

## PRATIQUES

Arnaud Jules, Jean Mourain, Jean-Pierre Blanger, Claudine Masse et Marie-Anne Chabin

A.D.B.S. | « Documentaliste-Sciences de l'Information »

2013/1 Vol. 50 | pages 50 à 59

ISSN 0012-4508

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-1-page-50.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour A.D.B.S..

© A.D.B.S.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

[ p.50 ] De la gestion de l'information à sa gouvernance

[ p.52 ] Processus, outils, méthodes : les modes opératoires de la gouvernance

[ p.54 ] Ingrédients d'une gouvernance réussie : le point de vue d'un éditeur de logiciels

[ p.56 ] La non gouvernance documentaire : quels risques pour l'organisation ?

[ p.58 ] Compétences et formations en gouvernance de l'information

# Pratiques





Arnaud Jules

arnaud.jules@orange.com

**[ outils ]** C'est avec une politique formalisée, portée par la direction de l'organisation, et ses outils associés que peut prendre corps une véritable gouvernance documentaire stratégique.

## Processus, outils, méthodes : les modes opératoires de la gouvernance

Dans cette approche de gestion des documents et de l'information interne, une politique documentaire peut prendre la forme d'un document stratégique et directeur (ou d'un corpus de documents) qui formalise et décrit un ensemble de principes fondateurs, de règles, de méthodes et de recommandations techniques. Il fournit ainsi le cadre général d'organisation, d'intervention, de contrôle et donc de la gouvernance. Qu'elle soit nommée - en fonction du périmètre des processus traités ou de la culture de l'organisation - politique documentaire, de *records management* ou politique de gestion de l'information, une politique de ce type vise à définir, maîtriser, rationaliser l'ensemble des processus concernés et à soutenir une démarche d'amélioration continue de ces derniers.

Pour être légitime, une politique documentaire doit être déterminée et validée par une direction générale, par des dirigeants ou hauts responsables. Cette politique délimite des objectifs précis pour lesquels une stratégie est déployée. La stratégie est entendue ici comme un ensemble de modalités et de moyens et ressources retenus et exécutés pour atteindre ces objectifs.

La politique documentaire formalise ainsi l'engagement de l'organisation et le soutien des décideurs permettant de conduire plus efficacement l'application réelle d'une gouvernance opérationnelle. Cet engagement de la direction doit permettre *in fine* :

- d'assurer la compatibilité du système de gestion documentaire avec l'orientation stratégique de l'organisation ;
- d'intégrer les exigences du système de gestion documentaire dans les processus métier de l'organisation ;
- de s'assurer de la disponibilité des ressources (financières, humaines) et des compétences nécessaires à

la bonne mise en œuvre et aux évolutions pertinentes du système de gestion documentaire ;

- d'entreprendre des actions de communication soulignant l'importance auprès du personnel de disposer d'un système documentaire performant et de se conformer à ses exigences ;
- de rappeler la nécessité d'une politique d'amélioration continue et les outils associés et de son application.

### Les instruments pour une gouvernance opérationnelle

Sans outils, une politique documentaire restera une simple lettre de bonnes intentions. C'est pourquoi il est nécessaire de disposer de moyens spécifiques pour déployer et contrôler sa bonne exécution.

#### > Processus et procédures

Le premier outil à formaliser sera bien sûr la cartographie des processus. Nous parlons ici des processus propres à la gestion de l'information et des documents ayant été au préalable listés dans la politique documentaire. Ils doivent ainsi être adossés au processus de travail des collaborateurs d'une organisation afin de soutenir efficacement leur activité.

Complété par le « qui », le « comment » et le « quand », le processus se transforme en procédures opérationnelles qui mettent en action l'organisation et déploient les réponses techniques, logistiques et informatiques pour assurer la bonne gestion des documents. L'efficacité de ces processus et procédures est possible par la création et l'exploitation d'outils de différentes natures mis à la disposition des acteurs impliqués dans l'application du système de gestion documentaire.

### DÉFINITION

**U**n processus (métier) sera défini comme une suite d'opérations normalisées effectuées par tout ou partie des collaborateurs d'une fonction métier de l'organisation pour effectuer une activité donnée. ●

En fonction des contraintes et des exigences propres à une organisation, reprises dans une politique, le cycle de vie complet ou une partie du cycle du processus sera pris en charge. Ces choix stratégiques se traduisent aussi, selon les contextes, par des politiques au nom et périmètre qui peuvent être différents : politique d'archivage, politique de gestion de l'information de référence, politique documentaire, etc.

> **Les outils**

Les outils permettant de déployer une politique documentaire seront classés en cinq grandes familles. Il ne s'agit ici que de qualifier les types d'outils et de les positionner entre eux et non de détailler l'objectif, le contenu et la méthodologie de construction de chaque outil.

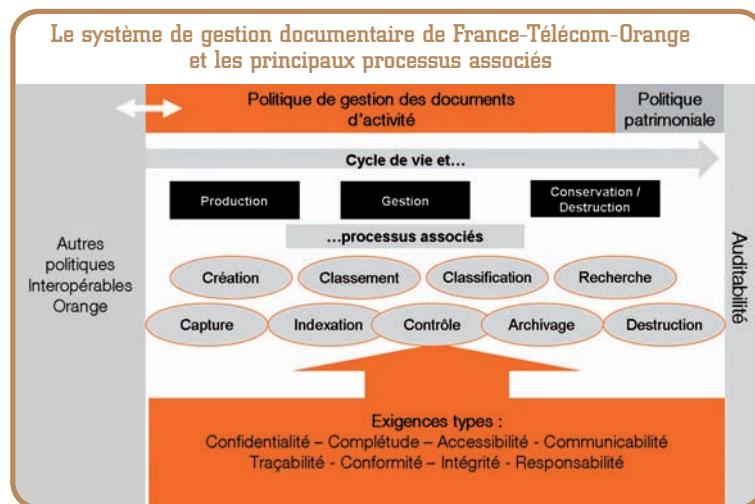
• **Les outils de pilotage.** Pas de stratégie ni de politique sans pilotage. Celui-ci doit se traduire par des outils qui seront, par exemple, utilisés par les instances de décision du système de gestion documentaire (comités de pilotage, de gouvernance) pour assurer la supervision du déploiement de la politique par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. De manière plus opérationnelle, ces outils que sont les résultats périodiques de l'évaluation du système de gestion documentaire ou les résultats d'audits sont exploités à ce niveau comme un type d'information entrante utilisée pour la révision et l'amélioration continue du système.

• **Les outils méthodologiques.** Cette famille d'outils est très utile dans de grandes organisations où le déploiement se fait par le biais d'un réseau de correspondants. Analyser le risque documentaire, analyser l'existant dans un contexte papier ou numérique, établir un référentiel de gestion et de conservation sera réalisé plus efficacement et de manière harmonisée si des modes opératoires et des modèles de documents sont disponibles pour les acteurs chargés du déploiement de la politique.

• **Les outils de gestion.** Ces outils documentaires sont définis dans les normes de gestion des documents d'activité<sup>1</sup> : le plan de classement, les référentiels et l'ensemble des procédures mises en œuvre.

- le plan de classement basé sur les fonctions qui sert à identifier, positionner, relier les documents entre eux ;
- le développement de règles de nommage et d'indexation, ainsi que de règles destinées à assurer la gestion de l'identification pérenne des documents ;
- l'identification pérenne de l'origine et de la propriété des documents ;
- la détermination des durées d'utilité et/ou de conservation appropriées pour les documents et mise en place d'une autorité de destruction ;
- la définition de la sécurité et d'une protection appropriées pour les documents et mise en place d'autorisations d'accès adéquates.

• **Les outils technologiques.** Ils sont la traduction opérationnelle d'une capacité à gérer des flux et des volumes importants de documents et d'informations



électroniques. Construits à partir d'analyses de besoins et des exigences de la politique, traduits en cahier des charges, ils doivent être interopérables dans la mesure où un système documentaire abouti peut utiliser différents environnements matériels logiciels et matériels pour assurer la traçabilité, l'intégrité, la sécurité, la pérennité ou d'autres exigences. De la création à la capture, de la gestion à l'archivage, différents types d'outils sont associés (environnements de production de documents, outils collaboratifs, gestion électronique de documents, système d'archivage électronique).

• **Les outils de référence.** Dans certains contextes, ils aident les organisations et leurs collaborateurs à bien appréhender et comprendre les moyens logistiques, techniques, technologiques mis en œuvre et les fondamentaux sur lesquels ils sont déployés (normes, recommandations, bonnes pratiques, etc.). À titre d'exemple, on citera un référentiel juridique à jour explicitant le contexte légal et réglementaire propre à une organisation et son secteur d'activité, outil très précieux pour un manager de l'information lorsqu'il explicite un risque ou un enjeu à sa hiérarchie ou un dirigeant.

• **Les outils de soutien :** Cette dernière famille concerne l'ensemble des outils qui peuvent être conçus pour accompagner les utilisateurs dans l'adoption du système de gestion documentaire et de son application au quotidien. En font partie l'ensemble des outils réalisés pour la communication, la sensibilisation et la formation aux bonnes pratiques et aux règles de gestion documentaire tels que définies dans une organisation. Pour atteindre sa cible opérationnelle, une gouvernance incarnée par une politique stratégique doit être connue et donc être communiquée, expliquée et faire l'objet d'actions de sensibilisation et de formation spécifiques. L'ensemble des actions sera qualifié d'accompagnement au changement. Par son approche par les risques et les processus, la définition et la mise en œuvre d'une politique documentaire amènent aujourd'hui très fréquemment les professionnels engagés dans ces actions à travailler au plus près des clients et des utilisateurs, au sein même des lieux de production des documents et de l'information. •

<sup>1</sup> NF ISO 30300 Information et document - Système de gestion des documents d'activité. Principes essentiels et vocabulaire et NF ISO 30301 Information et document - Système de gestion des documents d'activité. Exigences - Mars 2011.

focus



**Jean Mourain** est vice président, global strategy de RSD SA, éditeur de logiciels dont le siège est à Genève et leader en gouvernance de l'information. Il a fait toute sa carrière dans le logiciel et les télécoms, dont 25 ans à l'international, pour SITA, Lotus, IBM Software, CriticalPath et Adobe.

j.mourain@rsd.com

**[ processus ]** Un programme, des politiques ainsi qu'une plateforme technique jouant, comme on le constatera, un rôle non négligeable, voici les facteurs clés de réussite d'une gouvernance de l'information.

## Ingrédients d'une gouvernance réussie : le point de vue d'un éditeur de logiciels

Trois ingrédients sont essentiels au succès d'un projet de gouvernance de l'information : un programme, des politiques, une plateforme...

### > Un programme

Dans une grande organisation, la gouvernance de l'information peut se comparer à une démarche d'amélioration continue et s'inscrit, comme bien d'autres problématiques, dans un programme. Ce programme est initié par un ou plusieurs « agents de changement », convaincus des bénéfices à tirer d'une telle gouvernance. Ceux-ci savent impliquer les bons acteurs, définir les premiers grands objectifs concrets et mesurables, obtenir les moyens *ad hoc* et insuffler l'énergie nécessaire pour atteindre les objectifs requis..

On se fixe ici deux ou trois objectifs majeurs à obtenir en 6 à 12 mois. Par exemple, gouverner le contenu d'un large déploiement de SharePoint avant que ne se crée un chaos générateur de risques, réduire le volume d'archives papier, et mettre en place une gouvernance de la messagerie électronique, plus précisément celle des mails qui engage une organisation. On y combine alors des bénéfices coût et réduction de risque.

Le « comité de programme » de gouvernance inclura des personnes du secteur juridique et de la conformité du *records management*, de l'informatique et des métiers.

### > Des politiques

Il s'agit d'abord de définir les politiques de gouvernance de l'information propres à l'entreprise, à son secteur et aux réglementations applicables. Dans ce cadre, on pourra réutiliser des résultats de travaux antérieurs, même s'ils sont moins formalisés, car il est rare que ce sujet n'ait pas été abordé dans le passé. Ce travail, à la fois collaboratif et structuré, est facilité par une plateforme technique appropriée, qui donne des exemples et intègre des sources juridiques reconnues. C'était en tout cas l'innovation apportée par la plateforme RSD GLASS®, aujourd'hui validée par des clients dans plusieurs pays et dans plusieurs domaines, comme, par exemple, le groupe PSA Peugeot Citroën.

Ces politiques, créées en début de programme, seront revues périodiquement pour tenir compte de changements dans la réglementation, mais aussi, afin de répondre à l'objectif d'une amélioration continue, des retours d'expérience et des meilleures pratiques internes. Elles sont aussitôt déclinées en fonction des particularités de chaque juridiction où l'organisation opère, car s'il est un domaine où l'hétérogénéité prévaut, c'est bien celle des réglementations nationales.

Par politique, on entend tout ce qui gouverne le cycle de vie des informations (de leur création à leur destruction) sur des durées absolues ou relatives, ou déclenchées par des

événements. Mais on peut aller bien plus loin, et aborder des thèmes comme la confidentialité, la protection des données personnelles, la sécurité, les métadonnées augmentant la valeur métier de cette information, l'optimisation des coûts de stockage, etc.

### Parties prenantes d'un cercle vertueux de gouvernance de l'information



### > Une plateforme

Une fois définies, les politiques doivent être diffusées, et surtout appliquées. Il est capital que cette application soit la plus automatique possible, et minimise l'effort d'adaptation pour les utilisateurs « métier » et les administrateurs. Ceci est rendu possible par une plateforme de gouvernance déployable dans l'ensemble de l'organisation et intégrable à l'existant informatique, quel qu'il soit.

Il y a un intérêt majeur à « gouverner sur place », c'est-à-dire à laisser autant et aussi longtemps que possible l'information là où elle est. Ceci permet aux utilisateurs métier de rester dans leur environnement habituel et évite des migrations de contenus souvent peu motivantes. Ce principe peut trouver sa limite : par exemple, si la confidentialité très forte d'un document est incompatible avec les compétences d'un environnement « métier » ; il faut alors forcer le déplacement vers un emplacement plus approprié. Ce peut être le cas de certains espaces collaboratifs ou de fichiers partagés en réseau.

Le contenu nouvellement créé se trouve ainsi naturellement placé sous gouvernance, et son cycle de vie se déroulera selon les politiques définies. Chaque organisation décide en parallèle comment traiter le passé : elle pourra choisir entre des migrations rapides de grands volumes, ou des migrations lentes au fil de l'eau, en espérant qu'une partie de ce contenu historique, devenu obsolète, soit simplement détruit.

De nombreuses entreprises sont confrontées à des volumes considérables d'information accumulés dans les fichiers ou des disques partagés. On parle parfois de centaines de téraoctets, où se mélangent informations critiques et triviales. Cette opération de nettoyage devient aussi une étape importante d'un programme de gouvernance. Sont identifiés ainsi les documents critiques dans leur dernière version, qui devient la référence à conserver et à placer sous gouvernance ; ils sont séparés des versions antérieures et des copies de travail et, bien sûr, de tout document éphémère et sans intérêt. Après cette

étape, on pourra soit continuer à exploiter ces espaces partagés sans règle particulière, et il faudra recommencer l'opération périodiquement, soit indiquer des règles de gouvernance sur ces espaces, et réduire ainsi la nécessité de répéter cette opération.

### UNE RÉPONSE À DES DÉFIS

Avec l'évolution rapide des infrastructures informatiques vers le *cloud*, plateforme et contenus vont se trouver le plus souvent dans des contextes hybrides : plateforme hors du *cloud* gouvernant des contenus hors et dans le *cloud*, ou plateforme dans le *cloud* gouvernant des contenus également dans et hors du *cloud*.

Le placement sous gouvernance de contenus ou leur déplacement ultérieur peuvent aider au passage « silencieux » vers le *cloud*. Mais, plus important, la gouvernance dans le *cloud* renforce la maîtrise de la localisation des données, de la protection des données personnelles, et empêche les transferts inappropriés d'information au regard des réglementations nationales ou, au moins, les soumet à des approbations très strictes.

Le déplacement de contenus vers des supports de plus en plus économiques au fur et à mesure du cycle de vie permet une réduction des coûts. On peut même se servir des données de la plateforme de gouvernance pour simuler les réductions possibles selon les scénarios choisis, car les cycles de vie sont, à quelques exceptions près, globalement prévisibles.

### BOUCLER LA BOUCLE : TABLEAUX DE BORD ET RAPPORTS

Après avoir servi à créer, à propager et à appliquer des politiques, la plateforme de gouvernance va fournir deux outils clés pour boucler la boucle et permettre au comité de programme d'assurer la suite du pilotage dans un esprit d'amélioration continue : des tableaux de bord ou *dashboards* mesurant le succès de la gouvernance par rapport aux critères objectifs définis, et des rapports retraçant tous

les événements du passé, nécessaires pour se défendre lors d'un litige, qu'il soit ou non porté devant un tribunal. Pour ceci, il s'agit, en effet, d'avoir conservé et donc détruit des informations selon un processus parfaitement défini et auditable, autrement dit défendable.

### BIEN D'AUTRES BÉNÉFICES

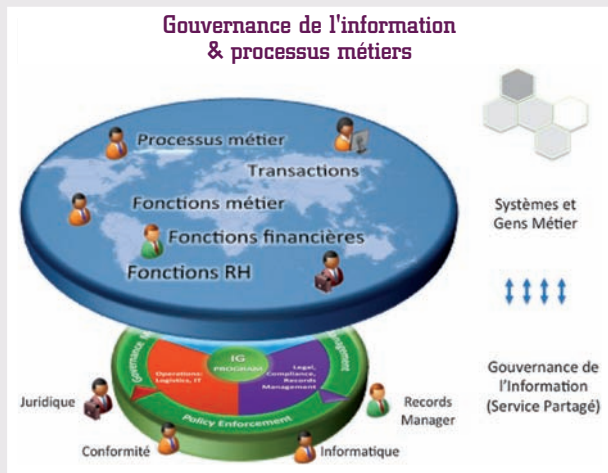
Au delà d'une gouvernance rigoureuse du cycle de vie de l'information, conforme aux obligations réglementaires et aux meilleures pratiques de l'organisation, l'information placée sous gouvernance permet d'atteindre d'autres objectifs :

- Augmenter la valeur business de l'information, grâce à une classification systématique et rigoureuse, et aux métadonnées associées.
- Simplifier, et donc rendre plus économique, une éventuelle « e-discovery »<sup>1</sup>, en cas de litige ou d'audit interne.
- Accélérer la fin de vie des applications qui ont donné naissance au contenu, sachant que la plateforme de gouvernance maintiendra un accès durable à l'information. L'économie de maintenance peut ainsi être significative.

La plateforme de gouvernance RSD GLASS® outille le programme de gouvernance dès la création des politiques. Elle facilite leur propagation et leur application systématique avec le niveau de capillarité correspondant à l'organisation et aux juridictions dans lesquelles elle opère. L'automatisation qui en résulte minimise l'impact sur les utilisateurs et les administrateurs, et permet de gouverner des volumes considérables d'information, quelles que soient les technologies utilisées. La plateforme met aussi à la disposition des dirigeants les tableaux de bord analytiques ou prédictifs nécessaires à la prise de décision tactique ou stratégique.

Réduction des risques, augmentation de la conformité, réduction des coûts, et augmentation de la valeur *business* de l'information tout au long du cycle de vie sont les bénéfices constatés lors des projets réalisés. ●

<sup>1</sup> Processus par lequel des informations ou documents électroniques sont recherchés, identifiés et rassemblés pour la production d'éléments de preuve. Source : *Vocabulaire de l'informatique et de l'internet*. Légifrance, janvier 2013





jean-pierre.blanger@ricoh.fr

Ingénieur ESIEA 84, **Jean-Pierre Blanger**, vice-président de la FI-D&IM (Fédération internationale des Documents & Information Managers), a débuté sa carrière dans l'automatisation de chaînes documentaires de publications techniques. En 1992, il dirige sa propre entreprise et préside l'Aproned en 2002 et 2003. En 2004, il cède son entreprise à Ricoh où il occupe la fonction de directeur des offres de service pour le déploiement des Managed Document Services.

**[ stratégie ]** En faisant l'économie d'une gouvernance documentaire, les entreprises augmentent leur vulnérabilité face aux défis d'un environnement de plus en plus concurrentiel. C'est ce que démontrent plusieurs études. Il est donc urgent de créer une fonction dédiée et transversale, celle de Document & information manager (D&IM). Pourtant, nombreuses les entreprises qui n'en sont pas encore conscientes.

## La non gouvernance documentaire : quels risques pour l'organisation ?

Les risques et les freins rencontrés par une organisation sans gouvernance de l'information sont multiples. Pour les présenter, on retiendra une définition de l'information dans son acception anglo-saxonne qui couvre à la fois des documents et des informations (D&I), l'information structurée et non structurée, et on utilisera l'expression gouvernance D&I ou gouvernance documentaire.

> **Visibilité** : Les D&I de l'entreprise portent les mesures des performances de l'activité de l'organisation et donnent une visibilité à l'ensemble des acteurs : dirigeants, collaborateurs, actionnaires, clients et partenaires. Sans cette visibilité, les décisions s'avèrent souvent hasardeuses. Selon IDC<sup>1</sup>, les clients et partenaires ne sont pas satisfaits des processus documentaires des entreprises, 60 % souhaitent changer de fournisseur et feraient part de leur mécontentement. Le risque client est important.

> **Conformité** : Les lois et règlements, toujours plus nombreux, constituent autant d'obligations pour le fonctionnement des organisations et impactent directement leurs résultats financiers. Seule la traçabilité permise par les D&I permet de démontrer la mise en conformité de l'organisation. Selon IDC<sup>2</sup>, au cours des 5 dernières années, 76 % des organisations ont été confrontées à un risque commercial grave et/ou un problème important de conformité découlant de l'inefficacité de leurs processus documentaires.

> **Croissance** : L'étude IDC (note <sup>1</sup>) a évalué que l'optimisation des processus documentaires orientés clients représente une amélioration moyenne de 10 % du CA. Dès lors, l'efficacité de l'organisation est

directement liée à sa capacité à optimiser ses processus documentaires et à mettre en œuvre une gouvernance à cet effet. En cette période de transformation des modèles économiques, les organisations en difficulté ne peuvent pas prendre le risque de se passer d'une gouvernance documentaire.

### Qui fait et dit quoi ?

Sans gouvernance maîtrisée des D&I, les organisations sont vite en difficulté devant des questions légitimes telles que la valeur patrimoniale D&I de l'organisation, la nature des informations à communiquer par les directions en interne et à l'externe, la nature des D&I communiquées aux directions opérationnelles pour s'assurer de leur concours à la stratégie sans prise de risque, le détenteur d'un document ou d'une information utile à une décision attendue des dirigeants et, en cas de crise, la manière dont elle communiquera et la nature du message à diffuser.

Un *Document & Information Manager* (D&IM) pourrait y répondre. Cette fonction de gouvernance, qui va au-delà du *records management*, de la DSI ou de la direction Qualité totale, traduit généralement la maturité des organisations. L'étude de Coleman Parkes Research<sup>3</sup> montre qu'il y a urgence car 82 % des collaborateurs déclarent que leur manière de travailler aujourd'hui est obsolète. La gouvernance documentaire doit encore être comprise, admise et exigée comme élément clé de la gouvernance de l'organisation.

### Productivité, investissement et retour sur investissements (ROI)

De tout temps, celles-ci les organisations ont mis en œuvre des solutions techniques et organisationnelles pour produire mieux et plus vite. Le leitmotiv des directions est le retour sur investissement élevé et à terme de plus en plus court. L'approche



dérive prioritairement sur une recherche de réduction des coûts. L'étude de Coleman Parkes Research<sup>4</sup> établit que les D&I n'échappent pas à cette tendance puisque 67 % des dirigeants interrogés déclarent définir des objectifs d'optimisation de coûts pour leur gouvernance documentaire. Mais l'étude IDC (note <sup>2</sup>) souligne aussi qu'ils ne considèrent pas les processus documentaires comme suffisamment importants et qu'ils accordent paradoxalement plus d'attention et d'investissement aux événements à faible probabilité et à fort impact qu'à ceux de forte probabilité et fort impact. Les processus documentaires appartenant à la seconde catégorie, il faut les sensibiliser aux difficultés, lenteurs et crises graves qui résultent d'une négligence chronique de la gouvernance des D&I.

### Dématérialisation de l'écosystème documentaire

Dans l'environnement économique actuel, les organisations sont très sensibles à la maîtrise des risques. Ceux-ci requièrent à l'évidence une gouvernance des D&I parfaitement maîtrisée. Les managers savent qu'il faut personifier les sujets critiques des organisations pour les piloter et atteindre rapidement des résultats : un D&I Manager serait en mesure d'éviter de nombreux risques à l'entreprise.

L'environnement documentaire et informationnel des organisations a considérablement évolué vers le numérique. Réseaux sociaux et maîtrise de sa réputation, dématérialisation des échanges et des transactions, analyse de grands volumes d'informations (Big data), veille stratégique et intelligence économique accélérées, *Bring your own device* (BYOD)<sup>5</sup> et impact organisationnel et technologiques, etc., autant de sujets à traiter par un interlocuteur seul responsable dans l'organisation de l'alignement de la gouvernance documentaire sur la stratégie de l'entreprise. L'enjeu interne est évidemment à relayer par la maîtrise de l'écosystème documentaire dématérialisé, ou pas.

1 Livre blanc IDC/Ricoh. *Angle mort organisationnel : le rôle des processus métiers documentaires dans la croissance du chiffre d'affaires*, sept. 2012. [http://mids.ricoh.com/files/knowledge\\_center/IDC\\_Revenue\\_ExeSum\\_Ricoh\\_French\\_Final.pdf](http://mids.ricoh.com/files/knowledge_center/IDC_Revenue_ExeSum_Ricoh_French_Final.pdf)

2 Livre blanc IDC/Ricoh. *La situation est bien pire qu'on ne le pense : de la mauvaise qualité des processus documentaires découle des risques majeurs pour les entreprises*, juin 2012. [http://mids.ricoh.com/files/knowledge\\_center/IDC\\_Risk\\_Exec\\_Sum\\_Ricoh\\_French.pdf](http://mids.ricoh.com/files/knowledge_center/IDC_Risk_Exec_Sum_Ricoh_French.pdf)

3 Étude Coleman Parkes/Ricoh. *Document Governance Index 2012*, Part 3. <http://ricoh.emailsrvr.net/track/dl/1219/Employee%20-%20Paper%20%20EU.pdf>

4 Étude Coleman Parkes/Ricoh. *Document Governance Index 2009*, Part 2 *Sustainable Document Governance. The Business of Being Green*. Trad. française : *Gouvernance documentaire durable. L'entreprise verte*. Nov. 2009. [http://www.ricoh.co.za/Images/Sustainability\\_Ricoh\\_Document\\_Governance\\_Europe\\_FINAL\\_t\\_83-4464.pdf](http://www.ricoh.co.za/Images/Sustainability_Ricoh_Document_Governance_Europe_FINAL_t_83-4464.pdf)

5 <http://fr.wikipedia.org/wiki/BYOD>

6 Étude Coleman Parkes/Ricoh. *L'impact des processus documentaires au sein des entreprises*, juin 2011. [http://www.ricoh.fr/Images/Ricoh%20Process%20Efficiency%20Index%20French%20FINAL\\_t\\_71-28356.pdf](http://www.ricoh.fr/Images/Ricoh%20Process%20Efficiency%20Index%20French%20FINAL_t_71-28356.pdf)

7 Étude Coleman Parkes/Ricoh. *Indice Ricoh sur la gouvernance documentaire*, octobre 2009. [http://www.ricoh.fr/Images/French\\_Ricoh\\_Document\\_Governance\\_Index\\_t\\_71-4458.pdf](http://www.ricoh.fr/Images/French_Ricoh_Document_Governance_Index_t_71-4458.pdf)

### Complexité versus gouvernance documentaire

Par l'environnement technique, organisationnel, juridique et légal qui les contraint, les organisations sont mises en situation de complexité extrême. Un nombre important de facteurs indépendants en interaction, tant internes qu'externes, doivent être maîtrisés avec les D&I pour seul vecteur de liaison et d'agilité des processus. On comprend donc aisément que les dirigeants se préoccupent d'abord d'optimiser des processus cœur de métier de l'entreprise avant d'optimiser des flux documentaires et leur contenu. L'étude Coleman Parkes (note <sup>5</sup>) évalue que seules 39 % des grandes et moyennes entreprises disposent d'une stratégie de gouvernance documentaire bien définie dont la mise en place est contrôlée.

La complexité des processus conduits par les organisations et les priorités fixées par les dirigeants ne laissent plus la possibilité aux collaborateurs d'agir sur les leviers d'agilité que représentent les D&I. Dans son étude, Coleman Parkes<sup>6</sup> cite dans l'ordre les freins à l'amélioration des processus documentaires : le manque de temps (45 %), l'indisponibilité des personnels (36 %), un budget insuffisant (28 %), le manque de soutien de la direction (20 %).

Toutes les entreprises devraient admettre que, sans gouvernance documentaire centralisée et pilotée au niveau de la direction, l'activité de l'organisation génère proportionnellement des coûts et des lourdeurs qui vont à l'encontre de l'intérêt de l'organisation.

### Gouvernance durable

La gouvernance n'est pas une obligation légale ; elle repose plutôt sur un code de « bonnes pratiques ». Lorsque celui-ci n'existe pas, les directions opérationnelles des organisations divergent rapidement dans leur mode de gestion des D&I. Cela se traduit systématiquement par des organisations en silos et des difficultés réelles et coûteuses pour obtenir la transversalité nécessaire à l'agilité économique et sociale requise. Au-delà des bonnes pratiques de gouvernance centralisée par la création d'une fonction dédiée, telle que celle du D&IM, l'organisation doit s'intéresser au développement durable. L'enjeu est d'intérêt quand on sait que seulement 41 % des entreprises se fixent des objectifs en matière de consommation d'énergie, d'émissions de CO2 et de responsabilité environnementale pour leurs processus documentaires (Coleman Parkes, note <sup>4</sup>) et que 47 % des dirigeants ne connaissent pas la politique de recyclage en vigueur dans leur entreprise. La gouvernance documentaire contribue aussi à la politique de développement durable et il est nécessaire de sensibiliser les dirigeants sur ce point.

On aurait pu analyser d'autres risques et freins à la gouvernance des D&I : les freins psychologiques des transferts de pouvoirs, les infrastructures informatiques et les réseaux souvent obsolètes, la résistance aux changements, etc. Gageons cependant qu'ils seront progressivement dépassés et que, comme ceux qui en ont adopté les principes, les bénéfices de la gouvernance documentaire seront partagés par le plus grand nombre. Les enjeux, pour chaque organisation, sont des coûts plus bas (81 %), des avantages écologiques (73 %), une meilleure productivité (74 %) et une meilleure sécurité (68 %)<sup>7</sup>. Il est donc grand temps d'éliminer les freins et de maîtriser les risques à l'aide d'une gouvernance des D&I renforcée. ●

Expert dans le domaine de l'archivage managérial (*records management*) avec plusieurs spécialités (normes, diplomatique numérique, méthode Arcateg™),

**Marie-Anne Chabin** est responsable du certificat « Maîtrise de l'archivage à l'ère numérique » du CNAM. Outre son activité au sein de son cabinet de conseil et d'expertise en archivage Archive 17, elle est secrétaire général du Club des responsables de politiques et projets d'archivage (CR2PA) et tient un blog critique et décalé sur l'information numérique dans la société.

marie-anne.chabin@archive17.fr, www.marieannechabin.fr



claudine.masse@ebd.fr

Après avoir été consultante en système d'information documentaire, **Claudine Masse** a été responsable du service Formation continue de l'ADBS, puis déléguée générale de l'association. Depuis janvier 2009, elle dirige l'École de bibliothécaires documentalistes (EBD). Elle préside aussi la commission Prospective et métiers de l'ADBS.

[ **emploi** ] La gouvernance de l'information cernée, restait à définir les compétences nécessaires pour assumer une telle fonction. Marie-Anne Chabin et Claudine Masse, sensibles de par leurs responsabilités aux besoins des entreprises, répondent à nos questions.

## Compétences et formations en gouvernance de l'information

### • Comment se traduisent les enjeux de gouvernance de l'information dans les stages ou les emplois actuels ?

**Marie-Anne Chabin.** La dénomination même de gouvernance est sujette à discussion car il n'y a pas encore de définition clairement partagée par tous les acteurs concernés. Il s'agit à la fois d'enjeux de performance, de sécurité ou encore de valorisation du patrimoine informationnel bien que le terme « patrimoine » soit trop restrictif dans ce cadre. L'expression « gouvernance de l'information » commence à apparaître dans les projets mais ne figure pas en général dans la description des compétences ou des fonctions. Gestion des données personnelles, *big data*, etc., on note aussi que le terme « donnée » prend le pas sur celui d'« information ». La matière perçue comme stratégique, c'est la donnée. Après l'or noir et l'or vert, on pourrait parler de l'« or invisible » pour désigner l'information numérique.

**Claudine Masse.** La notion de gouvernance de l'information est rarement présente en tant que telle dans une offre d'emploi ou de stage. Elle se profile parfois en filigrane dans certaines offres qui concernent la maîtrise des risques ou la certification Qualité ou encore dans celles orientées système d'information et articulées autour de la gestion de projets transverses. Les compétences informatiques y priment souvent car les questions de gouvernance sont d'abord vues comme des problématiques système d'information, sous un angle technique.

### • Les formations actuelles sont-elles adaptées aux enjeux de gouvernance ?

**CM :** Depuis la disparition du DESS en information et documentation de Sciences Po<sup>1</sup>, il n'existe plus vraiment de formations « estampillées » manager dans le secteur de l'infodoc. Ce sont plutôt les grandes écoles (avec les parcours de type « badge »<sup>2</sup>) qui positionnent la gouvernance en tant que telle, pour le management du patrimoine informationnel, par exemple. C'est pourquoi nous allons ouvrir une nouvelle formation à l'EBD (voir encadré) en janvier 2014 sur la gouvernance documentaire, qui vise à former des managers de l'information et des documents capables de concevoir, construire et piloter le système d'information documentaire.

**MAC :** La gouvernance est un concept très général et, de fait, on ne forme pas des « gouverneurs ». Quoi qu'il en soit, les formations actuelles, du moins celles en information-documentation, se situent davantage à un niveau opérationnel alors que des compétences plus globales sont requises. Cependant, l'accès à ces postes de responsables - qui ne s'adressent pas à des débutants - relève aussi de la formation continue car une réelle expérience de l'entreprise est requise.

### • Avez-vous mis en place des contenus pédagogiques allant dans ce sens ?

**CM :** L'approche transverse, pluridisciplinaire est d'abord un état d'esprit qu'il s'agit de développer auprès des étudiants. L'objectif recherché dans nos formations est de leur permettre d'allier des compétences opérationnelles avec une vision globale des enjeux. D'où un accent particulier mis sur la modélisation des processus métier et la maîtrise des outils professionnels, en vue de leur réelle adéquation aux besoins des

utilisateurs. L'immersion professionnelle par des stages est une autre de nos spécificités.

**MAC :** Effectivement, les cours ne suffisent pas. Pour les années à venir, le Cnam envisage de proposer plutôt une formation continue sous forme de séminaires pour des professionnels en poste (voir encadré).

• **Comment répondez-vous à la dimension managériale de cette fonction ?**

**CM :** La compétence managériale s'acquiert principalement lors des stages, notamment en situation d'apprentissage, par exemple lors de réunions de comité de pilotage d'un projet ou de participation à un comité de direction (Codir).

**MAC :** Oui, c'est la confrontation au terrain qui est le plus formateur pour comprendre les enjeux. Cela passe aussi par des retours d'expérience de projets d'entreprise et des témoignages.

• **Jusqu'à où allez-vous dans les contenus techniques (SI) ?**

**CM :** Notre approche est plutôt fonctionnelle. Elle se développe autour de 4 axes : comprendre l'évolution des systèmes d'information ; bien connaître les différents outils de gestion et de traitement de l'information ; s'approprier les problématiques d'interopérabilité ; connaître les langages et les outils de structuration de l'information.

**MAC :** La gestion de l'information numérique est indissociable d'un minimum de connaissances généralistes sur les fondamentaux informatiques. Il faut savoir, par exemple, ce qu'est un format numérique, un serveur, le *cloud*, un moteur de recherche, etc. La connaissance des normes internationales avec les exigences adressées aux outils sont aussi nécessaires. Mais la conception et la maintenance des solutions ne sont pas abordées.

• **Quel est, selon vous, le profil « idéal » d'un professionnel « gouverneur de l'information » ?**

**MAC :** Le titre « gouverneur » de l'information n'existe pas. Mais les profils les plus à même de remplir ce genre de fonction doivent être des facilitateurs aux capacités relationnelles très fortes puisqu'il s'agit d'accompagner le changement, de coordonner plusieurs démarches, d'analyser des bonnes et mauvaises pratiques.

• **Quelles seraient les trois compétences-clés pour assurer cette fonction ?**

**CM :** Savoir analyser des processus métiers, comprendre les enjeux de l'information, connaître le cadre juridique, réglementaire et normatif.

**MAC :** La légitimité dans l'entreprise (connaissance de l'entreprise ou expérience reconnue), l'expertise sur l'un des domaines de compétences liés à la gouvernance de l'information (sécurité, juridique, contenu, support), la capacité d'analyse.

• **Comment voyez-vous l'évolution future de ces fonctions ?**

**CM :** Elles devraient se développer en associant aux fonctions d'accès à l'information et de gestion d'objets d'information les activités de veille qui participent de la gouvernance et permettre aux organisations d'améliorer leurs performances tout en respectant les réglementations et codes éthiques.

**MAC :** Il faut espérer et prévoir une recomposition des fonctions qui touchent au sujet, avec plus de fluidité entre les différents volets de gestion de l'information; et que cette évolution se traduise dans les formations, trop cloisonnées ou mal découpées aujourd'hui. •

Propos recueillis par Loïc Lebigre et Arnaud Jules

**UNE NOUVELLE FORMATION À L'EBD**

**E**n janvier 2014, l'EBD ouvrira deux modules de formation continue sur la gouvernance documentaire et sur l'architecture du SI documentaire. Devant les risques liés à la perte ou à la dégradation de l'information, les entreprises considèrent la gestion et la conservation de leurs documents comme un enjeu réel. Elles y voient un facteur de performance qui justifie les moyens accordés à cette fonction. Ces deux modules permettront aux professionnels d'acquérir les compétences de **managers de l'information et des documents** capables de concevoir, construire et piloter le système de gestion de l'information, dans le respect de la réglementation et de l'éthique. •

<http://www.ebd.fr/gouvernance>

**UN PARTENARIAT CNAM/CR2PA**

**P**arallèlement au certificat de spécialisation CS32, le CNAM travaille en partenariat avec le CR2PA (Club des responsables de politiques et projets d'archivage) à la mise en place d'un programme de formation continue.

L'objectif est de toucher tous les profils concernés par le besoin d'une meilleure maîtrise dans le temps de l'information numérique à risque (responsable sécurité de l'information, responsable qualité, *risk manager*, documentaliste, archiviste, juriste, mais aussi éditeur et consultant) au travers d'un programme modulaire de formation continue des cadres et des décideurs. La formation, qui pourrait ouvrir dès la rentrée 2013, comportera des séminaires de quelques jours, des conférences d'une demi-journée, des ateliers et visites en entreprises. Un module de *e-learning* est à l'étude. Il est également prévu de développer la recherche appliquée en matière d'analyse et de critique de l'information numérique (diplomatique numérique). •

<http://blog.cr2pa.fr>

1 Jean-Michel RAUZIER. « Le DESS de l'IEP de Paris a trente ans : entretien avec Martine Prévot-Hubert », *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2000, n° 3-4, <http://www.adbs.fr/le-dess-de-l-iep-de-paris-a-trente-ans-entretien-avec-martine-prevot-hubert-13257.htm?RH=REVUE>

Jean-Michel RAUZIER « La disparition du DESS de Sciences Po ». *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2007, n°6 <http://www.adbs.fr/la-disparition-du-dess-de-sciences-po-15535.htm?RH=REVUE>

2 Bilan d'aptitude délivré par les grandes écoles [http://www.vocatis.fr/article.php3?id\\_article=15243](http://www.vocatis.fr/article.php3?id_article=15243)