

## La place de la gestion des connaissances dans les projets archivistiques

©2014 par Cécile Gaiffe. Ce travail a été réalisé à l'EBSI, Université de Montréal, dans le cadre du cours SCI6111 – Politique de gestion des archives donné au trimestre d'automne 2014 par Yvon Lemay (remis le 4 décembre 2014).

---

### Table des matières

Introduction.....	1
1. <i>Knowledge management</i> et modèles de gestion des connaissances.....	3
1.1 Essor du <i>knowledge management</i> .....	3
1.2 Types de connaissances.....	3
2. Modalités de gestion des connaissances.....	4
2.1 Nouveaux outils de transfert des savoirs institutionnels.....	4
2.2 Gestion et interprétation des connaissances : études de cas.....	5
Documentation du projet Hippocampe.....	6
Implantation du système de GID : pratiques collaboratives.....	7
Appropriation et interprétation des contenus documentaires.....	7
3. La gestion des connaissances, une valeur ajoutée pour les projets archivistiques.....	8
Conclusion.....	10
Bibliographie.....	12

### Introduction

Le *knowledge management* est un champ d'application solidement relié au monde performatif de l'entreprise et à la protection des connaissances en vue de soutenir la compétitivité. Selon la littérature « les savoirs constituent des actifs stratégiques » (Tarondeau, 1998, p. 4) garants et supports de rentabilité. Il est ainsi permis de se questionner sur la place qu'occupe le transfert des connaissances dans le cadre de projets réalisés dans le domaine spécifique de l'archivistique. Le partage des connaissances semble y être davantage tourné vers une fluidité de la reddition de comptes que vers une rétention des acquis. Force est de constater que la gestion des connaissances est aujourd'hui partie intégrante de la gestion des projets archivistiques institutionnels. Elle se matérialise par le biais, entre autres, de formations octroyées aux utilisateurs ou de production de documentation. Toutefois, l'encadrement de la gestion des connaissances en archivistique n'est pas toujours clairement établi et engendre plusieurs pistes de réflexion quant à son identification formelle. En ce sens, la nécessité de politiques ou de procédures officielles concernant les modalités d'enregistrement et de gestion des savoirs paraît fondée. « It's not immediately obvious that you can organise knowledge unless you have a clear definition of what knowledge is [...] » (Lambe, 2007, p. 1). La connaissance doit donc être d'abord « définie » selon le contexte où l'on se trouve. Dans une institution, il semble que cette définition ne puisse prendre forme uniquement grâce à une spécification stricte de la connaissance, mais plutôt par le biais de l'identification des processus métier, des acteurs et des outils. Afin de baliser ce que peut être la gestion des connaissances au sein du domaine archivistique, il sera fait état de projets actuels ainsi que des éléments structurants qui les composent, tels que les outils, les personnes ressources mobilisées et les

méthodes de communication développées. Ces études de cas permettront de saisir comment et dans quelle mesure le champ d'études du *knowledge management* entrepreneurial nourrit le partage des savoirs dans les projets archivistiques.

En se basant sur divers projets québécois et français des années 90 à aujourd'hui, nous cherchons à connaître les outils actuels de gestion des connaissances et à comprendre comment ils sont intégrés dans les projets archivistiques. Nous souhaitons également mettre en valeur les processus de mobilisation des connaissances, les politiques et acteurs engagés dans les projets archivistiques ainsi que les bienfaits qui découlent de leur présence. La mise en œuvre d'un système de gestion intégrée des documents (GID), l'implantation d'une solution logicielle de *records management* ou la diffusion de documents d'archives pour le public nécessitent un partage des connaissances entre professionnels de l'information, tant au niveau de la documentation des processus que des savoir-faire. Le développement d'un système de GID à l'échelle d'une institution universitaire implique de documenter la mise en place du système lui-même (pour la postérité), mais nécessite également de gérer l'acquisition des nouvelles connaissances par les utilisateurs internes (par exemple concernant les nouvelles fonctionnalités et les nouveaux profils d'utilisateurs du logiciel, etc.). Dans les organismes à vocation de conservation et de diffusion patrimoniale, comme la Bibliothèque nationale de France (BnF), certains types de documents, notamment audiovisuels, obligent les archivistes à repiquer régulièrement l'information sur différents supports afin d'en maintenir la lisibilité et d'assurer la diffusion de contenu vidéo au public. C'est un savoir-faire technique précieux à transmettre et à partager afin de préserver l'expertise d'une institution patrimoniale.

Le but poursuivi est de démontrer la valeur ajoutée que peut représenter la gestion des connaissances dans la réalisation de tout projet archivistique institutionnel d'envergure. Puisqu'il ne semble pas y avoir de méthode uniformisée de transfert des connaissances qui soit disponible, nous tableons sur les spécificités de chaque projet pour nous permettre de brosser un large aperçu des bienfaits qu'ils peuvent représenter. Cet objectif pourra être atteint par la description des multiples facettes qui composent ces différentes gestions des connaissances et qui permettent de les caractériser et de les distinguer les unes des autres.

Afin d'asseoir de façon plus pertinente cette comparaison entre la gestion des connaissances spécifique à l'entreprise et celle propre aux projets archivistiques, nous procéderons, en premier lieu, à un bref historique du *knowledge management* à partir de plusieurs ouvrages. Une présentation sera également faite des différents modèles de connaissances ainsi que les nouveaux outils institutionnels de transfert et d'enregistrement des savoirs tacites. Dans un second temps, nous nous attacherons à présenter les organismes ainsi que leurs projets archivistiques respectifs et la manière dont ils ont bâti une gestion des connaissances à l'interne. Ces présentations permettront de mettre en valeur la façon dont le *knowledge management* nourrit la gestion des connaissances dans les projets archivistiques et en quoi cet axe disciplinaire est une réelle plus-value pour la saine conduite et la pérennité des projets archivistiques. En somme, la présentation de ces études de cas concrets devrait permettre de décrire plusieurs volets de la gestion des connaissances au sein de projets archivistiques variés, et de tenter d'évaluer dans quelle mesure le champ d'études de la gestion des connaissances sert et complète la discipline de l'archivistique.

# 1. *Knowledge management* et modèles de gestion des connaissances

## 1.1 Essor du *knowledge management*

Le *knowledge management* est un phénomène qui apparaît et se développe essentiellement dans les années 90 aux États-Unis. Selon l'ouvrage *Le knowledge management* (Veybel et Prieur, 2003, p. 6), une des premières applications de l'organisation apprenante s'est faite au sein de l'armée américaine dès les années 70, grâce au processus des *After Action Reviews*. Ces retours d'expérience ont alors acquis un caractère primordial, car ils devaient permettre d'améliorer et de pérenniser l'apprentissage. La capitalisation d'expérience est fondamentale dans les nouvelles « organisations apprenantes » et se caractérise essentiellement par le concept de retour d'expérience. L'approche managériale du *knowledge management* envisage les connaissances comme des ressources qui contribuent au bien-fondé de la vision stratégique de l'organisation (Renaud *et al.*, 2008, p. 10). Le retour d'expérience est donc primordial pour l'amélioration des performances et le renforcement des compétences mobilisées. Dans le cas de services d'archives institutionnels qui offrent du soutien aux unités administratives, le partage d'expériences enrichi la simplification administrative à l'interne et l'assistance aux citoyens à l'externe.

Dans la « société de l'information », la connaissance, qui constitue un nouvel actif de rentabilité, est gérée par de nouveaux professionnels et contribue à redéfinir l'identité des organisations. Le *knowledge management* et la gestion des connaissances représentent des moyens pour organiser, pour faire fructifier et pour évaluer ces nouveaux actifs. En ce sens, la gestion des connaissances peut être présentée comme « un cadre de référence » (Bergeron *et al.*, 2010, p. 194) qui permettrait d'intégrer les outils, processus, acteurs et objectifs pour une saine gestion des savoirs de l'entreprise en vue d'améliorer les services à la clientèle et d'assumer le mandat de l'organisation. Cependant, le domaine de la gestion des connaissances est sujet à de nombreuses définitions, sa nature même est objet de réflexions. Elle a été déterminée comme un champ d'études (Senécal, 2007-2008, p. 96), mais également comme d'une discipline à part entière par les ouvrages spécialisés traitant du *knowledge management* : « passé l'effet de mode qui a entouré son développement, le *knowledge management* est désormais reconnu comme une discipline à part entière » (Veybel et Prieur, 2003, p. 1).

## 1.2 Types de connaissances

Gestion des connaissances et des savoirs, partage des connaissances, transfert des connaissances, partage des savoirs, *management* des savoirs, transmission des savoirs, *knowledge management*, mobilisation des savoirs, etc. Tous ces synonymes convergent vers la même idée d'une approche institutionnelle intégrée de gestion des connaissances qui comprendrait les archivistes, les employés, les différentes cultures organisationnelles, les processus et méthodes de travail ainsi que les moyens et outils engagés.

Il existe deux grands types de connaissances. D'une part, les connaissances explicites qui sont documentées et codifiées par le biais d'objets ou de produits. « Explicit knowledge is knowledge that “can be expressed in words and numbers, and easily communicated and shared in the form of hard data, scientific formulae, codified procedures, or universal principles” » (Nonaka et Takeuchi, 1995, p. 8, cités par Choo, 2009). D'autre part, les connaissances tacites ou non codifiées, difficiles à saisir dans un processus d'affaires puisqu'elles sont de l'ordre des essais et du savoir-faire (Bergeron *et al.*, 2010, p. 195). C'est une difficulté, car pour être en mesure de transférer les connaissances et de les gérer, il faut pouvoir les identifier. Or les savoirs tacites se transmettent

essentiellement par imitation ou par expérience. De plus, ces types de connaissances évoluent dans l'organisation, ainsi les savoirs codifiés acquis lors d'une formation initiale à l'extérieur vont devoir s'adapter à la dynamique d'acquisition des compétences au sein de l'organisation (Tarondeau, 1998, p. 122).

Plusieurs modèles de gestion des connaissances ont été élaborés, celui de Nonaka est l'un des plus connus (Bergeron *et al.*, 2010, 195). Selon Nonaka, la création des connaissances dans une organisation se fait grâce à leur conversion systématique. « The basis of organizational knowledge creation is the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge and back again. » (Choo, 2009). Il propose un modèle qui est composé de processus distincts : la capitalisation de la connaissance, son partage, sa création et qui convertit, dans un mouvement cyclique, les connaissances tacites en connaissances explicites, puis réintègre ces connaissances explicites dans un processus de réflexion qui crée ainsi de nouvelles connaissances tacites. Ce modèle montre l'importance des savoirs non codifiés dans le fonctionnement d'une organisation et dans les transferts de savoirs au moment, entre autres, des départs à la retraite. Les archivistes prennent désormais en compte l'ensemble de ces savoirs implicites et doivent élaborer, ou investir, les outils pouvant servir à les documenter.

## 2. Modalités de gestion des connaissances

### 2.1 Nouveaux outils de transfert des savoirs institutionnels

L'idée de la gestion des connaissances est instinctivement liée aux documents. Le document est l'objet qui rend matérielle l'information, il opère une *réification* du tacite. Cette « chosification » du document (Senécal, 2007-2008) lui permet, en plus de véhiculer les connaissances, d'être un objet qu'il est possible de gérer, de ranger, de classer dans les espaces physiques adéquats. En ce sens, cette connaissance, cette « high-value form of information, that is ready to apply to decisions and actions » (Davenport, De Long et Beers, 1998, p. 43) doit être prise en charge par les dispositifs théoriques et applicatifs de l'archivistique pour pouvoir être re-mobilisée efficacement. D'un autre côté, il semble que la gestion des connaissances puisse se détacher de « l'idée restrictive » de documents et de fixation (Senécal, 2011-2012). La gestion des connaissances se prête plus aisément à l'idée d'un flux dynamique, en constante réévaluation. Ainsi, la capitalisation des savoirs, pour fructifier, semble devoir se libérer du carcan du document. La notion de « contenu » apparaît donc comme plus favorable à l'amélioration et à la vitalité du processus de travail. Cette perspective complique l'idée d'une gestion matérielle, et oblige les archivistes à s'intéresser de près aux nouveaux modes de transferts des savoirs par lesquels les connaissances tacites sont constamment remises en jeu.

L'exemple d'Hydro-Québec démontre dans quelle mesure les solutions collaboratives se développent graduellement dans les institutions. Les sites intranet, les blogues, forums, wikis, favorisent la mise en commun des connaissances tacites et des savoir-faire. Bien qu'il soit évident que ce besoin de nouvelles pratiques de travail est en partie dû « aux pressions exercées sur la productivité malgré des ressources qui se compriment » (Senécal, 2011-2012, p. 28), c'est également une façon d'affiner la gestion documentaire numérique en assurant une capitalisation maximale de chaque expertise. Toutefois, si ces nouvelles plateformes sont bien identifiées, la difficulté réside dans la capacité de pouvoir et de savoir les archiver. La solution peut se présenter sous la forme de logiciels de gestion de contenu tels que Livelink qui intègre ces espaces de travail collaboratifs en tant que modules. Ainsi, les discussions et documentations partagées sont enregistrées et conservées en tant que mémoire institutionnelle. D'autres pratiques sont davantage axées sur l'apprentissage et

sur l'analyse des besoins plutôt que sur la seule diffusion des savoirs. Il s'agit, entre autres, de formations à l'interne, d'activités de *coaching*, de mentorat, de cours à distance, de classes virtuelles, d'ateliers, de foires aux questions, etc. (Senécal, 2011-2012, p. 28). Parallèlement, une tendance se profile selon laquelle certaines entreprises disposent de salles identifiées comme des espaces de *brainstorming*.

Les communautés de pratique sont également un phénomène en pleine expansion. Elles permettent à des experts, des professionnels, des participants de se réunir, de partager et d'acquérir des compétences. Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) a notamment constitué, lors de l'implantation de son logiciel de gestion intégrée des documents (IntelliGID), des comités internes d'usagers permettant aux acteurs d'échanger sur les modalités d'intégration du système et d'en réviser le fonctionnement rapidement. Des archivistes de BAnQ sont également membres de la communauté de pratique d'IntelliGID à l'externe. Cela leur permet d'avoir accès à des réflexions, méthodes et retours d'expérience afin d'améliorer le logiciel et son implantation. C'est, qui plus est, une tribune où les archivistes peuvent s'exprimer, faire valoir des demandes concrètes et s'affirmer dans la conception des logiciels de gestion documentaire. Ces discussions se basent sur des documents existants (rapports, fiches, comptes rendus, etc.) et génèrent elles-mêmes des connaissances documentées réutilisables par les différentes communautés. Nous nous trouvons ainsi devant plusieurs strates de transferts de connaissances, que l'autorité conférée par l'environnement permet d'archiver. En effet, si ces mêmes discussions avaient lieu dans un espace informel, il n'en resterait aucune trace ou cette « trace » ne serait en rien exploitable, car elle aurait été *stockée* hors de l'enregistrement institutionnel.

## **2.2 Gestion et interprétation des connaissances : études de cas**

De nombreux projets archivistiques ont lieu au sein d'organisations de grande ampleur, comme les universités, et font l'objet d'une gestion des connaissances. Dans le cadre de ces projets, cette gestion s'applique à plusieurs niveaux et à différents moments. Dans le cadre de projets d'implantation de GID, les savoirs doivent être identifiés en amont du projet et sur l'ensemble de l'université afin de comprendre quelles méthodes, quels outils et quels acteurs sont impliqués dans chaque unité. En somme, les archivistes doivent être en mesure de « cartographier », de modéliser le transfert des connaissances dans chaque culture organisationnelle. Pour cela, elles doivent pouvoir documenter les savoirs non codifiés. Pendant le projet d'implantation, les archivistes doivent gérer l'apprentissage des nouveaux savoirs et des nouveaux outils par les utilisateurs internes afin de s'assurer d'une appropriation viable des pratiques récentes. Enfin, en aval du projet, les archivistes impliquées se doivent de documenter leurs actions, donc de transformer leurs connaissances tacites du terrain en savoirs codifiés par la rédaction de comptes rendus, de rapports, de modélisations, de journalisations, etc. Ainsi, les savoirs tacites deviennent explicites et sont réintroduits dans les processus d'affaires et de gouvernance de l'institution.

La Division de la gestion de documents et des archives (DGDA) de l'Université de Montréal (UdeM, 2010) et le Service des archives et de gestion des documents (SAGD) de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM, 2013) ont mis en place des systèmes de gestion intégrée des documents dans leurs milieux respectifs. Les archivistes en charge ont accompli un travail minutieux de gestion des connaissances et de documentation pendant et après chaque étape du projet d'implantation en produisant différents outils.

### *Documentation du projet Hippocampe*

La DGDA a implanté le logiciel de gestion électronique des documents SyGED (projet Hippocampe). Cette implémentation s'est faite par le biais de différentes évaluations des besoins, de multiples présentations orales effectuées dans les unités et la publication de procédures et de guides<sup>1</sup>. Taïk Bourhis, coordonnatrice des systèmes de gestion au secteur des documents actifs et semi-actifs de la DGDA a publié un article sur cette implantation graduelle du système de gestion électronique des documents dans la revue *Archives* (Bourhis, 2009-2010). Cette publication représente déjà en elle-même une méthode pertinente de consignation des faits, de retour d'expérience et de partage avec la communauté archivistique. Elle y relate la démarche suivie, l'organisation du travail, les méthodes, les outils utilisés et les contrôles de qualité effectués. Le transfert des connaissances a pris forme selon plusieurs modalités. Du soutien aux unités administratives et de l'aide individualisée ont été octroyés au personnel à l'aide de documents normatifs. De la même façon qu'à BANQ, un groupe d'usager a été constitué à l'échelle de l'UdeM afin de recueillir les commentaires et suggestions des utilisateurs et de faire valoir leurs retours d'expérience pour la bonne conduite du projet en cours. Tous les employés de la DGDA ont été consultés afin d'évaluer leurs besoins individuels concernant la sécurité et le partage d'information. Ce transfert de savoirs permet à l'ensemble des utilisateurs internes d'être impliqué dans la bonne conduite du projet, mais également d'enregistrer leurs compétences de façon institutionnelle. Ces savoir-faire tacites sont alors compilés sous une forme physique puis réinvestis lors de l'apprentissage. La rédaction d'un guide de procédures dans lequel étaient décrits les systèmes mis en place, les opérations effectuées, le contrôle de qualité appliqué ainsi que les formats et les supports de conservation a constitué un bon outil de référence pour les utilisateurs tout en servant de recueil de procédures officielles en vue de la reddition de comptes. Un plan de communication a été mis en place à propos des modalités de transmission des informations relatives au projet auprès des unités dans le but de soutenir la promotion du système. Le transfert de connaissances a donc été officiellement et activement pris en compte par l'Université. Parmi les canaux de communication qui étaient ciblés, se trouvaient, entre autres, la Commission des archives, la direction de l'Université, le Comité des secrétaires de faculté (qui ont la responsabilité des archives de leur Faculté), le regroupement des directeurs de services généraux, la table de concertation des adjoints administratifs, ainsi que des séances de formation en gestion de documents offertes par la DGDA aux usagers internes de l'Université (Bourhis, 2009-2010, p. 154). Le Service a su reconnaître l'importance de la formation des usagers pour une utilisation optimale du système en mettant en place un programme de formation. En effet, cinq formations ont été offertes au personnel, chacune visant une clientèle particulière :

le personnel de bureau et de soutien (une formation sur le calendrier de conservation [...]), les cadres et professionnels, les techniciens en gestion des dossiers étudiants et le personnel enseignant (professeurs, chercheurs, chargés de cours, chargés de formation clinique, responsable de stages, étudiants gradués). Depuis sa création en 2002-2003, environ 450 personnes ont été formées à l'intérieur de 84 séances (Bourhis, 2009-2010, p. 154).

Nous constatons, grâce au projet Hippocampe, que l'organisation du travail et la répartition claire des responsabilités dans une équipe favorisent la gestion des connaissances et le transfert des savoirs. Le partage et l'enregistrement des connaissances ne peuvent se faire adéquatement que s'ils sont inscrits dans un processus d'enregistrement institutionnel au sein duquel chacun des acteurs

---

<sup>1</sup> Par exemple, le *Guide pour le personnel* de l'UdeM, le *Guide pour le personnel de la DGDA* et le *Guide pour l'administrateur*.

exerce une tâche en lien avec son expertise et est imputable à une entité clairement identifiée.

### *Implantation du système de GID : pratiques collaboratives*

À l'UQÀM, le projet actuel d'implantation d'un système de gestion intégrée des documents dans l'ensemble de l'Université permet aux archivistes de se questionner sur le transfert de connaissances et sur l'acquisition de nouvelles pratiques de travail par les utilisateurs internes. Les archivistes ont fait le choix intéressant d'être très mobiles et très disponibles pour les unités de l'UQÀM. Ainsi, elles se déplacent pour octroyer de conseils et de l'aide individuelle à qui en fait la demande. Elles intègrent leurs outils de GID dans chaque unité en prenant en compte les rythmes et les compétences de chacun et diffusent de la documentation de référence pour assurer un suivi constructif. Elles offrent également des formations sur différents sujets comme les bonnes pratiques de gestion des courriels. En élaborant des méthodes, procédures, aide-mémoires, etc., elles assurent « l'évolution de la GID » et garantissent le maintien de bonnes pratiques dans les unités de l'UQÀM (Couture et Maréchal, 2014b). Les efforts de ces archivistes pour identifier clairement les outils de gestion des connaissances permettent de croire au développement bénéfique de cette pratique en archivistique. Cynthia Couture, directrice adjointe du SGDA et Vivianne Maréchal, archiviste responsable de la GID, présentent leur professionnel idéal comme un « archiviste transparent » (Couture et Maréchal, 2014a). Cette conception considère les utilisateurs internes comme autonomes dans la compréhension de leurs pratiques de gestion. Ils doivent être en mesure d'avoir accès et d'exploiter facilement la documentation nécessaire à la bonne conduite de leurs tâches. Cela implique que la gestion des connaissances et des savoirs doit se faire de façon structurée pour que les usagers sachent où trouver leurs ressources et distinguer lesquelles leur sont pertinentes. Le site web du SGDA est en cela un bon relai aux unités administratives, car tous les outils de référence y sont clairement classés et identifiés. Comme à la DGDA, le Service des archives de l'UQÀM mise très justement sur l'implication totale des utilisateurs dans la réussite des projets archivistiques. Cette implication est effective, car les utilisateurs internes ont été consultés, leurs expériences de longue date ont été réinvesties dans de nouvelles procédures de travail qui sont diffusées et maintenues à jour par les archivistes. De plus, l'implication des deux professionnelles dans les congrès et autres tribunes publiques permet une capitalisation des savoirs, car ceux-ci seront discutés par d'autres archivistes qui en retireront des bénéfices pour leurs propres projets, créant ainsi une nouvelle documentation qui rendra plus mature et plus connu le domaine archivistique. La gestion des connaissances telle qu'envisagée au SGDA de l'UQÀM démontre que le travail collectif et la compréhension des cultures organisationnelles sont des atouts majeurs pour le partage des connaissances. Le dynamisme des archivistes et leur mobilité permettent de mettre en place ces décloisonnements d'expertises qui ne sont pas évidents dans une institution de grande ampleur.

### *Appropriation et interprétation des contenus documentaires*

Afin d'illustrer une approche de partage des savoirs patrimoniaux en direction de l'extérieur de l'institution, nous nous intéresserons à l'espace Le Labo de la Bibliothèque nationale de France (BnF). La BnF n'a pas la vocation de diffuser des directives concernant la gestion documentaire. Cependant, elle est une institution culturelle importante qui a su développer des outils de diffusion pour répondre au mieux aux réalités contemporaines. Ainsi, l'usager a accès aux milliers de documents d'archives mis en ligne dans Gallica (BnF, 2013a) ou Europeana (2014). Il peut obtenir des informations grâce aux applications et à la réalité augmentée développées par la BnF. Dernièrement, cette institution a inauguré l'espace Le Labo, qui est un laboratoire expérimental

de nouvelles technologies de lecture, d'écriture et de transmission de la connaissance (BnF, 2013b). Cet espace est ouvert au public et permet à chacun d'expérimenter un rapport aux nouvelles pratiques de lecture et d'appropriation des contenus. Contrairement aux projets archivistiques institutionnels, qui s'adressent à une communauté interne restreinte, le partage de ces savoir-faire est résolument axé sur la diffusion de documents d'archives (pratique qui s'éloigne de la conception traditionnelle du *knowledge management*, selon laquelle la savoir est un actif créateur de concurrence qu'il ne faut pas divulguer). C'est une approche intéressante, car elle est basée sur la disponibilité et l'assimilation de nouvelles formes de connaissances par un public non spécialisé. Nous sommes ici en présence d'une institution qui, à l'opposé d'une entreprise privée, offre au public les outils nécessaires à la révolution de ses pratiques de travail intellectuel et ainsi que l'espace dans lequel il peut les expérimenter. Les retours d'expérience des usagers permettront à l'institution de réviser son offre de services tout en soutenant son mandat de diffusion du patrimoine. Cette gestion des connaissances de la BnF est celle d'adapter sans cesse ses supports documentaires pour maintenir l'intelligibilité des contenus patrimoniaux. Cela permet le renouvellement des réflexions interprétatives des usagers et le dépassement du « fossé d'intelligibilité ». Ce fossé intervient lorsque le sens des contenus n'est pas préservé par l'usage, lorsque les principes herméneutiques de production du document ne sont plus en lien avec les principes herméneutiques de lecture du document (Bachimont, 2014). Il semblerait que seule une lecture soutenue des contenus, que permettent les nouveaux supports audiovisuels, et la tenue d'activités de remobilisation de ces mêmes contenus, comme celles proposées par Le Labo, cristallisent le flux d'intelligibilité des archives. « La connaissance est donc fondamentalement quelque chose de distribuée, non fixée, en constante re-génération. Documenter les connaissances, ce n'est pas les fixer, mais s'assurer d'emblée des conditions de leur interprétation par leurs différents usagers. » (Senécal, 2007-2008, p. 105)

### **3. La gestion des connaissances, une valeur ajoutée pour les projets archivistiques**

La gestion des connaissances en archivistique est un mouvement constant de transmission des acquis (transmission des archivistes aux unités administratives, retours d'expériences des unités aux archivistes, documentation des processus, présentations à la communauté par le biais de congrès ou de rapports annuels, etc.). Ce « va-et-vient » des savoirs au sein d'une institution diffère d'une gestion qui serait centrée sur la rétention des acquis en vue d'augmenter la compétitivité. Il n'est cependant pas aisé de « définir » ce champ d'études ou d'en identifier la place exacte dans une gestion de projets. En effet, la gestion des connaissances semble être un noyau disciplinaire auquel on attribue différentes facettes professionnelles telles que les processus d'affaires, l'évaluation de la performance, les communautés de pratique, etc. (Senécal, 2007-2008, p. 90). Ce que l'on constate c'est que le partage des savoirs doit être structuré en amont et pris en compte durant toutes les étapes successives du projet de gestion documentaire. Il intervient à différents niveaux, est supporté par de nombreux acteurs et se déploie par le biais de multiples outils. Les connaissances tacites peuvent désormais être « saisies » par les archivistes grâce à des modélisations de processus, des cartographies et des schémas. Leur présence sur les réseaux sociaux, les wikis et au sein des plateformes de travail collaboratif permet de « fixer » les partages d'expérience, les essais-erreurs, les expérimentations, au moyen d'émission ou de compilations de rapports journaliers. Les archivistes accentuent leur intérêt pour ces nouveaux espaces institutionnels de transferts des connaissances tacites et participent à créer des outils favorisant leur exploitation et leur fixation : « cartographie de

l'information et des réseaux organisationnels; soutien aux communautés de pratique; rédaction de rapport de suivi; construction de bases de données de compétences; de projets; de réalisations; de leçons apprises; d'histoires; de résolutions de problèmes, etc. » (Bergeron *et al.*, 2010, p. 196).

Notre volonté d'appuyer le constat selon lequel la gestion des connaissances est une valeur ajoutée dans la gestion de projets archivistiques a été confortée par ces études de cas. La préparation d'un encadrement précis et global, prenant en compte les procédures, outils, acteurs et suivant un calendrier précis semble être un atout. La gestion des connaissances s'apparente donc à une gestion documentaire axée sur l'utilisation efficace des contenus pour nourrir des processus dynamiques de travail et faire fructifier connaissances et compétences. Cette gestion des savoirs et des acquis a un rôle important à jouer dans le fonctionnement futur de l'organisation. Un autre avantage indéniable de la gestion des connaissances est de garder les savoirs codifiés intelligibles, c'est-à-dire de s'assurer qu'ils soient constamment mis en application pour ne pas être perdus. La formation continue, la mise à jour des connaissances et la pratique des apprentissages permettent de pallier la perte du sens des savoirs tacites. René Audet traite de cet « usage » nécessaire des savoirs, de cette « remobilisation » des connaissances.

De l'édition des sources à l'expérimentation de nouveaux modes de diffusion des résultats de recherche, en passant par la remobilisation de la documentation intermédiaire, tout environnement numérique de recherche se constituera sur les fondements d'une gestion globale des connaissances, en lien intime avec le principe de la diffusion et de l'utilisation. (Audet, 2013-2014, Résumé)

Ainsi, les sites web de l'UdeM ou de l'UQÀM participent à l'appropriation des connaissances au quotidien en permettant l'accès en ligne à des informations de base relatives au traitement documentaire ainsi que les améliorations qui y sont apportées. De plus, les savoirs des utilisateurs internes sont maintenus à jour grâce à des formations octroyées par les archivistes. Cette formation continue est garante de la continuité et de la cohésion des processus d'affaires dans les universités. La mise à jour des contenus documentaires a également son importance dans les institutions patrimoniales, comme nous l'avons vu avec la BnF, qui a, dans son cas, misé sur une gestion des connaissances visant à conserver la compréhension du sens des archives par le biais d'activités et d'ateliers culturels de réappropriation.

La gestion des connaissances est indéniablement une valeur ajoutée dans les projets archivistiques, car elle permet de poser les jalons de pratiques de travail bénéfiques pour l'avenir, de favoriser les interactions entre acteurs (et unités administratives), d'améliorer la complémentarité de méthodes et l'intégration de différentes composantes organisationnelles. Cette interdisciplinarité permet une capitalisation enrichie des connaissances d'une institution. De plus, le monde de l'archivistique peut adopter certaines notions du *knowledge management* entrepreneurial. L'aspect concernant le transfert des savoirs comme outils de renforcement de la performance institutionnelle n'est pas totalement adéquat puisque les services d'archives sont plutôt tournés vers la diffusion et la disponibilité du patrimoine. Cependant, le mouvement de pérennisation des compétences peut être appliqué dans le milieu archivistique afin de garantir la crédibilité des pratiques. De plus, il est important de rappeler la valeur des retours d'expérience et des réflexions collectives dans ce domaine. Les archivistes ont tout intérêt à penser et à améliorer leurs pratiques de gestion au contact des expériences de leurs homologues. Ces différentes expérimentations de travail nourrissent « l'historique » commun des pratiques archivistiques et leur font gagner en maturité.

On ne peut être qu'en faveur du partage d'expérience et de documentation pour garantir l'amélioration constante du domaine. Or, les documents qui

caractérisent l'identification des méthodes et outils nécessaires ne sont que rarement diffusés à l'externe et ne restent qu'à la disposition d'une communauté restreinte. Ainsi, les archivistes provenant d'autres institutions cherchant des conseils en matière d'instruments de gestion des connaissances n'ont souvent accès qu'à peu de documentation par internet. Il serait intéressant de veiller à ce que la gestion de connaissances soit une étape identifiée comme telle dans les projets archivistiques et de voir dans quelle mesure cette étape pourrait être uniformisée pour toute la profession. L'élaboration de politiques, directives ou procédures visant à encadrer la gestion et la capitalisation des connaissances institutionnelles seraient des pistes intéressantes. Cela pourrait être profitable afin « d'agrèger » les connaissances pertinentes dans toute gestion de projets archivistiques. Les professionnels de l'information sont les plus à même d'élaborer et d'identifier les outils nécessaires à la mobilisation et au transfert des savoirs. Anne Klein, dans son article concernant l'intégration de la gestion des connaissances dans l'environnement administratif d'un organisme fédéral (Klein, 2010), pose le constat suivant : si les procédés théoriques du domaine de l'archivistique peuvent nourrir adéquatement la gestion d'une base de connaissances, alors des outils et méthodes de la gestion des connaissances peuvent tout à fait être utilisés efficacement par les archivistes. Elle met ensuite de l'avant quelques réflexions quant au choix « d'outils de formalisation » des connaissances implicites provenant de la gestion des connaissances qui peuvent être adaptés au domaine archivistique. Par exemple, la collecte des contenus tacites des archives orales peut être réalisée au moyen du *story telling*.

De plus, et afin que toute gestion des connaissances puisse se déployer de façon optimale, il est utile d'en systématiser l'évaluation. En ce sens, nous avons pu constater que les universités mettent en place des indicateurs de performance afin d'évaluer la pertinence des processus de gestion des connaissances. Cette étape est peu présente dans l'implantation des projets archivistiques et dans le domaine archivistique en général. Ces indicateurs permettent de constater l'efficacité des méthodes et de réévaluer graduellement les processus. Certaines institutions, comme BAnQ, pratiquent les retours d'expériences lors de réunions ou de comités, ce qui permet de prendre en compte l'avis des utilisateurs internes concernant certains développements ou directives. La systématisation de l'évaluation des processus pourrait être assurée par certains logiciels de gestion intégrée des documents. IntelliGID, par exemple, prévoit cette évaluation de la performance dans ses versions ultérieures en intégrant des modules d'audit, de journalisation et de rapports (DocuLibre, 2011). Cette tendance serait profitable pour l'archivistique, car elle aboutirait, semble-t-il, à une conduite plus pertinente et réfléchie des projets archivistiques et en permettrait l'implantation harmonisée dans tous types de milieux. De plus, le fait d'évaluer les processus et d'en faire le suivi permet de poser les bases de pratiques de travail courantes et habituelles pour l'avenir de la profession.

## Conclusion

Nous avons un questionnement quant à la place de la gestion des connaissances en archivistique par rapport à celle du *knowledge management* en entreprise. Le transfert des savoirs dans les projets archivistiques institutionnels a moins pour but la protection des savoirs que la simplification du fonctionnement administratif en vue de la bonification du service aux usagers. Le retour d'expérience est un élément important dans ce processus de modifications procédurales et d'amélioration des prestations de services. C'est une approche itérative qui permet une discrimination des connaissances en validant constamment le bien-fondé des pratiques de travail qui y sont reliées. S'il est encore difficile de gérer les objets dans lesquels se déploient les connaissances explicites, le défi actuel est bien de savoir « saisir » et enregistrer les connaissances tacites. La gestion des connaissances tacites est liée aux

nouvelles difficultés qu'amène le numérique et son archivage. L'exemple d'Hydro-Québec met de l'avant une solution possible avec les logiciels de gestion de contenu qui intègrent ces environnements collaboratifs dans leurs fonctionnalités et enregistrent les contenus comme mémoire institutionnelle. Avec les plateformes numériques de travail collaboratif se développent également les communautés de pratique, cadres restreints au sein desquels les affinités professionnelles et le vocabulaire commun permettent de favoriser l'apprentissage et l'enrichissement des acquis. Le cas de l'UdeM met en valeur l'importance de la production de documents de référence qui doivent découler de la gestion d'un projet archivistique. La rédaction de documents normatifs, mais également celle de témoignages nourrit les réflexions de la communauté archivistique. Les archivistes gagnent à travailler ensemble et de concert avec les autres professions, comme en témoigne l'exemple du projet de l'UQÀM. La communication et l'implication active avec les utilisateurs internes semblent être des vecteurs de succès. L'étude de cas du Labo démontre combien la pratique de lecture et la création d'activités culturelles d'appropriation sont importantes pour garder les connaissances « vives » et praticables de nos jours. Ce laboratoire de nouvelles formes de perceptions intellectuelles de contenus permet de gérer les savoirs en les maintenant intelligibles. Les aperçus d'espaces collaboratifs et d'outils de gestion, présentés dans ce texte, pourraient constituer un cadre de référence des éléments essentiels impliqués dans un processus de gestion des connaissances.

La gestion des connaissances, selon les différentes modalités que nous avons développées, est une plus-value dans la gestion de projets archivistiques, car elle permet d'enrichir les pratiques de travail des archivistes et de faire connaître l'archivistique grâce aux publications et allocutions de ses professionnels. Les deux études de cas universitaires mettent en valeur le fait qu'une documentation à jour sur les sites web et la présence d'archivistes sur toute tribune pour partager les expériences constituent une saine gestion des connaissances. De par la remise en question constante des pratiques de travail, les archivistes s'assurent de la maturité de leur profession et le rayonnement de celle-ci. En effet, la bonne conduite d'un projet archivistique, comme l'intégration d'un système de GID, nécessite l'implication active de différents corps de métier. Cela permet une synergie de compétences distinctes et d'outils spécifiques qui ne peut que favoriser la collaboration et enrichir la réalisation d'un projet. La documentation qui résulte de chaque étape du projet ne peut être organisée, archivée et rendue disponible qu'au prix d'une politique réfléchie de gestion des connaissances. Ainsi, l'encadrement minutieux de la mobilisation des acquis, l'identification précise des outils, l'intégration harmonisée de processus de travail, ainsi qu'une répartition claire des responsabilités semblent être les volets d'une gestion efficiente des savoirs. Cette gestion intégrée représente une plus-value indéniable pour la bonne tenue et la documentation complète des projets archivistiques.

L'archivage institutionnel des différents types de connaissances est une réflexion en plein essor et l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) en fait un de ses trois axes de recherche principaux pour 2013-2017 (Hudon, 2014, p. 1). Le champ d'études de la gestion des connaissances gagnerait à ce qu'il y ait davantage de balisage dans des outils officiels, tels que des politiques et autres procédures. La normalisation de ces guides permettrait à l'ensemble de la profession d'avoir recours aux mêmes méthodes ou du moins d'adapter une série d'outils normalisés selon leur environnement de travail spécifique. Les lignes directrices d'une politique de gestion des connaissances amèneraient un cadre, une « boîte à outils » pour les archivistes en quête de conseils. Ces documents officiels pourraient ensuite être investis à nouveau par la communauté lors de congrès ou d'ateliers, et modifiés par l'enrichissement d'expérience. L'élaboration harmonisée de politiques ou de

directives de gestion des connaissances est importante, mais leur disponibilité pour la communauté l'est tout autant. En effet, Internet recèle déjà de nombreux écrits concernant la gestion des connaissances, mais si cette littérature n'est pas identifiée, codifiée et repérable, elle restera peu exploitée. D'où la pertinence de guides rédigés dans le cadre de projets archivistiques, par les archivistes même, afin d'améliorer l'identification et l'accessibilité de cette documentation pour leurs collègues.

## Bibliographie

- Audet, R. (2013-2014). L'archive inconcevable : les archives scientifiques réinsérées dans le continuum de documentation et de connaissances de la recherche. *Archives*, 45(1), 191-199. Résumé repéré à [http://www.archivistes.qc.ca/cora/article\\_un.php?article\\_id=363](http://www.archivistes.qc.ca/cora/article_un.php?article_id=363)
- Bahimont, B. (2014). *SCI6116 – Archivistique audiovisuelle et numérique* [Présentation PDF]. Repéré dans l'environnement StudiUM : <http://cours.ebsi.umontreal.ca/>
- Bergeron, P., Dufour, C., Maurel, D. et Mercier, D. (2009). La gestion stratégique de l'information. Dans J.-M. Salaün et C. Arsenault (dir.), *Introduction aux sciences de l'information* (p. 183-205). Montréal, Québec : Presses de l'Université de Montréal.
- BnF (Bibliothèque nationale de France). (2013a). Gallica. Repéré à <http://gallica.bnf.fr/>
- BnF. (2013b). Le LABO. Repéré à <http://labo.bnf.fr/concept.html>
- Bourhis, T. (2009-2010). Le projet Hippocampe : mise en place d'un système de gestion électronique de documents à l'Université de Montréal. *Archives*, 41(2), 135-161. Repéré à [http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol41\\_2/41\\_2\\_bourhis.pdf](http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol41_2/41_2_bourhis.pdf)
- Choo, C.W. (2009). Perspectives on managing knowledge in organizations. *Cataloging & Classification Quarterly, Special issue : Knowledge organization and classification in international information retrieval*, 37 (1-2), 205-220. Repéré à <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/ccq/default.html>
- Couture, C. et Maréchal, V. (2014a, mai). *La GID à l'UQAM : Collaboration et partage*. Communication présentée au 43<sup>e</sup> congrès de l'Association des archivistes du Québec, Laval, Québec.
- Couture, C. et Maréchal, V. (2014b). *SCI6111 - Notes du Module 5 : La GID à l'UQAM: Collaboration et partage* [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement StudiUM: <https://studium.umontreal.ca/>
- Davenport, T., De Long, D. et Beers, M. (1998, hiver). Successful knowledge Management project. *Sloan management review*, 43-57.
- DocuLibre. (2011). IntelligID : solution open source pour la gestion documentaire. Repéré à <http://www.doculibre.com/content/intelligid-solution-open-source-pour-la-gestion-documentaire>
- Europeana. (2014). Europeana think culture. Repéré à <http://www.europeana.eu/portal/>
- Hudon, Michèle. (2014). Panorama de la recherche au doctorat. *En direct de l'EBSI*, (26), 1, 4. Repéré à [http://www.ebsi.umontreal.ca/notre-ecole/en-direct-de-l-ebsi/pdf/endirect\\_no26.pdf](http://www.ebsi.umontreal.ca/notre-ecole/en-direct-de-l-ebsi/pdf/endirect_no26.pdf)
- Klein, A. (2010). *La notion d'évaluation et ses applications dans les différentes disciplines des sciences de l'information* (Travail aux cycles supérieurs, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3846>
- Lambe, P. (2007). *Organising knowledge: taxonomies, knowledge and organizational effectiveness*. Oxford, Angleterre : Chandos.
- Metzger, J.-P. (dir.). (2004). *Le partage des savoirs, logiques, contraintes et crises*. Paris, France : L'Harmattan.

- Nonaka, I., et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Renaud, J., Bonjour, E., Chebel Morello, B., Fuchs, B. et Matta, N. (2008). *Retour et capitalisation d'expérience*. Paris, France : AFNOR.
- Senécal, S. (2007-2008). *Documents et connaissances*. *Archives*, 39(2), 89-107. Repéré à [http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol39\\_2/39\\_2\\_senecal.pdf](http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol39_2/39_2_senecal.pdf)
- Senécal, S. (2011-2012). Un modèle intégrateur en gestion des contenus, communications et connaissances. *Archives*, 43(1), 27-37. Repéré à [http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol43\\_2/43\\_2\\_senecal.pdf](http://www.archivistes.qc.ca/cora/afficheFic.php?fic=vol43_2/43_2_senecal.pdf)
- Tarondeau, J.-C. (1998). *Le management des savoirs* (2e édition). Paris, France : Presses universitaires de France.
- UdeM (Université de Montréal). (2010). Division de la gestion de documents et des archives. Repéré à <http://www.archiv.umontreal.ca/>
- UQÀM (Université du Québec à Montréal). (2013). Service des archives et de gestion des documents. Repéré à <https://archives.uqam.ca/>
- Veybel, L. et Prieur, P. (2003). *Le knowledge management dans tous ses états*. Paris, France : Éditions d'Organisation