

## QUELLES COMPÉTENCES POUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ?

Florence Gicquel

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

2014/4 Vol. 51 | pages 9 à 11

ISSN 0012-4508

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2014-4-page-9.htm>  
-----

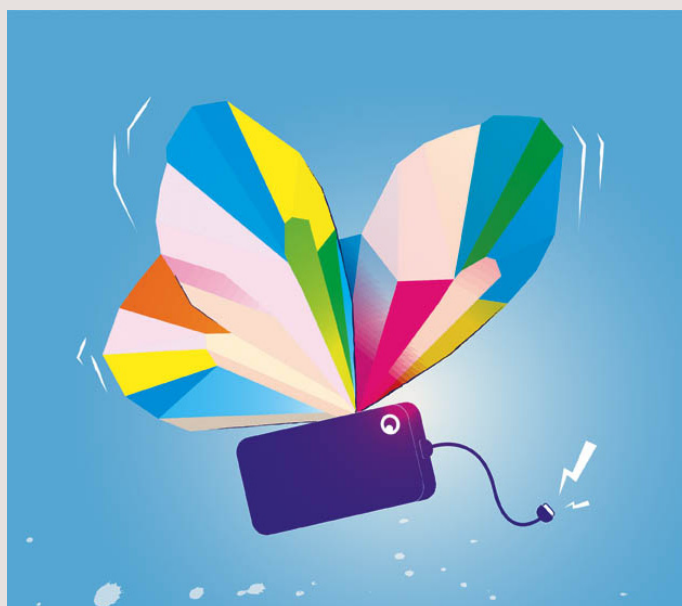
Distribution électronique Cairn.info pour A.D.B.S..

© 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.

# Quelles compétences pour la transformation numérique ?

**[ enquête ]** La « transformation numérique » en cours dans les organisations a un impact en terme de gestion des contenus. Quelles compétences attend-on d'un professionnel de l'information appelé à jouer un rôle majeur dans la gouvernance digitale ? Une enquête vous aide à vous positionner.



Adrien HONNONS

Une enquête sur la transformation numérique dans les organisations, menée conjointement par l'EBD et le cabinet conseil Knowledge Consult (voir encadré), visait à explorer un pan souvent méconnu de cette transformation : les contenus et les données. La transformation numérique, concept né en 2010, est le résultat de l'évolution des techniques informatiques et de leur impact sur les organisations. Quelle transformation - qui implique un devenir encore à définir, à l'inverse de la transition qui suppose un futur connu et prévu - apportent ces nouvelles technologies numériques dans l'organisation et l'usage des contenus et des données ?

## La dimension « contenus et données »

À travers quatre axes - les fonctions, les dispositifs, la gouvernance et les projets -, il s'agissait de rendre compte de l'impact des nouvelles technologies numériques sur l'organisation et l'usage des contenus et données. Bien que les questions aient porté à la fois sur les contenus et les données, les réponses n'ont concerné que les premiers. Par défaut, on peut imaginer que les données n'entrent pas dans le champ d'activité des professionnels de l'information : // //

//// « S'agissant de la gestion des données, il existe un Chief Data Officer rattaché à l'IT en charge transversalement de l'ensemble des référentiels de données. Concernant les contenus, il n'existe rien de semblable. [...] La gestion des contenus et des données est donc bien séparée alors qu'en fait, dans la vie quotidienne des collaborateurs, ces deux éléments ne peuvent être séparés. ». Il ne semble pas y avoir de convergence réelle entre contenus et données.

## Les fonctions

La fonction relative à la gestion de l'information est toujours aussi hétérogène dans l'appellation, le périmètre, les missions, et peu centralisée. La centralisation de cette fonction (assimilée à la gouvernance) n'existe que dans les grandes entreprises, depuis moins de 5 ans, avec une appellation non homogène et un haut niveau hiérarchique. Même centralisée, elle se partage entre différents acteurs : professionnels de l'information pour tout ce qui est gestion, règles, organisation ; de l'informatique pour toute la partie infrastructure ; des métiers pour la production. Les services Communication et RH sont cités mais marginalement par rapport aux autres services.

Les compétences d'équipes pluridisciplinaires sont nécessaires à la gestion efficace des contenus (de la production à l'archivage ou à la destruction sécurisée).

## Les dispositifs

Les dispositifs pour gérer ces contenus sont multiples, hétérogènes et corrélés à la taille et au statut de l'organisation. L'implantation d'intranets et d'espaces partagés (qui peuvent encore être sous Lotus Notes) est totale dans les grandes entreprises.

La profusion et la disparité des outils, notamment au sein des grandes entreprises, entraînent :

- une complexité d'utilisation pour les utilisateurs : « Il y a beaucoup trop d'applications et les collaborateurs sont perdus dans la multitude d'outils qui leur sont offerts. » ;
- un manque d'interopérabilité entre des outils en silos : « Il s'agit de faire converger les outils, de les relier entre eux » ;
- un besoin d'accompagnement et de formation : « Il faut absolument accompagner les collaborateurs et avoir des actions proactives de conduite du changement ».

L'évolution de ces dispositifs concerne essentiellement :

- l'amélioration des dispositifs

existants (56 %) avec notamment la mise à disposition de contenus sur des terminaux mobiles : « Le vrai enjeu : faire que l'information soit lisible et formatée pour tous les types de terminaux (tablette, Smartphone, mobiles, etc.) » et la gestion de l'information non structurée, en particulier la gestion des mails : « Il s'agit de passer à l'analyse et à la facilitation d'accès aux données non structurées et hétérogènes comme les documents, les mails, etc. » ;

- l'apparition de nouveaux dispositifs (42 %) avec les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) : « Des espoirs sont déjà placés dans le futur RSE » et les services de partage de fichiers dans le cloud : « Le cloud computing oui, mais l'usage est verrouillé dans le domaine juridique ».

Ses outils se sont superposés sans plan d'ensemble mais paradoxalement de nouveaux dispositifs s'ajoutent.

## La gouvernance

La notion de gouvernance de l'information ne paraît pas encore « mature » dans toutes les entreprises françaises. Seules les grandes entreprises semblent avoir pris la mesure de l'enjeu de la transformation numérique dans les données et contenus en créant une fonction transverse dotée de moyens, chargée de coordonner et simplifier cette gestion. Ce qui semble avoir prévalu à cette création est la notion de risque perçu par rapport à l'information, notamment son absence ou sa non conformité, sa protection et sa destruction sécurisée : « La fonction a été mise en place suite à une étude sur les risques informationnels réalisée par le Comité Risque Groupe. ». La gouvernance centralisée semble être une réponse aux risques ou une amélioration de l'existant plutôt qu'une volonté d'innovation.

Dans les autres entreprises, l'implication et la prise de conscience des directions générales semblent encore à conquérir : « Il faudrait convaincre les instances diri-

## L'ENQUÊTE

L'enquête sur la transformation numérique, initiée par le cabinet conseil Knowledge Consult<sup>1</sup>, a été menée conjointement avec l'École de bibliothécaires et documentalistes (EBD)<sup>2</sup>. À cet objectif commun, l'EBD ajoutait un objectif pédagogique consistant à faire réaliser les entretiens par les élèves de 2<sup>e</sup> année. Quarante étudiants ont interviewé un professionnel de l'information, en général leur maître d'apprentissage. Ce choix garantissait la diversité des structures (les lieux d'apprentissage étant extrêmement variés) et le professionnalisme de l'interlocuteur. Ces 40 entretiens, menés en mars et avril 2014, ont été complétés par une dizaine d'interviews réalisées par Knowledge Consult auprès de professionnels exerçant d'autres fonctions. Un questionnaire adressé à une sélection d'anciens élèves de l'EBD achevait ce dispositif. L'enquête a finalement porté sur 83 réponses exploitables.

### Consulter les résultats :

<http://fr.slideshare.net/knowledgeconsult/contenus-et-donnees-lheure-de-la-transformation-numerique>

1. [www.knowledgeconsult.com/1](http://www.knowledgeconsult.com/1) - 2. [www.ebd.fr](http://www.ebd.fr)

geantes de l'importance d'une gouvernance globale de la gestion des données/contenus afin d'obtenir l'impulsion nécessaire au rattachement des différents silos actuels ». La gouvernance de l'information n'est réelle que dans les grandes entreprises et elle est perçue comme une réponse à un risque ou à une contrainte réglementaire.

Les règles de gestion ou de production qui permettraient de définir un cadre de production manquent dans les entreprises sans fonction centralisée de gouvernance de l'information. Néanmoins, même dans le cas d'une fonction centralisée de l'information où des règles sont édictées, elles sont difficilement appliquées.

L'éducation au respect de ces règles semble laborieuse et souffrir du manque de contraintes managériales ou techniques : « *Il n'y a pas vraiment de contraintes fortes pour mieux gérer les contenus. Comme il n'y a pas de contraintes, très peu d'efforts sont faits pour améliorer la situation* ».

Une difficulté à faire respecter les règles de gestion existe. La contrainte technique pourrait pallier l'insuffisance de contrainte managériale.

## Les projets

Outre les nouveaux dispositifs (espaces partagés, *cloud*), les projets à court terme concernent les pratiques et l'organisation des contenus. Trois orientations se dessinent : l'amélioration de l'organisation et/ou de la gouvernance des contenus, l'accompagnement des collaborateurs et le développement de pratiques communes. L'objectif recherché est la co-construction, la participation et l'implication comme des collaborateurs. Ces projets ne sont plus, ou plus seulement, des projets techniques gérés par la DSI. Deux dimensions prédominent : une dimension de conduite de changement avec la médiation et la formation ; une dimension documentaire avec la structuration de l'information et l'organisation de son accès.

## Compétence et positionnement des professionnels de l'information

Les résultats montrent une transformation numérique encore embryonnaire et demandant à être professionnalisée. Cette professionnalisation pourrait se concrétiser par une gouvernance digitale qui consisterait à prendre en compte quatre dimensions :

- stratégique : pilotage global de la transformation numérique ;
- organisationnelle : management des dispositifs ;
- technique : choix et mise en œuvre des technologies ;
- documentaire : gestion des données et des contenus dans une architecture modulaire avec des règles partagées.

Quels en seraient les moyens ?

- des professionnels de l'information partenaires clés pour le déploiement du digital ;
- des périmètres et attributions clairs pour les professionnels de l'information et de la DSI.

Encore faut-il que les compétences des professionnels de l'information leur permettent de se positionner comme partenaires clés et d'endosser ce rôle. Ces compétences nécessaires se déclinent autour de trois socles :

- des compétences « métier » propres aux techniques documentaires : la structuration des contenus, leur représentation et intégration dans des formats standardisés pour permettre leur accès et interopérabilité ; les méthodes pour définir et délimiter le périmètre documentaire, la politique de communication et d'accès aux contenus, comme celle de préservation ou de suppression physique ; la législation et les questions de droit liées à la personne ;
- des compétences techniques informatiques : la connaissance des différents outils de production, traitement, diffusion, recherche, archivage d'information et d'accès au support (avec tout ce qui relève des contraintes de la numérisation) ;

## Une formation à l'EBD

Manager de l'information et des documents

Cette formation de l'EBD comprend deux modules : l'un sur la gouvernance de l'information qui comporte une forte composante sur la conduite du changement, l'autre sur l'architecture du SID qui contient une forte dimension sur la conduite de projet. Indépendants mais complémentaires, ces deux modules ont pour objectifs de permettre aux professionnels de l'information de se positionner en véritable partenaire.

[http://ebd.fr/ewb\\_pages/f/formation-manager-gouvernance-documentaire.php](http://ebd.fr/ewb_pages/f/formation-manager-gouvernance-documentaire.php)

la connaissance des contraintes liées à l'infrastructure informatique déployée ;

- des compétences en management pour devenir l'interlocuteur incontournable de la hiérarchie et des directions métier : capacité à argumenter et convaincre, à fédérer, construire et animer un réseau, à dialoguer avec les autres corps de métier (DSI en particulier), et à conduire le changement : sensibiliser, éduquer, former. Tout cela dans une posture d'ouverture à ce qui se passe aux frontières de nos métiers.

Trois types de compétences qui allient aux compétences fondamentales du professionnel de l'information aguerri celles d'un manager. C'est sans doute sur ce volet que l'effort le plus grand est à entreprendre. Les formations à nos métiers ont donc tout intérêt à renforcer ces enseignements et les professionnels déjà en poste à acquérir ou approfondir ces compétences. Cette posture et cette polyvalence sont des conditions nécessaires pour faire évoluer les mentalités et les regards sur nos métiers. Ce changement de regard (de part et d'autre) facilitera un positionnement plus juste des professionnels de l'information qui contribuera à accroître l'efficacité de l'entreprise. ■

> **Florence Gicquel**

Directrice des études EBD

[florence.gicquel@ebd.fr](mailto:florence.gicquel@ebd.fr)