédagogiques même si le but de la communauté n'est pas exprimé en ces termes. En discutant, on espère apprendre par l'exemple, les bons coups, le partage des trucs du métier, etc. On a ainsi toujours/déjà un souci d'efficacité et d'apprentissage. Ce dernier s'y trouve toujours entremêlé dans l'ensemble collaboratif de sorte qu'il est *informel*. On apprend toujours en travaillant et au contact des autres et pas nécessairement dans une salle de classe. On approche alors la connaissance via l'information et l'expérience au travers des pratiques qui, en organisation, sont balisées par les processus de travail.

Cette conversation porte sur la pratique, les façons de faire, mais elle porte *aussi* sur les documents existants. Ceci implique une base de contenu qui soutient cette interaction entre personnes en situation de travail. Celle-ci peut comprendre tout autant des procédures, des normes, l'historique exprimé par le dossier existant, des images, des liens Internet, etc.

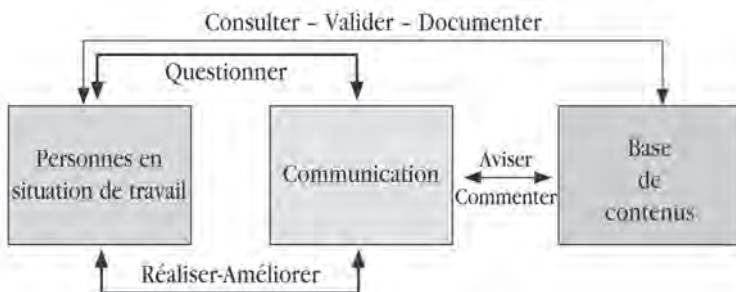
On parle du travail ET des contenus



En ce sens, les CoP sont plus souvent qu'autrement des communautés déjà existantes qui ont besoin d'un apport particulier pour qu'elles deviennent virtuelles. Leurs membres et leurs pratiques sont basés sur des processus définis, des corps d'emplois précis qui s'y rattachent et balisés par des domaines d'expertise particuliers. Les frontières des communautés sont ainsi déjà circonscrites. Par ailleurs, elles reposent sur une bonne maîtrise d'une base de contenus informationnels et documentaires, considérée en tant que *réfèrent* (ce dont on parle, le manuel d'instruction par exemple) et en tant que *moyen* (ce avec quoi on travaille, le formulaire par exemple).

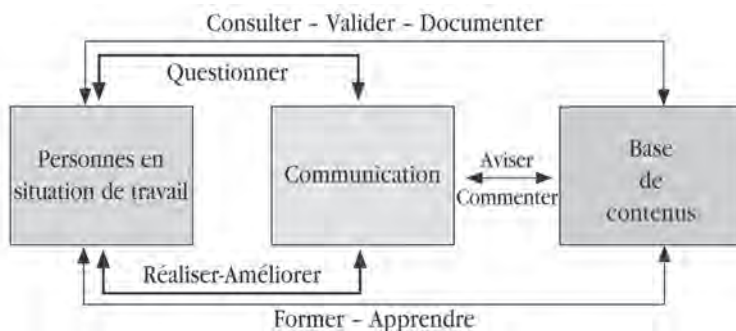
Les communautés de pratique comprennent donc une couche de fonctions collaboratives permettant justement de discuter, échanger, valider cette base. Mais elles peuvent comprendre aussi une dimension créative en tant que l'activité collaborative génère elle-même une connaissance documentée réutilisable. L'expérience acquise au travail et au travers d'une activité de résolution de problème peut permettre tout autant la compilation des questions et des réponses dans une foire aux questions par exemple que la modification d'une méthodologie déjà existante au vu d'une expérience de terrain qui ne serait pas concluante. Ainsi, une nouvelle connaissance est-elle produite, officiellement validée et documentée et formellement déposée dans la base de contenus.

Travailler est une activité de création de connaissances



Cette activité de documentation des connaissances ne peut simplement se résumer à la consultation de la documentation. Certes, les personnes en situation de travail ont besoin de spécialistes pour les aider à rechercher et utiliser les contenus pertinents (archivistes, documentalistes, bibliothécaires, gestionnaires de documents) mais aussi pour devenir des personnes plus *compétentes*. Il faut ainsi se demander comment faire fructifier ces connaissances? Comment les transférer, les réutiliser? C'est la question même de l'apprentissage des personnes en situation de travail à l'aide de toute cette expérience acquise par le groupe.

Le modèle en double boucle



Cette flèche qui boucle la seconde boucle du modèle apporte sa pleine dimension pédagogique à la solution collaborative. Les apprentissages sont ainsi conçus sur la base des contenus mêmes produits par le travail : processus, aides à la tâche, documentation technique, etc. Quelle forme doit prendre cette activité d'apprentissage pour qu'elle soit la plus performante? La salle de classe, le e-learning, la classe virtuelle, le compagnonnage, l'intégration des contenus sous forme d'aides à la tâche ciblées, etc.? Sur ce point, Hydro-Québec fait le pari qu'elle peut offrir des stratégies d'apprentissage plus performantes et moins coûteuses que la salle de classe à son personnel en situation de travail, là où c'est approprié.

Évidemment, boucler cette boucle d'apprentissage, intégrer le développement des compétences des personnes à même une solution collaborative implique une analyse enrichie où le centre d'attention devient la personne. Qui fait quoi, qui dit quoi, à qui?

Comment? Qui valide les contenus produits? Qui parle? Qui anime la discussion? Qui sont les «connaissants», les «apprenants», les maîtres, les élèves? Comment et par qui la connaissance va être transférée ou acquise?

Nous avons élaboré ce modèle simple d'analyse² afin de prendre en compte ces différents éléments (contenu, communication, connaissance) dans l'analyse d'une situation de travail. Loin de moi l'idée de dire que le gestionnaire de documents doit tout faire. Cependant, s'il veut pouvoir mettre en place des solutions collaboratives qui peuvent permettre de rencontrer des objectifs d'apprentissage, il faut à tout le moins que l'on puisse situer où se trouve l'intervention typique en matière d'apprentissage dans une telle solution. Il faut pouvoir l'intégrer aux solutions collaboratives existantes qui, comme nous l'avons vu dans la recension du tableau 1, n'exploitent pas au maximum les contenus à des fins d'apprentissage.

CONCLUSION

Je rappelle que la question fondamentale qui nous a guidés est : comment prendre en compte tout le potentiel d'exploitation des contenus de nos solutions documentaires dans le contexte de la mise en place de solutions collaboratives principalement axées sur des visées d'efficience et de collaboration?

À la vue de ce modèle d'analyse, il est clair que le centre de préoccupation de la gestion documentaire est la case *Contenu*. À ce titre, la préoccupation fondamentale demeure de capter les documents afin de constituer un fonds documentaire et d'offrir des services de consultation. Les solutions collaboratives explorent plutôt l'interaction entre les personnes et l'usage des contenus en situation de travail courant. Ces solutions partent donc de la case *Personnes en situation de travail* et l'analyse se dirige vers les situations de communication et ensuite vers les contenus. Force est de constater que partant de la gauche et l'autre de la droite, ces deux approches ne se rencontrent pas nécessairement au centre.

Dans les solutions collaboratives et les communautés de pratique, les personnes sont des participants actifs. Ils ne sont pas des consommateurs simplement passifs de contenus, ils en sont les *créateurs* et cette création est un élément crucial de la solution mise en place. Une solution collaborative qui vise par exemple à identifier, organiser et mettre à disposition les meilleures pratiques de gestion en prévention des accidents utilisées par les membres d'une unité géographiquement dispersée ne fonctionnera tout simplement pas si ceux-ci ne discutent pas sur les forums de discussions mis à leur disposition à cet effet et ce, même si nous avons les meilleurs cadres classificatoires et les meilleures fonctions de recherche en place.

Il y a un changement de paradigme en jeu dans la conception de solutions collaboratives face à une approche plus traditionnelle de la gestion documentaire. Celle-ci est centrée essentiellement sur l'objet document, comment l'acquérir, l'organiser et offrir des services de diffusion et d'accès. La GDN est plus centrée sur le processus de travail, donc sur un problème d'affaire à régler. Elle fonctionne beaucoup en mode service conseil. Les solutions collaboratives sont, quant à elles, centrées sur la personne. Elles visent à améliorer sa performance en situation de travail. Évidemment, ces trois approches sont complémentaires, mais intégrer les produits de l'une et les services de

l'autre dans une solution d'ensemble implique de recentrer l'analyse autour de cette personne.

Les participants à ces solutions font ainsi tout autant partie du problème que de la solution. S'ils ne partagent pas leurs expériences, il n'y a pas de solution possible. En ce sens, la solution collaborative est d'abord *humaine*, elle n'est pas technologique ou documentaire bien qu'elle vise à maximiser leur usage dans un contexte particulier.

Intégrer ces nouvelles façons d'exploiter les documents et contenus mais aussi faire prendre en compte les besoins documentaires derrière toute solution collaborative, implique donc d'élargir les horizons d'analyse. Il faut pouvoir aborder les enjeux communicationnels qui affectent le groupe ciblé. Il faut aussi pouvoir poser un regard sur les écarts de compétences des individus ainsi qu'analyser la composition des groupes et leur profil sociodémographique. On le voit, de telles initiatives impliquent une approche multidisciplinaire qui n'est pas facile à mettre en place au sein des organisations. La gestion documentaire peut être un catalyseur de ces initiatives. Les gestionnaires de documents détiennent une grande part des contenus discutés et utilisés par le personnel et ils visent à capturer ceux qu'ils produisent. Après tout, la mise en place de solutions collaboratives est le prolongement direct de leur action : mettre la maîtrise du fonds documentaire au service de la performance des individus dans l'organisation.

Sylvain Sénécal Conseiller gestion du savoir-faire et développement
des compétences Hydro-Québec

NOTES

1. Byington, Teresa. 2011. Communities of Practice: Using Blogs to Increase Collaboration, *Intervention in Schools and Clinics*, vol. 46, no 5, pp. 280-291. de l'équipe G3C (gestion des contenus, communications et connaissances) de la Direction développement des compétences techniques d'Hydro-Québec.
2. Il s'agit de Mme Carole Marti, M. Serge Robert et moi-même, tous membres à l'époque