

Orientations préliminaires de la plateforme de collaboration gouvernementale

Architecture d'entreprise gouvernementale 3.3



Orientations préliminaires de la plateforme de collaboration gouvernementale

Architecture d'entreprise gouvernementale 3.3

Cette publication a été réalisée par
le Dirigeant principal de l'information
et produite en collaboration avec la Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Web.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158

communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – juin 2017
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-78483-8 (4^e édition, 2017) (en ligne)
ISBN 978-2-550-75131-1 (3^e édition, 2016) (en ligne)
ISBN 978-2-550-72552-7 (2^e édition, 2015) (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2017

Table des matières

HISTORIQUE DES VERSIONS	III
1. PRÉAMBULE	1
1.1 ORIENTATIONS PRÉLIMINAIRES	1
1.2 ENJEUX	2
2. INTRODUCTION	3
2.1 CONTEXTE	3
3. OBJECTIF DU DOCUMENT	5
3.1 DÉMARCHE	5
3.2 DÉFINITION ET CONCEPTS	5
3.2.1 UNE DÉFINITION DE PLATEFORME DE COLLABORATION EN ENTREPRISE	5
3.3 OPINIONS D'EXPERTS	6
4. DESCRIPTION PRÉLIMINAIRE DE LA PLATEFORME DE COLLABORATION	7
4.1 CLIENTÈLES CIBLES	7
4.2 OBJECTIFS	7
4.2.1 AMÉLIORER LA GESTION ET LES MÉTHODES DE TRAVAIL	7
4.2.2 AUGMENTER L'EFFICACITÉ ET ASSURER UNE GESTION RIGOUREUSE DES RESSOURCES PUBLIQUES	8
4.2.3 FAVORISER LE PARTAGE ET LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES ET DES MEILLEURES PRATIQUES	9
4.2.4 PROMOUVOIR UNE IMAGE PLUS CONTEMPORAINE DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE AUPRÈS DES EMPLOYÉS DE L'ÉTAT ET DE LA RELÈVE	9
4.3 BÉNÉFICES ANTICIPÉS	10
4.3.1 DÉCLOISONNEMENT ET TRAVAIL EN COMMUN	10
4.3.2 GAINS D'EFFICACITÉ À LONG TERME, ÉCONOMIES ET FLEXIBILITÉ	10
4.3.3 REHAUSSEMENT DE LA QUALITÉ DU LIVRABLE	11
4.3.4 MOBILISATION DES EMPLOYÉS	11
4.3.5 ATTRACTION ET RÉTENTION DU PERSONNEL	11
4.4 FONCTIONNALITÉS	11
4.4.1 OUTILLER	11

4.4.2	INFORMER	12
4.4.3	PARTAGER	13
4.4.4	RÉSEAUTER	13
4.4.5	ÉCHANGER ET DISCUTER	13
4.4.6	COCONSTRUIRE	14
4.4.7	PHASE DE DÉVELOPPEMENT	14
4.4.8	CONSIDÉRATIONS TECHNOLOGIQUES	15
5.	ENJEUX	16
5.1	RISQUES	16
5.1.1	NON-ADHÉSION DES EMPLOYÉS ET RÉSISTANCE AU CHANGEMENT	16
5.1.2	NON-APPROBATION DU PROJET ET RÉSISTANCE DES GESTIONNAIRES	16
5.1.3	MAUVAISE UTILISATION DE LA PLATEFORME	17
5.1.4	SÉCURITÉ	17
5.1.5	INFORMATIONS ERRONÉES	18
5.2	FACTEURS DE SUCCÈS	18
5.2.1	MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVE	18
5.2.2	PLATEFORME PERSONNALISABLE ET ADAPTABLE	18
5.2.3	FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT	19
5.2.4	TRANSPARENCE	19
6.	RECOMMANDATION DE MISE EN ŒUVRE	20
	ANNEXE I : DÉMARCHE	21
	ANNEXE II : BIBLIOGRAPHIE	22

Historique des versions

Version de l'AEG	Statut	Modifications
3.0	Novembre 2014	Publication de la première édition
3.1	Mars 2015	Aucune modification
3.2	Juillet 2016	Aucune modification

La version en vigueur est disponible à cette adresse :

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-informationnelles/architecture-dentreprise-gouvernementale/>

1. Préambule

L'objectif du présent document est de faire connaître les orientations préliminaires pour la mise en place de la **plateforme de collaboration** du gouvernement du Québec. Il fait suite à l'annonce faite par ce dernier, le 2 mai 2012, concernant sa volonté de devenir un gouvernement ouvert, basé sur la transparence des informations et des jeux de données de l'administration publique, la participation citoyenne et la collaboration entre les employés de l'État.

Le document d'orientation se divise en deux grandes parties, la première axée sur des orientations préliminaires (clientèles cibles, objectifs, bénéfices anticipés, fonctionnalités) et la seconde sur des enjeux (risques et facteurs de succès).

Les orientations préliminaires ont été élaborées à la suite de trois ateliers auxquelles ont participé des personnes-ressources provenant d'une douzaine d'organismes publics. Ces rencontres sont définies à l'annexe 1.

Le contenu du document étant basé sur les commentaires des participants à diverses rencontres, il importe de préciser que ces derniers ont été sollicités à titre de personnes-ressources, et non en tant que représentants officiels de leurs organismes. En ce sens, leurs propos n'engagent qu'eux.

De plus, un exercice de veille et d'analyse documentaire a été effectué, notamment pour préparer les ateliers et appuyer ou illustrer certains propos qui y ont été tenus.

Il est important de noter que ce document n'est pas un document d'architecture et qu'il expose des orientations préliminaires qui devront être approfondies.

1.1 Orientations préliminaires

La plateforme de collaboration gouvernementale vise deux clientèles. Dans un premier temps, elle sera ouverte à l'ensemble des ressources de l'Administration gouvernementale sans discrimination de fonction. Dans un second temps, certaines zones de la plateforme seront ouvertes à des experts en provenance de l'extérieur de la fonction publique.

La mise en place d'une plateforme de collaboration permettra d'atteindre certains objectifs, tels que l'amélioration de la gestion et des méthodes de travail, une augmentation de l'efficacité, une gestion rigoureuse des ressources publiques, le partage et la diffusion des connaissances et des meilleures pratiques, ainsi que la promotion de l'image de marque de l'Administration gouvernementale auprès des ressources de l'État et de la relève.

En ce sens, la mise en place d'une plateforme de collaboration aura comme bénéfices un gain d'efficacité à long terme, des économies, une flexibilité accrue, le décloisonnement, le travail en commun, le rehaussement de la qualité des livrables, la mobilisation des ressources, ainsi que l'attraction et la rétention du personnel.

À la suite des rencontres, les participants ont précisé les fonctionnalités qui devraient être disponibles sur la plateforme de collaboration. Ces fonctionnalités ont été regroupées en six grandes catégories, soit les fonctionnalités qui permettent :

- ✓ d'outiller les employés (calendrier, contenus communs);

- ✓ d'informer sur l'Administration gouvernementale (profil détaillé de la ressource, actualités);
- ✓ de partager des documents (mémoire collective, base documentaire);
- ✓ de réseauter entre ressources (création de groupes, espace personnel de la ressource);
- ✓ d'échanger et de discuter (messagerie instantanée, forum);
- ✓ de construire en commun des projets en groupe sur la plateforme (espace de travail virtuel, annotation de document).

1.2 Enjeux

Les rencontres avec les participants ont permis de soulever certains risques, notamment en ce qui concerne l'adhésion, l'approbation du projet, l'utilisation, la sécurité entourant la solution, les informations et les contenus de la plateforme. Pour atténuer ces risques, des mesures devront être instaurées.

Afin de faciliter la mise en place de la plateforme, il est important que la mise en œuvre soit progressive, que la plateforme soit personnalisable et adaptable aux besoins des utilisateurs, que de la formation et de l'accompagnement soient disponibles, et que le processus entourant la mise en ligne soit fait de façon transparente.

Ainsi, il est recommandé que la mise en œuvre de la solution se fasse par projet pilote et que les collaborations déjà en place, comme le forum de l'ACRIgéo,¹ soient présentes rapidement sur la plateforme.

1. Approche de coopération en réseau interministériel pour l'information géographique.
<http://www.quebecgeographique.gouv.qc.ca/approfondir/bibliotheque/geoinfo/geoinfo-fevrier-2009.asp>.

2. Introduction

2.1 Contexte

Le gouvernement ouvert fait référence à l'ensemble des politiques et des mesures qui favorisent à la fois la transparence des institutions gouvernementales, la participation des citoyens aux affaires publiques et la collaboration entre les institutions publiques et les différents secteurs de la société civile.

De nombreux États et entités administratives ont adopté des politiques de gouvernement ouvert, notamment le Royaume-Uni, l'Australie, la France, la Colombie-Britannique et plusieurs États américains. Les objectifs poursuivis par ces administrations sont variés : accroître la transparence et la reddition de comptes, améliorer l'efficacité gouvernementale, générer de nouveaux services et applications à valeur ajoutée, et stimuler la croissance économique par le développement d'une industrie axée sur la réutilisation des données gouvernementales.

L'*Open government partnership* (www.opengovpartnership.org)

En octobre 2011, a eu lieu le lancement de l'*Open Government Partnership* (OGP), initiative multilatérale fondée par huit pays (États-Unis, Brésil, Royaume-Uni, Mexique, Norvège, Afrique du Sud, Philippines et Indonésie) et qui regroupe aujourd'hui cinquante-sept États membres, dont le Canada.

Chapeauté par un comité directeur composé de gouvernements et d'organisations de la société civile, cette initiative vise à « assurer des engagements concrets, de la part des gouvernements, à promouvoir plus de transparence, à accorder plus de pouvoir aux citoyens, à lutter contre la corruption et à s'appuyer sur les nouvelles technologies pour renforcer la gouvernance² ».

À l'instar d'autres administrations publiques à travers le monde, le gouvernement du Québec s'est engagé le 2 mai 2012 sur la voie du gouvernement ouvert, exprimant alors sa volonté d'améliorer les services publics.

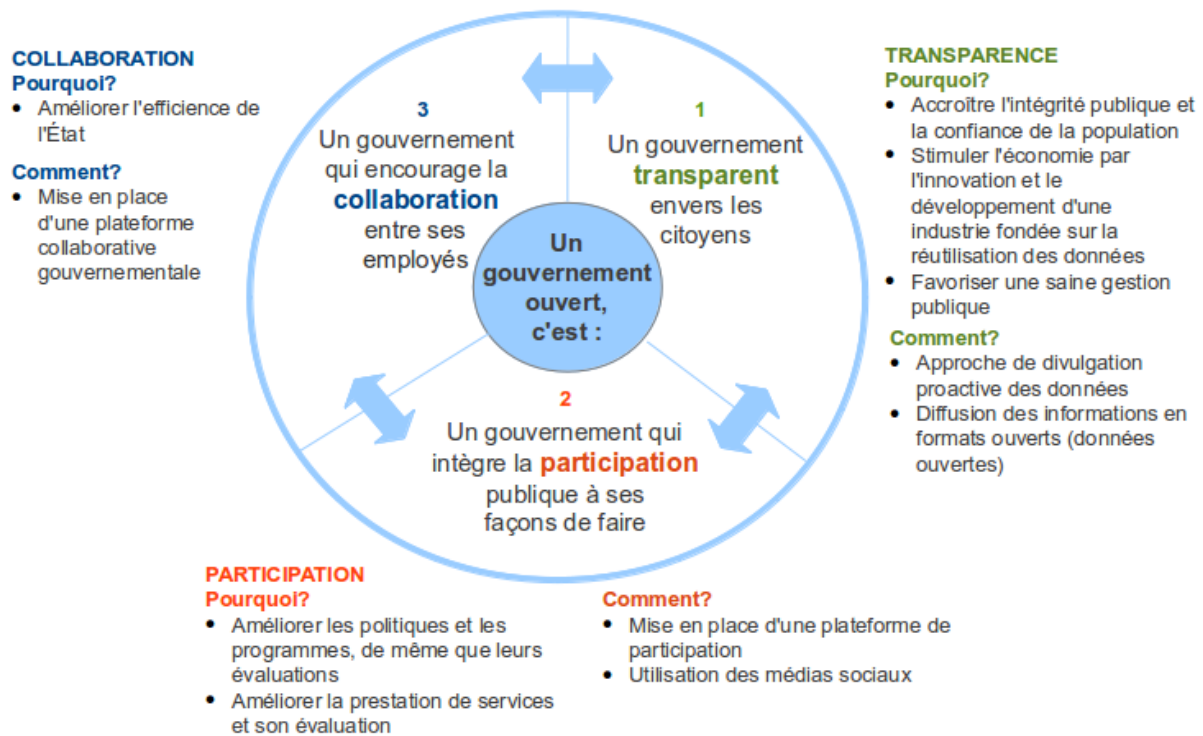
Ainsi, le gouvernement du Québec a déclaré publiquement son engagement sur la voie du gouvernement ouvert et un premier jalon a été réalisé en ce sens, soit la mise en ligne d'un site de données ouvertes, www.donnees.gouv.qc.ca, présentant plusieurs ensembles de données ouvertes et réutilisables, offertes gratuitement à l'ensemble de la population.

Dans cette déclaration, le gouvernement du Québec s'est par ailleurs engagé à mettre en ligne une plateforme de collaboration.

Comme le démontre la figure 1, la collaboration constitue, avec la transparence et la participation, l'un des trois piliers interdépendants qui permettent l'établissement d'un gouvernement plus ouvert.

2. www.opengovpartnership.org

Figure 1 : Schéma des trois piliers interdépendants d'un gouvernement ouvert.



3. Objectif du document

Ce document a pour objectif de présenter les orientations préliminaires de la plateforme de collaboration gouvernementale commune à l'ensemble des employés de l'Administration gouvernementale québécoise. Ces orientations se traduisent en termes de clientèles cibles, d'objectifs, de bénéfices, de fonctionnalités, de risques et de gestion des risques, de facteurs de succès et de recommandations de mise en œuvre.

3.1 Démarche

Le document a été élaboré à la suite de trois ateliers réunissant plus d'une douzaine de personnes provenant d'organismes publics ayant développé des outils collaboratifs. Ces rencontres ont respectivement porté sur les besoins en matière de collaboration pour les employés de l'État et l'administration publique, les fonctionnalités d'une plateforme de collaboration et les facteurs de succès de mise en œuvre de la plateforme de collaboration. La démarche complète est décrite à l'annexe I.

3.2 Définition et concepts

3.2.1 Une définition de plateforme de collaboration en entreprise

Une plateforme de collaboration est définie comme étant un espace de travail virtuel qui centralise les outils liés à la réalisation d'activités d'une organisation et qui sont mis à la disposition des acteurs. Elle favorise la mise en commun de connaissances, le réseautage professionnel, le travail en groupe, tout en améliorant la communication, la productivité et la coordination des équipes.

Notons qu'il est possible de trouver l'appellation « Réseau social d'entreprise » ou RSE. « Contrairement aux plateformes collaboratives au cycle de vie défini, le RSE est évolutif car centré sur l'individu et non pas sur les projets. Il permet de tisser un réseau lors des projets et des rencontres avec les interlocuteurs de l'entreprise ou ses partenaires. Le RSE matérialise ainsi l'écosystème social de l'entreprise³. »

3.2.1.1 Les grandes tendances

Depuis 2005, plusieurs grandes administrations ont développé et mis à la disposition de leurs employés des outils et des plateformes de collaboration. On peut notamment mentionner les succès suivants.

- ✓ La Colombie-Britannique : En 2006, la province de la Colombie-Britannique a lancé son intranet gouvernemental, @Work. Celui-ci offrait des fonctionnalités de base d'un intranet, qui consistent à mettre en commun des contenus variés pour les employés de l'Administration gouvernementale. En 2009, des modifications importantes ont été apportées à l'intranet afin de le rendre plus interactif et convivial pour le travail. Ainsi, en juillet 2009, le gouvernement lançait son nouvel intranet qui contenait une encyclopédie, des sondages, des calendriers d'événements, etc. Le succès a été instantané et les concepteurs du site ont remporté un prix pour sa

3. GFI, Livre blanc : Réseaux sociaux d'entreprise et logiciels collaboratifs, p. 6.

convivialité. On dénombre présentement 29 000 adhérents à la plateforme, soit l'ensemble de la fonction publique britanno-colombienne.

- ✓ Le Canada : Le Canada possède présentement trois outils collaboratifs mis au point entre 2006 et 2009. Ces trois outils seront fédérés dans un proche avenir afin que tous les employés puissent y avoir accès grâce à une plateforme et un accès uniques.
 - Le premier est GCForum, surtout utilisé par Ressources humaines Canada afin que les employés puissent échanger des informations et de bonnes pratiques. Constatant le succès, le gouvernement fédéral en a ouvert l'accès à l'ensemble de sa fonction publique. Le site est surtout utilisé pour poser des questions à d'autres employés.
 - Le second outil est GCPedia, une encyclopédie basée sur Wikipédia. Cette initiative a été lancée afin que les employés puissent mettre en commun des documents et des connaissances, et aussi permettre l'accessibilité à ces éléments pour ceux et celles qui le désirent.
 - Le dernier outil est GCConnex, qui est le « réseau social d'entreprise » du gouvernement. Les employés peuvent y inscrire leurs compétences, créer des groupes et partager des documents de façon sécuritaire.
- ✓ Les États-Unis : À la suite des événements du 11 septembre 2001, le gouvernement américain a constaté un manque de communication entre ses agences gouvernementales, notamment en ce qui concerne l'échange de renseignements sur la sécurité nationale. Ainsi, le gouvernement fédéral, notamment le Département d'État, a mis en place des encyclopédies (ex. : Intellipedia) afin que ces informations soient mises en commun et accessibles aux agents et aux experts œuvrant à la lutte contre le terrorisme et la préservation de la sécurité nationale. Selon le *Director of National Intelligence*, les encyclopédies et la mise en commun d'informations auraient permis de contrer des attaques et de former plus rapidement le personnel.
- ✓ L'Australie : En 2009, l'*Australian Government Information Management Office* a mis en place GovDex, un réseau social d'entreprise comportant une encyclopédie, des groupes de travail et des tableaux de bord de suivi des projets. Cette initiative a permis d'accroître la communication entre les agences et de réutiliser des méthodes de travail dans l'ensemble du gouvernement australien.

3.3 Opinions d'experts

Depuis le début de la décennie, les experts en technologies de l'information (TI) se sont penchés sur les plateformes de collaboration. La grande majorité d'entre eux sont d'avis qu'une plateforme de collaboration dans une entreprise représente une valeur ajoutée, voire un élément essentiel pour la réussite et la performance d'une organisation dans le nouveau contexte mondial des TI et des affaires.

Selon le rapport d'étude annuel de l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, on remarque une tendance dominante des outils collaboratifs dans plus de 80 % des intranets étudiés⁴.

De plus, selon une étude parue en juillet 2012 par le *McKinsey Global Institute*, une entreprise se dotant d'une plateforme de collaboration noterait une augmentation potentielle de 20 % à 25 % de sa productivité, de sa création de connaissances et de son efficacité. Pour le cabinet McKinsey, la collaboration entre employés est une tendance lourde qui ne doit pas être mise de côté par les organisations⁵.

4. Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, Rapport 2012.

5. McKinsey Global Institute, *The social economy : Unlocking value and productivity through social technologies*.

Concernant cette tendance, un rapport de la firme de recherche et de consultation Gartner, paru en 2011, fait état qu'avant la fin de l'année 2014, les plateformes de collaboration auront remplacé le courriel comme principal moyen d'échange et de communication interpersonnelle⁶.

La firme Deloitte, dans son rapport sur l'utilisation des outils du Web 2.0, affirme que : « L'époque où les gouvernements de tous les paliers – national, provincial et local – fonctionnaient essentiellement en vase clos est révolue. Les gouvernements de demain ne peuvent pas produire les résultats attendus par la société s'ils refusent de rompre avec l'ancien modèle de leadership monolithique⁷. »

Finalement, le président de la firme de consultation GFI soutient que : « Les réseaux sociaux d'entreprise représentent l'avenir des espaces de travail collaboratifs traditionnels mis en place au sein des grandes entreprises. Tant par leur aspect social, que par la mise en évidence des talents des collaborateurs, les réseaux sociaux d'entreprise offrent sans nul doute un nouveau souffle au management et une nouvelle opportunité de se distinguer de ses concurrents. (...) [Ainsi], un constat s'impose : ceux qui sauront adopter l'innovation au service de leurs salariés amélioreront à coup sûr leur performance⁸. »

4. Description préliminaire de la plateforme de collaboration

4.1 Clientèles cibles

La plateforme de collaboration gouvernementale vise deux clientèles bien précises. Dans un premier temps, elle vise l'ensemble des employés de l'État. Notons toutefois que des zones et des espaces pourront être réservés à certains groupes, telle qu'une zone d'échanges entre cadres.

Dans un second temps, l'utilisation de la plateforme sera ouverte aux experts et aux collaborateurs hors de la fonction publique, comme les centres d'expertise ou les groupes de recherche. Toutefois, ils n'auront pas accès à tous les contenus et devront se limiter à certains espaces et zones de travail.

4.2 Objectifs

La mise en place d'une plateforme de collaboration répond à divers objectifs qui guident l'action gouvernementale.

4.2.1 Améliorer la gestion et les méthodes de travail

Présentement, plusieurs experts de l'administration publique décrivent celle-ci comme une administration où le travail est effectué en silo, où la communication entre organismes et entre directions est souvent ardue et où chaque institution évolue dans son environnement organisationnel et non dans l'environnement global de l'Administration gouvernementale⁹. Ces mêmes experts constatent aussi que

6. Gartner Newsroom, Gartner Says Worldwide Wireless E-Mail Users to Reach 1 Billion by Year-End 2014.

7. Deloitte, Provoquer ou subir le changement : L'avenir de la collaboration gouvernementale et le Web 2.0.

8. GFI, Livre blanc : Réseaux sociaux d'entreprises et logiciels collaboratifs, p. 1.

9. S. JACOB, « L'évaluation de programmes au Québec : un état des lieux », *Télescope*, vol. 13, n°1, printemps - été 2006, p. 9.

l'Administration gouvernementale est rigide dans ses processus et ses façons de faire, ce qui complexifie et ralentit parfois le traitement et la réalisation de projets.

De plus, l'Administration gouvernementale cherche à optimiser les possibilités de travail à distance pour ses employés. Aussi, les employés du gouvernement sont établis sur l'ensemble du territoire, ce qui nécessite davantage de mécanismes de communication et de techniques de travail lorsqu'il s'agit de réaliser des projets en commun. De plus, cet éloignement augmente la difficulté déjà présente de connaître les expériences des autres.

La collaboration au moyen d'une plateforme commune permettrait d'améliorer les méthodes de travail de l'Administration gouvernementale et la gestion dans son ensemble.

La plateforme permettra avant tout de décloisonner l'Administration gouvernementale, d'assouplir la barrière hiérarchique et de faire de l'administration publique une seule organisation¹⁰. Cette transformation favorisera l'agilité, l'innovation et la modernisation des façons de faire, par exemple en faisant travailler des gens de divers secteurs ou directions dans la réalisation de projets communs. Ceci facilitera l'émergence plus rapide de nouvelles idées et la mise en relation d'experts. Toujours concernant la réalisation de travaux ou de projets, la plateforme vise l'allègement des processus, notamment en matière de validation. De plus, elle permettra d'effectuer des échanges rapides et constructifs entre les employés, peu importe leur lieu de travail, les coordonnant ainsi plus facilement vers un objectif précis. Finalement, la plateforme augmentera les occasions de travail à distance, ce qui aura pour effet d'assurer une continuité dans la réalisation des livrables et des projets.

Comme en fait mention le livre blanc sur les réseaux sociaux d'entreprise et les logiciels collaboratifs : « C'est un fait connu, dans l'entreprise, les silos plombent littéralement la productivité en bridant les initiatives individuelles. Avec le réseau social d'entreprise, la communication est transversale : elle favorise la transmission des savoirs, l'enrichissement individuel et la créativité. Le RSE invite à davantage de transparence de l'information. La détention du savoir n'est ainsi plus l'apanage des fonctions hiérarchiquement les plus élevées. Les barrières organisationnelles évoluent vers un fonctionnement horizontal permettant d'identifier plus rapidement les idées de chacun¹¹. »

4.2.2 Augmenter l'efficacité et assurer une gestion rigoureuse des ressources publiques

En ce qui a trait à la gestion efficace, l'un des objectifs de l'administration publique est l'économie par la rationalisation. On demande souvent de faire plus avec moins, considérant que les ressources humaines, matérielles et financières sont limitées. On recense aussi une augmentation constante des coûts reliés aux déplacements et à la consommation de papier. Ceci fait en sorte que l'empreinte écologique de l'administration publique est importante.

La mise en place d'une plateforme de collaboration vise à augmenter l'efficacité et à assurer une gestion rigoureuse des ressources publiques.

Conséquemment, la plateforme de collaboration aura pour effet de réduire les coûts en maximisant les échanges en temps réel d'informations justes et à jour, la réutilisation des bonnes pratiques et l'aiguillage vers les bonnes personnes, les méthodes et les bons outils. Cela permettra aussi de s'inspirer des bonnes pratiques, des expertises et des connaissances afin de les adapter et de les implanter dans l'organisation.

10. CEFRIO et ATELYA, Les usages du Web 2.0 dans les organisations, Livre blanc, octobre 2011, p. 11, 30 et 31.

11. GFI, Livre blanc : Réseaux sociaux d'entreprise et logiciels collaboratifs, p. 9.

D'autres effets sont également prévus quant à l'efficacité et la gestion des ressources, notamment une réduction des frais de déplacement par les discussions sur la plateforme, une diminution de l'empreinte écologique de l'Administration gouvernementale et une augmentation des efforts en matière de développement durable.

De plus, la plateforme de collaboration permettra de préserver l'intelligence collective, d'une part, et de favoriser une intégration plus rapide des nouveaux employés, considérant que les connaissances de l'organisation seront documentées et archivées. Dans le même ordre d'idées, la plateforme favorisera le rehaussement des compétences et l'évolution des expertises grâce aux connaissances qu'on y trouvera.

4.2.3 Favoriser le partage et la diffusion des connaissances et des meilleures pratiques

Dans l'Administration gouvernementale, le travail en silo a des conséquences sur la communication et le partage d'expertise. En ce sens, il arrive parfois que les connaissances produites par d'autres employés ne soient pas accessibles à ceux qui en auraient besoin. De facto, les connaissances et les bonnes pratiques ne sont pas toujours réutilisées et des redoublements d'efforts se produisent. La mise en place d'une plateforme de collaboration doit se fixer comme objectif de favoriser le partage et la diffusion des connaissances et des meilleures pratiques.

Cette diffusion et ce partage permettront de réutiliser les connaissances, de rendre disponible ce qui se fait dans les organisations, de documenter les succès et les erreurs du passé, et de communiquer les bonnes pratiques dans l'ensemble de l'Administration. Comme le mentionne Jean-François Gaudy, responsable du pôle innovation de GFI : « Les discussions les plus intéressantes en termes de valeur pour l'entreprise prennent bien souvent vie autour de la machine à café ou dans les couloirs. Ces échanges informels ne sont jamais formalisés ce qui est bien dommage! Avec le RSE, ces échanges informels deviennent enfin capitalisables¹². »

4.2.4 Promouvoir une image plus contemporaine de l'Administration gouvernementale auprès des employés de l'État et de la relève

L'Administration gouvernementale vit actuellement de nombreux départs à la retraite et un renouvellement d'effectifs. D'ici 2015, le gouvernement du Québec prévoit embaucher de 5 000 à 6 000 fonctionnaires pour remplacer ces départs. Parmi les clientèles cibles, on trouve notamment les jeunes qui terminent leurs études. Cette clientèle est habituée à l'utilisation des outils collaboratifs. Aussi, de plus en plus de personnes désirent utiliser ces outils dans leur organisation pour des raisons diverses, comme le réseautage ou la recherche d'expertise. Cependant, ces outils ne sont pas toujours accessibles dans les organismes publics. De plus, l'administration publique est en compétition avec le secteur privé qui, dans certaines grandes entreprises, offre de tels outils de collaboration.

La mise en place d'une plateforme de collaboration contribuerait à promouvoir une image plus contemporaine de l'Administration gouvernementale.

Comme le mentionne le cabinet Deloitte dans son rapport Provoquer ou subir le changement : « La collaboration gouvernementale en ligne cible la génération Internet. En adoptant les modes d'interaction des jeunes, elle rend les gouvernements plus accessibles et plus pertinents pour eux¹³. » La mise à la disponibilité d'une plateforme et de mécanismes de collaboration aura pour effet de moderniser

12. GFI, Livre blanc : Réseaux sociaux d'entreprise et logiciels collaboratifs, p. 7.

13. Deloitte, Provoquer ou subir le changement : L'avenir de la collaboration gouvernementale et le Web 2.0, p. 20.

l'administration publique afin d'en faire un milieu de travail moderne, accueillant, attractif et stimulant pour les nouveaux employés. Cela permettra de stimuler l'initiative de ceux-ci et surtout, de créer un climat de travail favorisant la rétention, l'attraction et l'appartenance à l'organisation. Certains besoins en matière de relations humaines pourront être comblés sur la plateforme, notamment grâce au réseautage.

4.3 Bénéfices anticipés

La plateforme de collaboration gouvernementale aura plusieurs bénéfices, à la fois tangibles et intangibles.

4.3.1 Décloisonnement et travail en commun

Le premier gain de la collaboration est le decloisonnement. Tel qu'évoqué précédemment, l'Administration gouvernementale évolue dans un environnement en silo plutôt que dans un environnement commun. La mise en place d'une plateforme de collaboration permettra une communication accrue entre les organismes, un plus grand partage de connaissances et le travail en commun sur des projets de grande envergure.

Ce decloisonnement permettra aussi une plus grande circulation des idées et des expertises dans l'ensemble de l'administration publique et, ultimement, une meilleure prise de décision. En parallèle, le decloisonnement maximisera la communication entre les employés et les cadres supérieurs, ce qui permettra, pour les cadres, un plus grand partage de leur réflexion et pour les employés, un plus grand sentiment d'écoute.

4.3.2 Gains d'efficacité à long terme, économies et flexibilité

La firme Deloitte, dans son rapport sur les outils du Web 2.0, mentionne que « la collaboration gouvernementale part du principe qu'il est préférable de partager l'information au sein des organismes et entre eux. Cette approche permet d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la qualité, de l'efficacité et de la rapidité. Malheureusement, la plupart des organismes fonctionnent aujourd'hui en vase clos et consomment une vaste quantité de ressources pour contrôler la circulation de l'information¹⁴. » Ainsi, le second bénéfice de la collaboration sera la réalisation de gains d'efficacité à long terme. Ces gains s'expliquent par une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources, le partage d'expertise, l'élimination de la duplication, le stockage d'informations et la réutilisation des connaissances comme les bonnes pratiques et les études. Les gains d'efficacité s'expriment aussi par la standardisation des processus de travail et une communication plus rapide d'informations ou de connaissances.

De plus, des gains sont possibles quant à la polyvalence des employés, favorisée par le travail en collaboration. À titre d'exemple, une personne qui possède une expertise dans un domaine particulier pourra offrir son aide à une équipe d'une autre direction dans la réalisation d'un livrable ou d'un projet, ce qui pourrait avoir un effet favorable sur les délais de livraison du projet en question.

Finalement, l'émergence d'idées novatrices, stimulées par les conversations et le partage de connaissances entre personnes, permettra de percevoir des gains non-négligeables.

14. Deloitte, Provoquer ou subir le changement : L'avenir de la collaboration gouvernementale et le Web 2.0, p. 18.

4.3.3 Rehaussement de la qualité du livrable

Un autre gain de la collaboration est le rehaussement de la qualité des livrables. Comme mentionné précédemment, le partage de connaissances aura des effets positifs sur les livrables produits par les employés car les experts pourront dans un premier temps échanger sur le contenu et, par la suite, l'élaborer en groupe. De plus, en raison d'une collaboration accrue et d'une mise en ligne de contenus communs, les personnes qui consulteront la plateforme pourront bénéficier rapidement d'une information juste et à jour. Par le fait même, la plateforme pourra être utilisée comme un outil pour conserver et gérer les connaissances. Conséquemment, celles-ci pourraient être utilisées pour la réalisation d'un projet ou d'un livrable de qualité dans des délais moindres.

4.3.4 Mobilisation des employés

La mise en place d'une plateforme de collaboration apportera des bénéfices aux employés en matière de mobilisation. En effet, la collaboration mobilise davantage l'employé pour la réussite des objectifs de l'Administration gouvernementale, considérant qu'il participe plus aux dialogues menant à la prise de décision. Aussi, sachant que les travaux et les projets auxquels il a participé auront leur place sur la plateforme et seront accessibles à tous, l'employé verra son travail reconnu et valorisé. En ce sens, sa motivation sera accrue.

4.3.5 Attraction et rétention du personnel

En ayant à sa disposition une plateforme de collaboration, l'Administration gouvernementale maximise son attraction et sa rétention du personnel. Les employés pourront développer librement leurs connaissances, tisser des liens entre eux, élargir leur réseau social à la fois au travail et en dehors de celui-ci, et participer à la création de connaissances durables. Pour l'employé, ces éléments auront des effets positifs sur sa qualité de vie au travail et sur son sentiment d'appartenance à l'organisation. Ainsi, la plateforme contribuera à la promotion de l'image de marque de l'Administration gouvernementale comme employeur de choix.

4.4 Fonctionnalités

À la suite des ateliers, les participants ont ciblé des fonctionnalités qui devraient être disponibles sur la plateforme de collaboration. Ces outils se regroupent en six grandes catégories.

Note : Le présent document expose les propos des participants. La solution détaillée devra être élaborée. Par exemple, les possibilités d'intégration de fonctionnalités existantes à la plateforme de collaboration seront évaluées.

4.4.1 Outiller

« Outiller » consiste à mettre à la disposition des employés de l'État, des éléments de base qu'ils utilisent quotidiennement dans la réalisation de leurs tâches et mandats.

- ✓ Calendrier : Outil permettant à l'employé de visualiser ses rendez-vous et ses réunions. Le calendrier pourra aussi être visualisé par les autres employés pour la planification de rencontres et d'événements.

- ✓ Calendrier des événements gouvernementaux : Outil permettant à l'employé d'avoir accès aux grands événements gouvernementaux (ex. : dates de formation, de concours, d'événements sociaux).
- ✓ Courriel : Boîte de courriel unique de l'employé¹⁵.
- ✓ Contenus communs : Documentations communes devant être mises à la disposition de l'employé. Cette documentation correspond à des formulaires, des guides, des banques de procédures, des gabarits, etc. Par exemple, le contenu actuel de l'intranet gouvernemental devrait être intégré dans la plateforme.
- ✓ Formations : Outil permettant d'acquérir et de mettre à jour des compétences sur la plateforme au moyen de divers styles de documents (ex. : audio, vidéo).

4.4.2 Informer

« Informer » consiste à obtenir des renseignements sur les employés et sur leur milieu de travail.

- ✓ Actualités : Élément permettant à l'employé d'obtenir de l'information sur les actualités de son organisme (ex. : mouvement de personnel, événements sociaux) et sur l'actualité gouvernementale (ex. : nominations, campagnes de sensibilisation).
- ✓ Agrégateur de flux RSS : Outil permettant à l'employé de suivre des fils RSS afin d'être prévenu de la mise à jour d'un site ou des actualités que le site publie. L'employé pourra ainsi avoir accès, grâce à cet outil, à son actualité personnalisée.
- ✓ Profil de l'employé : Bottin des employés où une personne pourra créer son profil afin de présenter son curriculum vitæ (ex. : fonction, organisation, formation, expérience, mandats réalisés, expertises, intérêts professionnels) et ses coordonnées. L'employé pourra aussi ajouter une photo¹⁶. À partir de ces fiches, il devrait être possible pour les autres employés de faire des recherches d'expertise. Aussi, un espace sur cette fiche devrait être réservé pour que l'employé puisse présenter ses intérêts personnels (ex. : loisirs, passe-temps).
- ✓ Organigramme détaillé : Outil de visualisation des organisations où un employé de l'État peut, par direction, voir quels sont les projets qui y ont été assignés et qui sont les employés qui y sont affectés¹⁷.
- ✓ Liste des tâches : Outil de gestion du travail indiquant les tâches assignées à un employé. Ces tâches pourront être visualisées par l'employé et son gestionnaire.
- ✓ Listes des projets : Outil indiquant la liste des projets en cours au sein de l'Administration gouvernementale.
- ✓ Liste des indicateurs : Liste d'indicateurs de suivi de projets et de tâches mise à la disposition des employés.
- ✓ Tableaux de bord de suivi des activités et des projets : Outil de visualisation des tâches, des activités et des projets en cours. Ces tableaux de bord de suivi pourront être élaborés à partir des listes des tâches, des projets et des indicateurs.

15. Selon le rapport de l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, on trouve dans 78 % des plateformes de collaboration étudiées la boîte de courriel des employés et, dans 65 % des cas, le partage de l'agenda.

16. Cette fonctionnalité est très importante car, comme le mentionne GFI dans son livre blanc (p. 11) : « Le RSE prend forme dès lors que les collaborateurs créent leur profil dans l'outil. Photo, parcours professionnel, formations universitaires, compétences... toute une panoplie d'informations professionnelles et personnelles s'affichent aux yeux du réseau pour favoriser l'identification des domaines de compétences du salarié. »

17. Selon l'étude de l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, les organigrammes détaillés sont disponibles sur 63 % des plateformes collaboratives étudiées. Concernant les fiches annuaires, leur utilisation par les organisations a doublé en un an.

4.4.3 Partager

« Partager » consiste à mettre en commun et partager des savoirs, des bonnes pratiques et des documents¹⁸.

- ✓ Base documentaire : Outil de partage et de mise en commun de divers documents comme les guides, les rapports annuels, les revues de presse, les dossiers des orientations ou les dossiers d'affaires. De plus, à partir de cette base, les employés pourront échanger et transmettre des documents. Notons que l'accès à des documents pourrait être restreint à certaines personnes ou à certains groupes pour une diffusion limitée.
- ✓ Mémoire collective, évolutive et interactive : Outil basé sur le modèle d'une encyclopédie permettant à tous de consulter et de rédiger des contenus communs comme des articles, ou de documenter des projets et des processus. Aussi, il sera possible de modifier les contenus afin que les documents restent le plus à jour possible¹⁹.

4.4.4 Réseauter

« Réseauter » consiste à mettre en relation à la fois des personnes et des expertises et de créer des liens sociaux entre les employés.

- ✓ Outil de création de groupes : Outil servant à mettre en relation des personnes par la création de groupes, de réseaux ou de communautés de pratique afin de faciliter et de concentrer les échanges. Dans ces groupes, les membres trouveront des documents de travail pertinents comme des études ou des documents d'orientation²⁰. Ces groupes seront de deux ordres, soit à accès libre ou à accès restreint, c'est-à-dire qu'il faudra, dans ce dernier cas, demander son adhésion au groupe. Aussi, il serait possible de suggérer des contacts pour intégrer des membres au groupe plus rapidement. De plus, l'employé pourrait constituer son propre réseau professionnel de collaborateurs.
- ✓ Annuaire des communautés : Outil servant à répertorier les groupes, les réseaux ou les communautés de pratique sur la plateforme de collaboration.
- ✓ Espace personnel de l'employé : Espace réservé à l'employé qui présenterait ses publications, ses abonnements, la liste des groupes dont il est membre, ses contacts, etc. De plus, on trouverait sur cette page, les éléments que les contacts de l'employé ont mis en ligne.

4.4.5 Échanger et discuter

« Échanger et discuter » consiste à communiquer et à consulter entre employés.

- ✓ Messagerie instantanée : Outil de communication synchrone, ou en direct, entre deux personnes ou plus, permettant l'échange instantané de messages textuels. L'outil de messagerie instantanée devrait être ouvert à l'ensemble des employés, à l'image du téléphone, et devrait

18. Ces fonctionnalités sont essentielles puisque, comme le mentionne GFI dans son livre blanc (p. 7) : « Les entreprises sont confrontées à la problématique de détention de l'information : les collaborateurs ne se connaissent pas tous, ignorent bien souvent les expertises des uns et des autres. Une méconnaissance source d'une relative perte de productivité par la recherche de l'information ou de la compétence disponible. Le réseau social d'entreprise favorise largement ce management des connaissances en permettant la constitution d'un capital de savoir-faire rapidement mobilisable. »

19. Selon l'étude de l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, l'utilisation des wikis est en hausse sur les plateformes de collaboration.

20. Selon l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, les fonctions de réseautage sont en hausse dans les intranets utilisés et se trouvent présentement dans 23 % des intranets.

s'accompagner d'un indicateur de présence. Il devrait aussi être possible de filtrer les messages par employés en fonction des contacts d'une personne (message provenant d'une relation de la personne comparativement à un message provenant d'un tiers)²¹.

- ✓ Microblogage : Outil permettant de rédiger et de partager des articles rapidement. Les employés devraient pouvoir aussi s'abonner, au moyen des fils RSS, aux publications d'autres employés²².
- ✓ Blogue Outil de publication périodique et régulière d'articles ou de comptes rendus sur un sujet donné.
- ✓ Forum : Espace de communication asynchrone, ou différé, où les discussions sont archivées et où les employés pourront poser des questions sur divers thématiques ou sujets aux autres employés.
- ✓ Visioconférence : Outil de communication permettant de voir son interlocuteur et de dialoguer avec lui.

4.4.6 Coconstruire

« Coconstruire » consiste à réaliser en commun des livrables et des projets sur la plateforme de collaboration.

- ✓ Annotation de documents : Outil servant à faire des annotations et des commentaires de documents sur la plateforme et permettant de faire la gestion des versions.
- ✓ Espace virtuel de travail : Espace que pourront créer des personnes afin de réaliser des livrables. Dans cet espace réservé, celles-ci pourront déposer des documents, faire des commentaires, annoter des documents, faire de la rédaction commune, etc. Ces espaces pourront être ouverts aux experts hors fonction publique.
- ✓ Appel à tous : Mécanisme utilisé pour demander des expertises particulières afin d'aider un groupe à réaliser un mandat. Les experts pourront ainsi aider virtuellement les membres du groupe grâce à un prêt de service entre organisations.

4.4.7 Phase de développement

Les participants ont indiqué quelles seraient les phases de mise en place pour les outils collaboratifs.

Ainsi, voici, selon eux, les outils à développer en phase 1, soit ceux à mettre en place au lancement de la plateforme ou rapidement après sa mise en ligne :

- ✓ Calendrier;
- ✓ Calendrier des événements;
- ✓ Courriel;
- ✓ Contenus communs;
- ✓ Formations;
- ✓ Agrégateur de flux RSS;
- ✓ Profil des employés;
- ✓ Organigramme détaillé;
- ✓ Liste des tâches;
- ✓ Liste des projets;
- ✓ Liste d'indicateurs;

21. Selon l'Observatoire de l'intranet et la stratégie numérique, les fonctions d'échanges comme la messagerie se trouvent dans environ 40 % des intranets étudiés.

22. Selon l'étude de l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, l'utilisation des wikis est en hausse sur les plateformes de collaboration.

- ✓ Tableaux de bord de suivi des activités et des projets;
- ✓ Base documentaire;
- ✓ Mémoire collective, évolutive et interactive;
- ✓ Outil de création de groupes;
- ✓ Annuaire des communautés;
- ✓ Espace personnel de l'employé.

Voici la liste des outils à développer en phase 2 :

- ✓ Messagerie instantanée;
- ✓ Microblogue;
- ✓ Blogue;
- ✓ Forum;
- ✓ Visioconférence;
- ✓ Annotation de documents.

Voici les outils à développer en phase 3 :

- ✓ Espace virtuel de travail;
- ✓ Appel à tous.

4.4.8 Considérations technologiques

Certaines considérations technologiques ont été mentionnées par les participants afin de guider le développement technologique et l'évolution de la plateforme de collaboration. Ainsi, il est impératif que la solution soit multiplateforme (téléphone intelligent, tablette, ordinateur personnel), interopérable (fonctionne sur Linux, Microsoft ou Apple) et personnalisable (permet la modification de certains éléments de la page d'accueil par exemple).

Il faut aussi que la plateforme soit accompagnée d'une gestion des accès aux zones de travail afin de garantir son accessibilité et sa sécurité.

Un autre élément indispensable est l'utilisation des métadonnées pour le marquage (*tags*) de documents. Cela permettra de faire des recherches simples ou multicritères, de favoriser une navigation flexible et personnalisable, et de gérer des documents, des versions et des historiques.

De plus, un mécanisme de signature électronique devrait être mis à la disposition des utilisateurs afin d'authentifier légalement des documents électroniques. Finalement, la plateforme, à long terme, devrait permettre des échanges et des transferts à haut volume.

5. Enjeux

5.1 Risques

Les ateliers ont permis de soulever certains risques associés au projet de plateforme de collaboration gouvernementale. Ceux-ci sont accompagnés de mesures d'atténuation.

5.1.1 Non-adhésion des employés et résistance au changement

Il pourrait y avoir des barrières à la participation de tous. Par exemple, certaines personnes pourraient ne pas adhérer au projet en raison de convictions personnelles, de la complexité à utiliser la plateforme ou parce que l'utilisateur est laissé face à lui-même, sans formation, sur la plateforme. Aussi, il se peut que certains craignent d'utiliser la plateforme, de peur de se sentir surveillés par les gestionnaires. Également, le phénomène de fracture numérique entre les expérimentés des plateformes de collaboration et les néophytes peut représenter un problème pour l'adhésion. Finalement, il y a un risque potentiel à ce que les gens n'adhèrent pas au projet et continuent d'utiliser les anciens outils mis à leur disposition dans leur organisme.

5.1.1.1 Mesures d'atténuation

Plusieurs mesures peuvent être instaurées afin de susciter l'adhésion et diminuer la résistance au changement. Tout d'abord, il faut mettre sur pied un programme de mentorat pour les personnes moins à l'aise avec les technologies collaboratives. Dans le même ordre d'idées, il faut offrir de la formation et concevoir une plateforme simple et intuitive, un peu à l'image des grands réseaux sociaux. De plus, il faut que les gens aient du temps pour travailler sur la plateforme. Considérant cela, il faut laisser le droit à l'erreur aux utilisateurs dans les premiers temps. Aussi, il faut démontrer aux gens que la plateforme est sécuritaire et qu'ils ne risquent rien en y accédant.

D'autres mesures seront aussi à même de susciter l'adhésion. Ainsi, un plan d'implantation, adapté aux réalités des organismes, doit être conçu, tout comme un plan de gestion du changement, qui inclura un plan de communication. D'une manière analogue, il faut mobiliser des porteurs de projets qui iront faire la promotion de la plateforme dans leur organisme et aussi dans d'autres organisations. De plus, il serait opportun de faire des rappels fréquents sur l'existence de la plateforme et sur ses fonctionnalités, et mettre en place des moyens de motiver les gens à aller sur la plateforme, par exemple en soulignant leurs bons coups, ou en remettant des récompenses comme celle du contributeur de l'année. Finalement, il pourrait être intéressant qu'un porteur de flambeau de haut niveau soit impliqué dès le début du projet afin de démontrer, par ses actions, qu'il favorise et encourage l'utilisation de la plateforme.

5.1.2 Non-approbation du projet et résistance des gestionnaires

Des risques existent concernant la non-approbation du projet. Ce risque se traduit, par exemple, dans des cas où des personnes considéreraient la collaboration et son utilisation comme des pertes de temps. En ce sens, une résistance peut survenir de la part de certains gestionnaires qui redouteraient l'aplatissement du travail entre employés par exemple.

5.1.2.1 Mesures d'atténuation

Afin de réduire ce risque, il serait opportun de présenter à l'ensemble des employés de l'État la valeur ajoutée de la plateforme et de démontrer le retour sur investissement pour l'organisation, d'une part, et sur le capital humain, d'autre part. En ce sens, le changement qu'est le décloisonnement et la mise en place d'une plateforme de collaboration ne peut être réussi que s'il y a un engagement très fort de la part des gestionnaires. Il est important que les gestionnaires présentent leurs attentes à leurs ressources en ce qui concerne l'utilisation de la plateforme de collaboration. Cela pourrait avoir un effet positif sur l'utilisation de celle-ci.

5.1.3 Mauvaise utilisation de la plateforme

Les écarts de conduite sont un risque à ne pas négliger. Il est possible que des employés fassent des commentaires inappropriés ou diffamatoires, ou qu'ils publient du contenu non souhaité sur la plateforme. En ce sens, il se peut que des messages soient dénaturés ou mal interprétés, ce qui pourrait porter préjudice à certaines personnes. Nonobstant ces risques, il est possible aussi que certains employés passent des heures sur la plateforme sans développer de plus-value pour eux-mêmes ou pour l'organisation.

5.1.3.1 Mesures d'atténuation

Pour éviter ces problèmes, il est impératif d'établir un code de conduite et de valeurs pour les utilisateurs de la plateforme et d'interdire les interventions anonymes. Ainsi, les employés seront responsabilisés davantage quant aux actions qu'ils ont faites et à leurs propos. De plus, afin d'éviter les débordements, la création d'un poste de modérateur permettrait de s'assurer de la qualité des propos et du respect du code de conduite.

Concernant le risque de flânerie sur la plateforme, il faudrait permettre aux employés de recevoir leur historique d'utilisation et de navigation chaque mois. Ainsi, un employé pourrait s'autoréguler et se responsabiliser vis-à-vis de son temps passé sur la plateforme de collaboration.

5.1.4 Sécurité

Un autre risque serait que les technologies et les contenus de la plateforme soient piratés, ou que des esprits malveillants tentent de faire des vols d'identité. À l'interne, il se peut que des employés publient du contenu sensible en ligne, provoquant ainsi des fuites d'informations confidentielles.

5.1.4.1 Mesures d'atténuation

Pour réduire la portée de ce risque, il est crucial de mettre en place une gestion rigoureuse des accès et de sensibiliser les employés à la problématique du vol d'identité.

Dans un second temps, il faut instaurer des pratiques de manipulation des informations sensibles basées sur celles des autres organismes, notamment celles du ministère des Finances et de l'Économie et celles de l'Agence du revenu du Québec. Combinées, ces deux mesures permettraient une réduction des problèmes de sécurité.

5.1.5 Informations erronées

La plateforme contiendra une grande quantité de contenu. Ainsi, il existe des risques à l'effet que ce contenu soit parfois erroné, qu'il ne soit pas toujours à jour ou qu'il existe en double.

5.1.5.1 Mesures d'atténuation

Afin de diminuer l'occurrence de ce risque, les employés devront être sensibilisés sur certains points, tels que la mention des sources ou le contrôle de version. De plus, la mise en place d'un ou de plusieurs modérateurs de sujets permettrait d'éviter la création de contenu en double et garantirait une qualité de ce qui est mis en ligne. Dans le même ordre d'idées, il faut que la création de communautés ou de groupes s'accompagne de règles et de procédures pour éviter des duplications.

Sur le plan technologique, il faut avoir recours à des métadonnées, à un moteur de recherche et à une gestion des archives pour éviter de publier du contenu en double.

5.2 Facteurs de succès

Afin d'optimiser le succès de la plateforme et l'adhésion du plus grand nombre d'utilisateurs, voici les facteurs de succès à établir.

5.2.1 Mise en œuvre progressive

Le succès de la mise en œuvre de la plateforme passe impérativement par une mise en ligne progressive. Cela s'explique par le fait qu'il faut procéder par petits pas, par essais et erreurs, tester des fonctionnalités et procéder à une ouverture graduelle. Ainsi, d'une manière analogue, il faut laisser le temps aux employés d'essayer la plateforme, écouter leurs commentaires et apprendre de leurs expériences par la mise en place de mécanismes de rétroaction. Finalement, il est important de signifier les attentes en matière de collaboration comme les échéanciers, les phases de déploiement, etc. En ce sens, comme le mentionne la firme Deloitte dans son rapport : « Il ne suffit pas de créer un wiki ou un blogue pour développer une culture favorable au gouvernement 2.0. Des hauts fonctionnaires loyaux, des investissements stratégiques en technologies, des changements organisationnels et la prise de risques sont nécessaires pour surmonter les obstacles culturels, procéduraux, technologiques et stratégiques qui peuvent freiner la progression des gouvernements²³. »

5.2.2 Plateforme personnalisable et adaptable

Le succès de la plateforme passe aussi par la prise en considération de la culture organisationnelle. Ainsi, il faut tenir compte des besoins de chaque organisme lors de la mise en œuvre, sinon la plateforme ne sera pas utilisée de façon optimale. Par ailleurs, pour garantir le succès, il est essentiel de créer un équilibre entre une plateforme gouvernementale commune et le besoin de souplesse et d'adaptabilité organisationnelle.

23. Deloitte, Provoquer ou subir le changement : L'avenir de la collaboration gouvernementale et le Web 2.0, p. 22.

5.2.3 Formation et accompagnement

Un autre facteur de succès est la formation et l'accompagnement des utilisateurs afin d'éviter de les laisser seuls sans repère. Cela se traduit par l'élaboration de guides, de politiques d'utilisation et de codes de conduite, d'une part, et d'une présentation et d'une explication des fonctionnalités, d'autre part. Ces éléments optimiseront l'expérience des utilisateurs.

5.2.4 Transparence

Finalement, le succès de la plateforme s'inscrit dans une démarche de transparence. Ainsi, il est important de communiquer les buts en matière de collaboration (partage, réseautage, réutilisation des bonnes pratiques) aux employés et d'exposer les bénéfices qu'aura la collaboration pour les employés et pour le citoyen.

6. Recommandation de mise en œuvre

Considérant l'ensemble des éléments précédemment énoncés, une recommandation de mise en œuvre a été formulée par les participants.

Afin de garantir le succès de la mise en œuvre de la plateforme, il est recommandé de procéder par la mise en place d'un projet pilote, qui permettra de mesurer rapidement les bénéfices, de préparer la documentation nécessaire, tel qu'un plan de gestion du changement et les procédures requises, de déterminer quelles personnes sont volontaires pour participer au projet, de créer un noyau dur d'adhérents et de faire la promotion de la plateforme

Annexe I : Démarche

La démarche suivante a été utilisée pour la réalisation des orientations :

1. Sélection d'organismes publics en fonction des projets en collaboration répertoriés dans les Plans triennaux des projets et des activités en ressources informationnelles (PTPARI) 2010-2011 et 2011-2012.
2. Prise de contact avec des ressources d'organismes sélectionnés (20), soit :
 - ✓ Agence du revenu du Québec (ARQ)
 - ✓ Assemblée nationale du Québec (ANQ)
 - ✓ Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ)
 - ✓ Centre de services partagés du Québec (CSPQ)
 - ✓ Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)
 - ✓ Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ)
 - ✓ Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP)
 - ✓ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)
 - ✓ Ministère de la Justice (MJQ)
 - ✓ Ministère des Relations internationales (MRI)
 - ✓ Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF)
 - ✓ Ministère de la Sécurité publique (MSP)
 - ✓ Ministère du Tourisme
 - ✓ Régie des rentes du Québec (RRQ)
 - ✓ Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
 - ✓ Régie des installations olympiques (RIO)
 - ✓ Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) (Direction du développement des systèmes d'information et Direction de la concertation et du développement durable)
 - ✓ Services Québec
 - ✓ Société de développement des entreprises culturelles (SODEC)
 - ✓ Sûreté du Québec (SQ)
3. Rencontres ou discussions téléphoniques avec les responsables des projets collaboratifs des organismes. Les sujets des rencontres étaient les objectifs, les besoins, les fonctionnalités et les outils développés ou à développer, la gestion du changement et l'accompagnement des utilisateurs.
4. Rencontres ou correspondances avec d'autres administrations afin de connaître les outils collaboratifs développés, les besoins, les fonctionnalités, la gestion du changement et l'accompagnement des utilisateurs.
5. Recension d'écrits sur le sujet des outils collaboratifs d'entreprise.
6. Sélection de gens parmi les personnes rencontrées pour participer à trois ateliers, soit : Agence du revenu du Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Centre de services partagés du Québec, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (deux participants), ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, ministère de la Justice, ministère des Ressources naturelles et de la Faune, ministère de la Sécurité publique, ministère du Tourisme, Régie des rentes du Québec (deux participants), Secrétariat du Conseil du trésor.
7. Tenue de trois rencontres, soit :
 - ✓ Les besoins et les bénéfices (13 septembre 2012)
 - ✓ Les fonctionnalités de la plateforme de collaboration (20 septembre 2012)
 - ✓ Les facteurs de succès et les recommandations (4 octobre 2012)
8. Deux ateliers intensifs se sont tenus le 25 septembre et le 27 septembre (RAMQ et MELS) pour les personnes ne pouvant venir aux trois rencontres.

9. Élaboration de la version 1 des orientations préliminaires puis présentation pour commentaires aux personnes présentes lors des rencontres.
10. Intégration des commentaires et élaboration de la version 2.

Annexe II : Bibliographie

CEFRIO et ATELYA. Les usages du Web 2.0 dans les organisations - Livre blanc, [En ligne]. octobre 2011, p. 11, 30 et 31.

[http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/Livre_blanc_Web20_version_finale.pdf]

DELOITTE. Provoquer ou subir le changement : L'avenir de la collaboration gouvernementale et le Web 2.0, Montréal, Deloitte, 2012.

GARTNER NEWSROOM. *Gartner Says Worldwide Wireless E-Mail Users to Reach 1 Billion by Year-End 2014*, [En ligne]. [<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1392716>] (Consulté le 9 novembre 2012).

GFI. *Livre blanc : Réseaux sociaux d'entreprises et logiciels collaboratifs*, St-Rouen, GFI, 2012.

JACOB, S. « L'évaluation de programmes au Québec : un état des lieux », *Télescope*, vol. 13, n°1, printemps-été 2006, p. 9.

[<http://www.enap.ca/observatoire/docs/telescope/volumes12-15/telv13n1evaluation.pdf>]

(Consulté le 7 septembre 2012).

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*, Washington D.C., McKinsey, 2012.

OBSERVATOIRE DE L'INTRANET ET DE LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE. *Rapport 2012*, Paris, Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique, 2012.

