

REPÈRES CONCEPTUELES

Brigitte Guyot, Pierre Fuzeau, Michel Cottin et Jean-Marc Rietsch

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

2013/1 Vol. 50 | pages 26 à 37

ISSN 0012-4508

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-1-page-26.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.26] La gouvernance de l'information, point de rencontre complexe entre stratégie et transversalité

[p.30] Prendre de la hauteur pour piloter le flux d'information

[p.32] Manager l'info-connaissance ou l'art du compromis

[p.34] Des normes pour encadrer les processus informationnels

[p.36] De l'archivage électronique à la gouvernance documentaire

Repères conceptuels

[**théorie**] La notion de gouvernance de l'information s'inscrit dans une longue évolution qui montre un élargissement progressif : il y a eu la gestion, puis le management de l'information, l'urbanisme et aujourd'hui la gouvernance... Au-delà d'un effet de mode, on constate qu'une approche globale de la situation reste une affaire complexe. De nombreux chercheurs, sociologues, économistes, gestionnaires et, bien sûr, de professionnels, se sont penchés sur ce sujet, chacun donnant à voir un aspect de la question. Cette contribution présente les différents points de vue qui permettent de comprendre comment la gouvernance s'enracine dans plusieurs types d'acquis, et suggère une méthodologie pour les articuler.

La gouvernance de l'information, point de rencontre complexe entre stratégie et transversalité

Trois éléments au moins composent la notion de gouvernance : une **vision globale** qui suppose au préalable une **connaissance** (comprendre et savoir ce qui se passe dans la structure et son environnement), laquelle permettra d'adopter une **stratégie** (décisions et actions adaptées). Il s'agit de développer une vision systémique et dynamique (généralement attribuée au milieu décisionnel supérieur), en insistant sur la négociation entre acteurs pluriels. Concernant l'information, la diversité y règne tout

autant car elle englobe aussi bien les échanges entre les personnes que l'ensemble des documents produits en interne et/ou collectés à l'extérieur ; s'y mêlent de l'implicite, de l'interpersonnel, de l'explicite mis en supports, ainsi que des modes de circulation, de stockage, de disponibilité par le biais de dispositifs et d'outils de plus en plus présents et de plus en plus sophistiqués ...

Pour ce voyage au sein du monde de l'information, la démarche consiste à revenir au lien fondamental qui existe entre information et action, en excluant toutefois les aspects tech-

niques qui, selon nous, découlent d'une vision organisationnelle et stratégique, et non l'inverse, comme on tend à le faire trop souvent face à un problème.

L'activité d'un organisme est donc première, car c'est elle qui justifie et oriente son existence et sa vie quotidienne. Elle se découpe en activités multiples, chacune d'elles activant des processus et des tâches concrètes qui sont réalisées par des individus. L'action est donc orientée à la fois par les objectifs de la structure et par leur mise en œuvre par des personnes qui agencent autour d'elle les moyens alloués pour la réaliser.

Le regard de la sociologie

Sociologie des organisations et sociologie du travail apportent plusieurs axes de réflexion : en tant que société d'individus constitués en collectifs de travail (souvent traduits par le terme « métier »), l'accent est mis sur l'appartenance à un groupe et sur les relations interpersonnelles, tant pour se coordonner, s'entendre que pour négocier ou exercer un pouvoir sur une

personne en l'amenant à réaliser une tâche. Cette dynamique de l'action collective se réalise dans un cadre règlementaire - imposé ou décidé en commun¹. Ces deux disciplines soulignent aussi que le travail possède au moins trois composantes : agir (faire), faire savoir ce qu'on fait (rendre compte), savoir ce que font les autres. Il y a ainsi, doublant l'activité soumise à résultat, une activité d'information et de communication : le terme d'« intercompréhension »² rend compte de cette intense activité de coordination, d'« agir » ensemble, qui peut se résumer en « informer » et « s'informer », auxquels on ajoutera « gérer » (ces informations). De plus, elles précisent qu'un acteur est situé dans un processus collectif, ce qui rend sa perception partielle, son point de vue étant déterminé par cette place spécifique.

C'est le domaine des relations sociales et de la gestion des hommes qui vise à réaliser un but commun et à réduire l'incertitude sur les actions menées par les autres au sein d'une même organisation. Négociation, contrats pour déléguer une tâche sont autant de termes présents dans ces études sur le « travailler ensemble », notamment en rendant les actions intelligibles aux autres. Parler de régime d'engagement de l'acteur³, c'est aussi souligner le fait que celui-ci est diversement sollicité dans des actions qui ne concernent pas seulement son travail prescrit.

La gestion des ressources

Toute activité demande des moyens pour être réalisée : les sociologues parlent de ressources, tant matérielles que cognitives et informationnelles :

normes, règles, procédures et informations encadrent et facilitent le travail. Le management est chargé d'allouer ces ressources, ce qui suppose, à ce niveau, d'avoir une vision du travail en cours (d'où des procédures de suivi et de contrôle).

Par-delà le fait d'organiser concrètement les opérations au travers de processus (*workflow*), les sciences de gestion tentent de chiffrer les coûts et bénéfiques de la gestion des informations et des connaissances produites autour et au cours de l'activité⁴. D'où la notion de système d'information qui assure la gestion de ces informations, descendantes ou remontantes entre les niveaux opérationnels et décisionnels pour le bon fonctionnement de la structure ; encore que ces disciplines s'intéressent surtout aux TIC, aux outils et fort peu aux dispositifs et opérations réalisées en *back-office* qui contribuent à les alimenter et à les faire, ce qui est regrettable.

Information, action et organisation

Ces sciences ont abordé la question de l'information par le biais de la communication orale et des interactions interpersonnelles, certains parlant de productions langagières⁵, mais sans aller plus loin ni dans les spécificités des supports documen-



briguyot@orange.fr

Maître de conférences à l'INTD-CNAM, responsable du titre professionnel « chef de projet en ingénierie documentaire », Brigitte Guyot mène des recherches en communication organisationnelle sur le lien entre activité de travail, activité informationnelle, systèmes d'information et management de l'information. Elle a publié *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, Hermès, 2006 et plusieurs articles dans la revue *Etudes de communication*. Textes disponibles sur <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>

naires ni dans leur gestion et usages. Ceci étant, leurs apports sont importants : tout d'abord, l'information peut se voir comme une couche doublant et surplombant l'action en train de se faire, étant à la fois son langage (elle l'exprime) et sa traduction (dans la mesure où l'acteur l'exploite pour avancer dans sa tâche). Elle contribue à réduire l'incertitude par rapport à l'action des autres : chaque acte produisant de l'information, celle-ci en devient le témoin ainsi qu'un appui pour d'autres actions. Ces deux plans, celui de l'activité et celui de l'information comme trace immatérielle des actions en cours ou passées, sont indissociables et demandent à être mis en parallèle si l'on veut comprendre la dynamique informationnelle d'une entreprise.

////////

¹ Michel CROZIER, Erhard FRIEBERG. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977.

² Philippe ZARIFIAN. *Travail et communication*, PUF, 1997.

³ Laurent THEVENOT, *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, La découverte, 2006.

⁴ Dominique FORAY. *L'économie de la connaissance*, La Découverte, 2000.

⁵ Béatrice FRAENKEL. « Actes écrits, actes oraux : la performativité à l'épreuve de l'écriture ». *Etudes de communication*, 2006, n°29.

///// Tout en irriguant ainsi toutes les activités, l'information les sous-tend, les précède et les accompagne en exerçant des fonctions plurielles : de régulation car facteur d'ordre du fait qu'elle porte et délègue à distance des règles, des consignes ; de coordination et de réduction d'incertitude pour faciliter et faire avancer un processus ; de sociabilité car, immergée et circulant entre les collectifs de travail, elle donne corps à leurs relations, voire les matérialise ; de connecteur quand elle met en dialogue des entités (transversalité) ; enfin, d'intelligibilité et d'intercompréhension.

Restée souvent orale et implicite, l'information fait l'objet de processus de mise en écrits. C'est alors une ressource, tant cognitive (à la fois agent et résultat de la réflexivité des acteurs puisqu'elle modifie leurs représentations antérieures) que décisionnelle et stratégique. N'oublions pas, enfin, l'importance du facteur spatial, l'aire d'intervention ou de circulation de l'information : globale (l'ensemble de la structure), locale donc partielle (un service, un département), ou encore transversale (dans le cadre d'un projet).

S'appuyer sur la circulation documentaire

L'étude des interactions entre information et acteurs commence par observer ces derniers dans leur environnement de travail, ce qui constitue un renversement de perspective : on part, en effet, du micro-social et non des systèmes. L'information est ce qui manque pour poursuivre son travail, et ce constat permet alors d'analyser concrètement la circulation documentaire. C'est pourquoi il convient de prendre appui sur les documents - supports d'interaction, de connaissances et d'information - circulant au sein d'une structure et dans son environnement, et de les considérer comme des marqueurs organisationnels : ils nous renseignent sur la structure, ils sont le miroir de ses activités.

Ces observables permettent d'étudier très concrètement la « vie du document » : qui les produit (conditions de production) ? qui leur donne un statut ? qui les met en circulation ? qui les gère ? qui les met en mémoire ? qui les utilise ? Suivre un document en le reliant à une ou plusieurs activités/processus fait apparaître les acteurs qui s'en saisissent et y laissent des traces (notamment documentaires). Se dessine alors sa géographie, son réseau (le document reste interne ou au contraire change de collectif de travail, est mis à la disposition de certains ou de tous) et sa vie sociale, avec des règles institutionnelles fortes, visibles à sa surface, ou au contraire très informelles⁶.

En interrogeant les acteurs, on voit comment chacun, depuis sa place, reçoit et diffuse des documents, les gère et intervient dans des processus éditoriaux (lorsqu'il poste des documents sur l'intranet ou sur un serveur de fichiers par exemple). On peut alors

dresser des cartes-sociogrammes de ces interactions documentaires. Les dispositifs (d'écriture, de validation, d'édition et de circulation) mis en place par l'institution et dotés de règles assignent en effet à chacun un ou plusieurs rôles (producteur, gestionnaire, utilisateur).

Analyser les dispositifs documentaires

Une étude attentive du document permet de déceler les traces qu'y laissent les acteurs : signatures, indication du statut, des destinataires. L'analyse, non en terme d'intitulé mais en terme de problématiques, des dispositifs et des outils de gestion documentaire - mise en mémoire (propre au *records management* et des archives), exploitation (organisation de l'accès et de l'utilisation), communication (mise en circulation), capitalisation (création de nouvelles informations à partir de données variées - et celle des types de documents hébergés, des modes de traitement et des modalités de service (simple mise à disposition, sélection ou production d'un document nouveau, mise à disposition physique ou à distance) révèlent un type de politique informationnelle de la part de l'organisme : diffuse, ponctuelle, locale ou, au contraire, volontariste et argumentée. Ainsi, l'étude des pratiques, des dispositifs, des méthodes et des technologies met en lumière un univers symbolique pris dans des processus de structuration.

Cette démarche associant action, acteur et document se révèle fructueuse car une entreprise apparaît dans cet ensemble de traces sociales, institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles plus ou moins organisées. Elle met en évidence le rapport étroit entre information et communication, qui interagissent réciproquement : les écrits témoignent d'une stabilisation des échanges verbaux, et servent aussi de base aux interactions orales des acteurs. D'où l'importance de dresser cette géographie/sociologie des circulation et gestion documentaires, en s'intéressant à la manière dont un document transite entre entités et les relie, et en mettant l'accent sur les actions qui portent sur lui et autour de lui, dévoilant aussi les dispositifs pour le produire et le faire circuler selon un système de normes qui le sous-tend et qu'il porte en lui⁷.

Des logiques à articuler

On l'aura compris, on est ici sur le versant connaissance de la gouvernance, qui incite à comprendre la situation avant de décider d'une stratégie (qui sera comparée avec la vision initiale) ou de résoudre un problème immédiat. C'est en identifiant le contexte des documents et des dispositifs qui leur donnent vie et en laissant s'exprimer les acteurs qu'on saisira la dynamique info-organisationnelle et l'hétérogénéité des langues/vocabulaires, des communautés et des intérêts.

Les intranets, à la fois outils d'information, de communication et de travail, constituent à ce propos une précieuse plateforme d'observation car ils regroupent une grande hétérogénéité de documents - journal d'entreprise, études, revues de presse - et de points de vue - administratifs, juridiques, statistiques (internes) - qui n'ont ni le même statut ni la même fonction. Ce sont d'excellentes vitrines de ce que la structure choisit de dire sur elle-même et de ses façons de penser et d'organiser ses activités et son information.

Plusieurs logiques, parfois contradictoires, sont à l'œuvre : institutionnelle (créer une représentation commune), de communication interne (circulation transversale entre tous ou dévolue à une catégorie de personnels), patrimoniale parfois, ou encore pragmatique pour outiller le travail (informations métier, procédures pour un processus, applications spécifiques). Quant aux modes d'exercice de ces intranets, ils sont multiples : atomisation de sous-sites indépendants gérés par chaque communauté ou chaque métier, fédéralisme, liberté totale de chaque localité (plus ou moins vaste) ou encore centralisme unificateur et hiérarchisé. Les acteurs se trouvent parfois devant une offre devenue pléthorique du fait des ajouts successifs d'informations, sans réflexion d'ensemble sur leurs véritables besoins ; ils peuvent ainsi s'y perdre ou s'en détourner. Faut-il alors rendre l'ensemble de cet espace accessible à tous, l'ouvrir à certains, le fermer à d'autres, le fractionner en fonction des activités ? Ce sont de vraies questions de gouvernance.

Ce concept articule nécessairement, on le voit, les domaines technique, organisationnel et humain, comme autant de strates nécessaires pour parvenir à une cohérence issue d'une transversalité, d'un dialogue pluriel : entre acteurs (individu, entité, organisation) et leurs points de vue et moyens, pour parvenir à une solution qui convienne à tous et à chacun, avant de décider des règles acceptables par la communauté (opérationnels, managers, décideurs, etc.).

L'articulation entre ces trois entrées : travail (l'individu), dispositifs (choix de l'entreprise) et outils (choix techniques) - permet de déceler la place accordée à l'information et à son mode de management et de définir la formule la plus adaptée aux besoins et objectifs de la structure. À la complexité organisationnelle correspond une complexité informationnelle, et le concept de gouvernance montre le lien étroit entre réflexion stratégique et réflexion sur l'information autour, notamment, de la transversalité. Et si la gouvernance semble généralement associée à l'échelle globale, elle peut aussi se développer sur des plans plus réduits, particulièrement dans de grosses entreprises, à condition d'avoir une instance qui articule ces différentes échelles pour garder une vision synoptique de la situation.

Accompagner le changement

Cela entraîne également une réflexion en terme de changement : amélioration ou rupture, il est inhérent à tout projet (comme projection vers le futur) et aux dispositions prises pour atteindre les objectifs fixés. La tendance actuelle à modifier en permanence un outil, un applicatif ou des règles organisationnelles a des effets perturbateurs, sans compter qu'elle envoie des signaux contradictoires

lorsqu'ils sont émis par des corps de métier qui n'ont pas réfléchi ensemble aux répercussions concrètes sur le travail des personnels. La réflexion (quoi faire, pour qui, avec qui et comment ?) et l'accompagnement ne sont pas de vains mots, car ils entraînent obligatoirement un suivi des usages et des difficultés d'adaptation sur le terrain. Souvent perçus comme chronophages, ils sont en réalité des investissements dont on peut calculer les bénéfices.

L'information, un bien commun

Ainsi, il semble important d'examiner l'information en tant que bien commun (c'est-à-dire comme une ressource faisant partie de la culture de l'entreprise), ce qui suppose de s'interroger sur ses composantes ainsi que sur les responsabilités des acteurs concernés afin de préciser leur participation, leur engagement tout au long de son existence. Cela est particulièrement vrai des managers, de ceux qui n'occupent pas une fonction reconnue de manager de l'information encore qu'ils soient amenés à prendre certaines décisions en la matière. Tous n'en ont pas conscience ou ne se sentent pas impliqués, et ont tendance à déléguer cette tâche à des techniciens, alors même qu'il s'agit de stratégie. Qui, alors, est porteur et qui est responsable de ce bien commun ? Faut-il désigner quelqu'un ? Peut-être atteignons-nous ici les limites du partage, souhaité à la fois par les organisations et les personnes mais qui se révèle fort complexe à mettre en œuvre, tant sur le plan organisationnel des activités que sur celui des habitudes de travail.

Toute gouvernance implique donc des choix dont le principal est de clarifier/expliciter et de reconnaître le temps dévolu à ces tâches info-communicationnelles ; de réfléchir à l'adéquation entre dispositifs et outils et leur exploitation réelle ainsi qu'à leurs apports (pour l'individu et pour la structure). Pour obtenir un minimum de consensus, il faut pouvoir donner une place essentielle à la négociation (entre décideurs, concepteurs, gestionnaires et utilisateurs) et non obéir à la logique propre à chaque métier⁶.

Pour les professionnels que nous sommes, faire admettre que l'information est l'un des indicateurs organisationnels essentiels nous donnera une position d'experts grâce à la connaissance fine de ce qu'elle implique, et nous permettra d'être totalement partenaires de cette gouvernance que d'aucuns appellent de leurs vœux. ●

⁶ Brigitte GUYOT. *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, Hermès, 2006

⁷ Brigitte GUYOT. « Comprendre une organisation par l'analyse de ses documents », in : Dominique COTTE (ed.), *Mettre en visibilité le travail numérique*, EME, 2012

⁸ Philippe d'IRIBARNE. *La logique de l'honneur : gestion d'entreprise et traditions nationales*, Seuil (coll. Points), 1993



[**état de l'art**] Valoriser le capital en termes d'informations, de savoir, mais aussi d'environnement demande à savoir jouer sur la complexité. Cet « art du compromis » s'exerce entre volets politiques, exécutifs et opérationnels, entre objectifs de rentabilité à court ou à plus long terme, entre divers métiers et face à des modèles de pertinence qui évoluent très vite.



Pierre.fuzeau@serda.com

Diplômé de l'École des hautes études en sciences sociales, Pierre Fuzeau est d'abord archiviste puis *records manager* au sein du ministère de la Défense de 1980 et 1985. Après avoir été permanent à l'AAF, il crée avec Louise Guerre le groupe Serda (le magazine *Archimag* et ses activités de veille, formation et conseil). Il est engagé tôt dans la normalisation Afnor et ISO et préside aujourd'hui la Commission nationale Information et documentation (CN46).

La gouvernance de l'info-connaissance ou l'art du compromis

Seule une entreprise sur dix applique une politique de gouvernance documentaire à l'échelle de toute l'organisation. Pourtant, le livre blanc de SerdaLAB¹ définit la gouvernance documentaire comme « la stratégie et l'organisation définies afin de gérer, sécuriser, partager, conserver, valoriser et maîtriser l'information et la connaissance afin d'améliorer l'efficacité d'une organisation ». C'est dire la marge de progrès que les organisations doivent encore accomplir.

L'art de la complexité

La notion de gouvernance d'entreprise est revenue au cœur des débats ces dernières années, portée par les exigences croissantes des parties prenantes - actionnaires, salariés, clients, partenaires, fournisseurs, société civile, environnement, etc. - de la prise en compte de leurs intérêts.

Pour répondre à ces demandes, chaque management doit mettre en œuvre les responsabilités et les compétences pour justifier le passé (traitement selon l'état de l'art et avec toutes les diligences voulues), traiter le présent avec efficacité et en conformité avec les exigences (purges, application des processus,

traçabilité, etc.), anticiper et inventer l'avenir (innovation, croisement de données, retours d'expériences, etc.).

Si l'on tient compte des multiples acteurs et objectifs du traitement et de l'exploitation des fonds documentaires, la mise en œuvre d'une politique de gouvernance dans tout ou partie d'une organisation est complexe et nécessite une vision et un management stratégiques et opérationnels complets et non ambigus. Elle est, dans les faits, très souvent le résultat du meilleur compromis² entre diverses parties.

L'art de la rentabilité ?

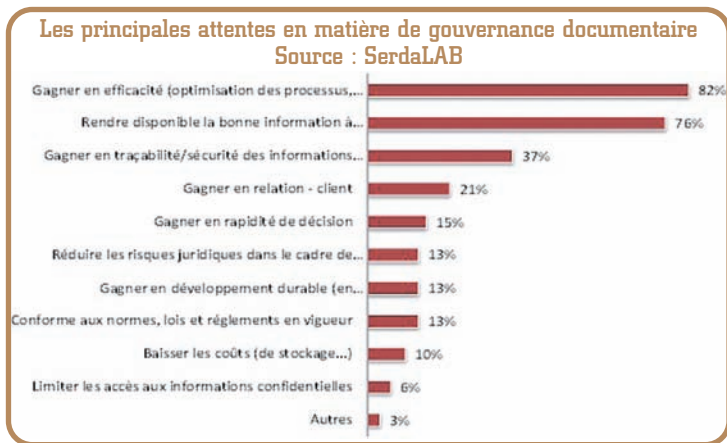
En l'espace d'une année, de 2011 à 2012, la question économique fait un bond significatif de 150 % dans les réponses à l'enquête SerdaLab.

Mais la rentabilité d'un investissement n'est pas uniquement financière. Tout investissement a de la valeur, et toute organisation a intérêt à affecter ses ressources aux opportunités les plus valorisantes. Dans cette logique, toute gouvernance prendra en compte la stratégie de l'organisation, qui inclut les interdépendances entre plusieurs facteurs, et précisera l'alignement de la gouvernance documentaire sur le plan d'action de la stratégie générale. Cette hiérarchisation, souvent le fruit d'ajustements multiples, peut être révisée tous les 2 à 5 ans³.

La recherche de bénéfices constitue la seconde composante : il s'agit d'avantages avérés et mesurables, qui peuvent être chiffrés économiquement, par exemple des prises de commande plus fiables et plus rapides ou l'optimisation des processus RH.

La constitution et la préservation du capital immatériel est aussi un élément clé de la gouvernance de l'info-connaissance : « Le capital immatériel de l'entreprise identifie les richesses cachées de l'entreprise, soit tout ce qui lui permet de créer de la valeur et que l'on ne peut déceler à la lecture de son bilan »⁴. Selon le livre blanc SerdaLab, une entreprise sur dix estime que la gouvernance documentaire, c'est considérer ses informations comme un capital immatériel, donc organiser et valoriser le volet patrimonial de l'information et des données. On identifie alors trois catégories de valorisation de capital :

> **Le capital système d'information** : l'architecture du système d'information (stockage, migration des données, plans de



sécurité - plan de continuité d'activité, plan de reprise d'activité -) ;

> **Le capital savoir** : l'organisation et l'accès au savoir (documentation des lignes de productions, qu'elles soient techniques ou administratives, protection des brevets et autres secrets de fabrication) ;

> **Le capital environnemental** qui garantit la réduction de l'empreinte écologique (consommation de papier, de transports, d'encre, etc.).

Les trois clés fondamentales du système de gouvernance de l'info-connaissance, et donc de sa complexité intrinsèque, sont ainsi posées. Leurs conception et hiérarchisation font l'objet d'une recherche de consensus qui allie les volets politique (actionnaires/ conseils d'administration), exécutif (directions générales) et opérationnel (les branches métiers).

L'art des compromis

Une gouvernance s'inscrit dans le temps, le plus souvent dans le cadre de périodes longues pour une valorisation réelle (d'autant plus pour la valorisation des fonds patrimoniaux). À l'heure des prises de décisions et des recherches de rentabilité positionnées sur le court terme (2 ans), voire le très court terme (6 mois à 1 an), la mise en œuvre d'une gouvernance de l'info-connaissance est sujette à des incertitudes et des compromis permanents, se traduisant par des remises en question critiques pour les variables suivantes :

> **Le compromis de la collecte, de la conservation et de la diffusion**

Les principales causes sont une collecte plus complexe, plus multiforme et plus volumétrique, un classement désormais évolutif avec de nombreux agents mutagènes, des consultations/communications à la recherche de nouveaux modèles pour une nouvelle pertinence (recherche unifiée, sécurité des fuites, etc.). Parmi les difficultés :

- les **formats** qui ne se remplacent pas à périmètre équivalent. Ils sont cumulatifs : au papier s'ajoutent les documents numérisés, les messageries, les bases de données, les contenus produits dans le cadre des RSE ou CMS, etc. Les flux de données et des capacités de stockage atteignent désormais des centaines de téraoctets). En passant du monde artisanal au monde industriel, la gestion des données M2M (*machine to machine*) génère des flux considérables (données de géolocalisation par exemple), continus, et très peu métatagés (donc complexes à gérer et rechercher). Par ailleurs, les données doivent être migrées à chaque étape technologique, ce qui nécessite un projet complet en soi.

- L'**éparpillement** des données dans les « terminaux » mobiles comme les ordinateurs portables, smartphones, sites d'hébergement en *cloud* ajoute une autre couche de complexité. Question d'autant plus critique que les autorités de régulation ont des exigences toujours plus élevées en matière de traçabilité, de maîtrise de cycle de vie et de purge, notamment des données à caractère personnel (processus d'anonymisation).

7 MOTS D'ORDRE POUR UN SUCCÈS

- 1 Rapidité de réalisation
- 2 Faculté de démontrer l'efficacité (utiliser des « démonstrateurs » rapides) et communiquer fortement
- 3 Pragmatisme dans la démarche
- 4 Recherche de consensus en pilotant fortement le changement
- 5 Pilotage par les coûts (se doter d'outils de *business cases* pour suivre et rapporter l'avancement puis la conclusion de chaque projet et de chaque étape de la construction de l'architecture de la gouvernance)
- 6 Professionnalisation des métiers liés à la conception et à la mise en œuvre avec la perspective de nouveaux métiers tels que gouverneur des données ou directeur du capital immatériel
- 7 Normalisation incluant la certification des systèmes d'info-connaissance •

Pour répondre à ce défi, le respect des textes normatifs est déterminant pour mettre en conformité des systèmes (série des ISO 30300) ou des sous-systèmes (ISO 16461 / NFZ 42-013⁵), y compris des spécifications techniques comme le SEDA (Standard d'échange de données pour l'archivage). Au-delà de la réalisation d'audit de conformité, des certifications renforceront la confiance et la pérennité du dispositif (le référentiel Afnor NF 461 destiné aux SAE vient d'être publié⁶).

La gouvernance technique de l'info-connaissance nécessite des référentiels que l'on a trop hâtivement et rapidement mis au rebut : annuaires, cadres de classement, listes de compétences et métiers, catalogues de projets, produits et clients, etc. Des outils sont à rechercher vers les normes d'ontologies conçues par le W3C comme le SKOS (Simple knowledge organisation system)⁷.

> **Le compromis du « green »**

C'est une composante importante à prendre en compte : moins d'impression, purges régulières, versements d'archives régulées, réduction des redondances et copies, réduction et mutualisation des fonds documentaires, etc.

> **Le compromis pour les métiers et l'évolution des postes**

À l'occasion de la mise en place d'une gouvernance de l'info-connaissance, les cartes des compétences et métiers sont souvent rebattues. C'est alors l'opportunité d'intégrer et de redonner de la visibilité à des compétences documentaires maîtrisées et reconnues - mais trop souvent éparpillées - dans de nouvelles fonctions et de nouvelles valeurs ajoutées qui sont, en fonction de l'alignement stratégique, intégrées dans les activités opérationnelles ou les activités support, ou les deux. •

1 *Livre blanc sur la gouvernance documentaire dans les organisations françaises*, 2^e éd., mars 2012, <http://www.serdalab.com/livres-blancs>

2 « La qualité du compromis se mesurera surtout à son caractère complet et non ambigu; si une des parties a cru comprendre une chose qu'une autre partie n'a pas incluse dans l'accord, le compromis, de solution qu'il devait être, devient source de problèmes ». Wikipédia.

3 Pour un cycle de moins de 2 ans, on ne parlera plus de stratégie mais de navigation à vue.

4 Leif EDVINSON et Michael MALONE. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, 1997

5 <http://www.afnor.org/profils/activite/tic/la-norme-francaise-nf-z42-013-sur-l-archivage-electronique-transposee-en-norme-internationale-par-l-iso>

6 <http://www.afnor.org/metiers/certification/panorama-certification/afnor-certification-annonce-le-lancement-de-la-certification-nf-461-systeme-d-archivage-electronique>

7 Emmanuelle BERMÈS. *Publier les référentiels sur le Web sémantique*. Tutoriel http://www.bnf.fr/documents/afnor2011_bermes.pdf

focus



[codification] La norme, voilà un élément incontournable aujourd'hui. Vous saurez tout sur les normes ISO 30300 et 30301 et, au-delà, sur leur interopérabilité - récente - avec les grands domaines de la gouvernance de l'entreprise. Des perspectives nouvelles à saisir !

Diplômé de l'Ecole pratique des hautes études, entré en 1994 à l'AFPA, fondateur et responsable du Centre national d'archives de la Formation professionnelle des adultes de 1996 à 2004, Michel Cottin intègre la division Recherche et développement de France Télécom-Orange en 2005 où il occupe le poste de *records manager* en France et à l'international. Président de la déléation française à l'ISO TC46/SC11 pour les archives et le *records management* depuis 2011, il est aussi administrateur de l'ADBS.

michel.cottin@orange.com

Des normes pour encadrer les processus informationnels

L'attente forte vis-à-vis des normes chez les professionnels de la gestion documentaire est bien réelle. Il s'agit d'un processus de long terme. Initié notamment dans le domaine de la description dans les années 80-90 avec la publication des normes internationales comme ISAAR(CPF) et ISAD(G), le processus de normalisation répond aux exigences de l'environnement informatique tout en étant garanti par un consensus entre experts internationaux. Les jeunes générations de professionnels ont parfaitement intégré l'internationalisation des processus de travail, initiée avec l'arrivée des réseaux haut débits. Le recours à ces normes internationales est souvent perçu comme un gage de crédibilité dans le monde de la gestion documentaire. L'implication de plus en plus grande et directe des utilisateurs dans l'usage des dispositifs de gestion documentaire comme les GED, les systèmes d'archivage électronique (SAE) ou les outils collaboratifs a accru le besoin de normes pour structurer et garantir la robustesse de leurs outils ainsi que l'interopérabilité avec les autres processus métier. C'est le cas par exemple avec l'utilisation des métadonnées (ISO 23081) ou les processus de migration et conversion de documents (ISO 13008).

UNE INTEROPÉRABILITÉ PLUS GRANDE

La nécessité de prendre en compte les documents informatiques avec une gestion pragmatique des exigences a été l'écho de nombreuses productions de

normes et standards techniques comme Moreq¹. L'importance du cadrage et de la maîtrise des prestataires et sous traitants a stimulé l'emploi systématique des normes pour décrire et contrôler précisément les prestations et les résultats attendus. Les normes, gage de maîtrise du projet et de satisfaction du client, sont donc devenues le corollaire indiscutable du bon usage des moyens pour le développement d'un produit adapté et conforme à une stratégie.

Enfin, l'évolution des métiers de l'information s'est davantage ouverte vers la capacité à afficher une crédibilité basée sur la garantie de résultats pour un traitement en amont de l'information documentaire. Pour cela, les capacités traditionnelles d'analyse ont été complétées par une compétence à intervenir sur la production des documents au sein des

processus et des activités des organisations. Les principes de gestion de la gouvernance, développés dans la série des ISO 30300, en sont l'illustration.

En 2012, Lucas Colet, président du Comité luxembourgeois auprès de l'ISO/SC11, publiait un schéma hiérarchique des principales normes dans le domaine de la gestion documentaire pour illustrer la cohérence apportée par l'introduction de l'ISO 30300 (voir cartographie ci-contre). Très diffusé sur les réseaux sociaux, il illustre bien la situation des normes et de leurs interdépendances.

LE CADRE NORMATIF : UNE CLÉ POUR LA COMPRÉHENSION

Deux types d'approche permettent de qualifier les normes en usage dans le domaine de la gestion documentaire : l'approche « technique » ou « produit »,

Interrelations entre les référentiels normatifs et les différentes parties intéressées dans une organisation

	Pouvoirs publics	Fournisseurs	Actionnaires	Organisme	Entreprise	Salariés	Riverains	Clients
30300 Information et documentation -- Systèmes de gestion des documents d'activité								
ISO 14001 : le management environnemental.								
9001 : satisfaction des clients								
31000 : principes et des lignes directrices du management des risques								
27000 : sécurité de l'information								
OHSAS 18001 : modèle de Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail								

abordée par la création de label par exemple, et l'approche « processus », comme pour les normes ISO 30300 qui représentent une famille de « normes génériques de système de management », qui ont vocation à être appliquées à toute organisation, quels que soient son type et sa taille, ses produits et son secteur d'activité.

Avec le développement des normes ISO liées au système de management, la gouvernance des processus et activités dans les organisations a pu se standardiser et évoluer vers un processus de certification. Dans le domaine de la gestion documentaire, l'adhésion aux normes a été pendant longtemps le résultat d'un acte volontaire, lié à des impératifs techniques. Depuis les premières normes sur le *records management*, comme l'ISO 15489 en 2002, force est de constater qu'aujourd'hui l'usage des normes est devenu une question centrale pour la profession. Rares sont les projets pouvant échapper à une exigence de référence à des normes de gouvernance afin de lier la gestion des processus à la stratégie des organisations.

DES NORMES DE MANAGEMENT SYSTÈME

Les premières normes de management de système ISO 30300 et 30301, publiées en novembre 2011, permettent désormais de cadrer une gouvernance : elles déterminent les conditions d'un engagement de la direction et une description des fonctions et les relations organisationnelles à l'intérieur d'une entité (rôles et responsabilités). Ces normes, qui approchent la gestion documentaire par les processus, permettent d'évaluer

et d'améliorer des systèmes comme dans une démarche qualité.

Les normes 30300 précisent notamment une terminologie internationale que l'on retrouvera dans d'autres normes techniques. Elles introduisent également la notion de certification des systèmes de gestion des documents d'activité qui sera marquée par la publication d'un volet complémentaire consacré aux exigences pour l'audit et la certification.

On soulignera aussi le caractère interopérable des normes ISO 30300, qui implique que leur mise en œuvre peut être faite de façon complémentaire ou par un processus de reconnaissance mutuelle avec d'autres normes dans une même organisation².

La gouvernance des systèmes de gestion des documents d'activité doit pouvoir s'opérer dans les mêmes champs couverts par les grands référentiels normatifs. En ce sens, l'ISO 30300, tout comme l'ISO 27000, s'adressent à toutes les parties intéressées. Les professionnels peuvent engager une politique de gestion documentaire en lien avec les autres grands domaines de gouvernance de leur organisme. Les retours d'expérience sont actuellement peu nombreux du fait du caractère récent de ces publications et des volets à venir concernant l'implémentation et les exigences pour l'audit et certification.

QUELLE ÉVOLUTION ?

Les projets de gouvernance documentaire suivent des standards qui nécessitent des interrelations avec les autres grands processus pour répondre aux stratégies des organismes. La tâche est sans doute plus ardue pour les professionnels

qui ne doivent plus se contenter de mettre en œuvre une technique mais de gérer des systèmes de plus en plus en cohérence avec leur environnement. Les processus de certification qui verront le jour dans les prochaines années viendront à l'appui de ces changements. ●

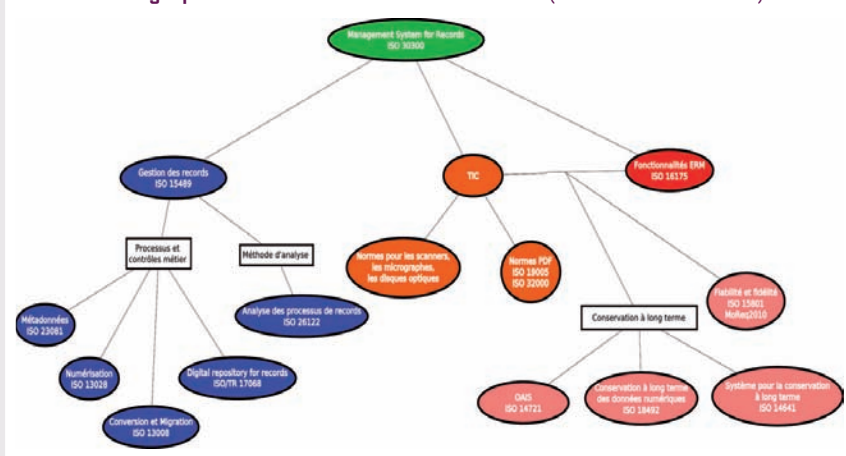
Les processus décrits dans la norme ISO 30301

1. Création et capture des documents.
2. Détermination du contenu et des métadonnées.
3. Norme et structure des documents, technologies appropriées pour la création.
4. Détermination des informations de contrôle.
5. Condition d'utilisation des documents dans le temps.
6. Maintien de leur exploitabilité dans le temps.
7. Mise en œuvre de l'élimination.
8. Conditions de maintenance des systèmes. ●

ISO SC11 : les enjeux pour la France

La question des enjeux dans le cadre de la normalisation relève de plusieurs domaines : intérêts industriels, cohérence dans les pratiques professionnelles, positionnement des métiers dans nos organisations. L'expérience montre qu'il est plus important de contribuer et d'influencer le travail normatif dès les étapes de conception plutôt que d'être soumis à des adaptations *a posteriori* – surtout pour les prestataires et le positionnement des métiers. Les enjeux normatifs sont jugés stratégiques pour les industriels français susceptibles d'utiliser les normes dans le domaine de la gestion documentaire. En effet, que ce soit sur le volet technique ou dans le cadre de la définition des exigences, la capacité d'influence des délégations françaises peut avoir un impact sur les solutions déployées et commercialisées. D'autre part, la CN11-Archives & Records management s'est engagée sur un programme de normes qui pourront contribuer à la certification avec les ISO 3030x, ce qui aura des conséquences importantes dans nos organisations. Ces stratégies d'influence, dont les résultats se mesurent dans la durée, n'ont pas nécessairement pour but d'imposer des positions nationales mais davantage de permettre une utilisation des normes cohérente et profitable aux métiers dans un contexte mondialisé. ●

Cartographie de la « nébuleuse » des normes (Source : Lucas Colet)



1 Model Requirements for the Management of Electronic Documents and Records, puis Modular Requirements for Records Systems est un recueil d'exigences pour l'archivage électronique élaboré par des experts européens. La mise en œuvre opérationnelle de la norme ISO 15489 a été la source d'inspiration d'origine de ce projet.
 2 Voir à ce sujet le 3^e Livre Blanc AFNOR CN11 comportant un article sur le processus de reconnaissance engagé chez Orange entre ISO 27000 et ISO 30300 <http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/content/download/32987/197785/version/10/file/AFNOR-CN11-bilingue.pdf>



jm.rietsch@fedisa.eu

Ingénieur civil des Mines, **Jean-Marc Rietsch** est le président de FedISA (Fédération internationale de l'ILM du stockage et de l'archivage) dont l'objectif est de développer les bonnes pratiques en matière de gouvernance et de conservation de l'information, d'apporter des réponses aux problématiques d'archivage électronique et de dématique (dématérialisation sous toutes ses formes : supports, échanges et processus). Il est lui-même expert en dématique et coauteur de nombreux ouvrages sur la dématérialisation et l'archivage.

[profil] Un(e) responsable des archives, « orfèvre » en gestion des risques et créateur de valeur patrimoniale... On est très loin de l'image traditionnelle de l'archiviste devenu aujourd'hui gestionnaire d'une base de connaissances susceptible de représenter un avantage concurrentiel pour toute entreprise. Des mises en garde pour mettre en exergue l'ampleur du champ d'investigation et le poids des défis en lice et l'impact positif d'une gestion rigoureuse.

De l'archivage électronique à la gouvernance documentaire

Alors même qu'il s'agit d'une partie intrinsèque du système d'information (SI) de toute organisation, les enjeux liés à l'archivage électronique sont encore loin d'être appréhendés à leur juste dimension. Les incompréhensions sont légion et leurs origines sont à chercher tant du côté de la fausse image que l'on a généralement de l'archivage que d'une volonté de vouloir à tout prix définir, différencier, voire opposer la GED, l'archivage ou encore le *records management*. En réalité, les objectifs de base sont identiques. Ils consistent à suivre/tracer, collecter, conserver et retrouver cette précieuse information de plus en plus difficile à maîtriser. La principale difficulté ne provient pas des volumes à traiter mais de la qualité et de la sécurité de l'information à assurer.

Des défis à relever

Par ailleurs, le passage ces dernières années de la gestion de la sécurité à la gestion du risque constitue une évolution radicale du SI, tout comme l'obligation de devoir gérer des accès de plus en plus nombreux pour des utilisateurs aux profils très variés, tout en assurant un niveau de sécurité indispensable. C'est ce défi que doivent relever les responsables chargés de cette gestion. Ils sont devenus de véritables orfèvres sur la façon d'identifier les risques, de les quantifier et de les classer afin de mettre en place des solutions sécuritaires efficaces et adaptées, tout en reconnaissant cependant un « risque résiduel », notion de plus en plus souvent évoquée.

En matière d'archivage, la gageure se traduit par la réponse à donner à la simple question de savoir si nous sommes prêts ou non à perdre telle ou telle information. Sachant que, par principe, toutes les données au sein d'une organisation n'ont pas la même valeur, il n'y a aucune raison pour les gérer et, surtout, les archiver toutes de la même façon et en prenant les mêmes risques, sachant que les coûts des solutions proposées varient en fonction du niveau de sécurité requis et de celui de performance désiré. Même si « *qui peut le plus, peut le moins* », pourquoi dépenser plus si cela n'est pas vraiment nécessaire, surtout en période d'austérité ? À cet égard aussi, le responsable de cette gestion devra faire preuve de talent pour trouver un juste milieu entre la complexité du découpage à effectuer quant aux différentes infrastructures en matière de conservation et à l'organisation à mettre en œuvre en fonction des gains attendus en retour.

Il dispose toutefois d'outils précieux, notamment des méthodes d'analyse du risque au sens le plus large, débordant largement les simples aspects techniques, et des différentes politiques, en particulier la PSSI (politique de sécurité des systèmes d'information), sans oublier une politique d'archivage adaptée au numérique. Cette dernière va permettre en particulier de définir les bons niveaux de sécurité et de service en regard de la valeur attribuée aux données/documents concernés. Cette valeur est appréhendée grâce à l'analyse du risque et, plus précisément, des conséquences directement liées à la perte de ces données/documents. Si elles sont importantes, on aura tout intérêt à choisir un niveau de sécurité élevé, sachant par ailleurs qu'un tel choix aura évidemment des impacts en matière d'investissement.

Un nouvel objectif : la création de valeur

Cette démarche ne doit pas se limiter à l'archivage électronique mais s'étendre à l'ensemble du système d'information, au cœur de ces préoccupations en tant que support de l'ensemble des processus métier de toute organisation. Par ailleurs, et comme on l'a déjà souligné, il doit s'ouvrir à un nombre élevé d'utilisateurs, répondre à une augmentation des capacités de stockage et de traitement mais surtout passer d'une logique de simple collecte des données à une véritable logique de production d'informations et de création de valeur. En ce sens, le SI participe de plus en plus au patrimoine informationnel des organisations, véritable actif immatériel. Renault F1 archive ainsi l'ensemble des e-mails échangés en son sein pour ne pas risquer de perdre une information précieuse, avec une logique de base de connaissances qui sans nul doute lui permettra de gagner en productivité.

Mais toutes ces évolutions ne seront efficaces que si l'on se dote d'instruments de référence et d'une organisation appropriée du SI pour constituer ainsi une véritable gouvernance : documents stratégiques, moyens de communication et d'organisation, systèmes de conservation et d'archivage. Sur ce dernier point, on pourrait même oublier un instant le terme « archivage » et parler simplement de conservation à plus ou moins long terme !

La politique documentaire et d'archivage de toute organisation pose en fait les bases de sa politique en matière de gestion de l'information et des engagements qu'elle prend tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur. Elle représente la garantie d'une démarche cohérente et contrôlée face à l'ensemble des exigences qui s'imposent à l'organisation en regard des besoins de sécurité et de ses besoins métier. Chaque département ou service se doit également d'adapter cette politique au regard de ses propres exigences. Ainsi, cela va se traduire par différentes infrastructures en matière de conservation :

- baies de stockage¹ classiques en courant le risque d'une modification ou d'une suppression accidentelle ou malveillante des données/documents ;
- baies protégées en réécriture et en suppression, de façon logique sans vérification particulière en matière d'intégrité et risquer de détecter *a posteriori* une perte d'intégrité sans pouvoir y remédier ;
- recours à des technologies particulièrement sécurisées de type CAS (content aware storage) prévoyant un contrôle régulier voire continu de l'intégrité des données/documents conservés, éliminant ainsi presque tout risque de corruption et de suppression.

Dans les faits, la gouvernance de l'information touche plusieurs domaines importants comme la classification des données, la qualité de l'information (« *Puis-je faire confiance à cette information ?* »), l'élaboration des différentes politiques, la gestion du cycle de vie de l'information (ILM pour *information life cycle management*), la gestion du risque et de la conformité (GRC, *gouvernance, risk & compliance*)²

sans omettre l'un des domaines les plus cruciaux et stratégiques qu'est la valorisation de l'information.

Au-delà des mots, la gouvernance de l'information représente un moyen extrêmement important pour transformer l'information, la valoriser, atteindre la connaissance. Mais seule une prise en compte globale de l'ensemble des domaines identifiés dans la gouvernance de l'information permettra d'obtenir des résultats tangibles. Prendre conscience que le service informatique n'est pas plus important qu'un service juridique ou que tout autre, et vice-versa, est fondamental. Il s'agit pour toute organisation de relever le défi d'ordonner tous les domaines concernés en un ensemble cohérent de politiques et de contrôles valables à travers tous les systèmes, les fonctions et les implantations géographiques de l'organisation.

Organiser l'information

Face à l'augmentation des volumes de données et des échanges³, il est de plus en plus essentiel d'organiser l'information. Des lieux communs, tels que « *trop d'information tue l'information* » n'ont pas lieu d'être énoncés dès lors que l'information est bien gérée et gouvernée. Une telle affirmation correspond plutôt à un véritable aveu d'impuissance à organiser l'information de façon fiable et efficace permettant à l'utilisateur de retrouver la bonne information au bon moment et en toute confiance, que l'information ait quelques minutes d'existence, quelques mois ou plusieurs années.

Tant la dématique⁴ que l'archivage électronique sont directement concernés par ce véritable défi lié à la gouvernance de l'information, comme partie intégrante du système d'information. De fait, de tels projets doivent ainsi relever directement de la direction générale de toute organisation et être traités de façon transverse. Trop souvent, ils sont abordés comme de simples « gadgets » techniques, de manière isolée et souvent incomplète par rapport à un besoin mal exprimé, voire pas exprimé du tout, et surtout renvoyés d'un service à un autre sous prétexte que le personnel ne se sent pas concerné où qu'il ne dispose pas des compétences nécessaires. Apprenons plutôt à travailler ensemble et soyons d'autant plus efficaces.

Le défi est d'importance, car lui seul permettra à toute organisation de profiter de cette véritable richesse que constitue l'information à partir du moment où elle est correctement gérée et surtout exploitable et transformée en connaissance. N'oublions pas également que valorisation de l'information peut aussi vouloir signifier innovation et, par voie de conséquence, compétitivité ! ●

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Baie_de_stockage

² Terme générique qui permet de savoir comment une organisation définit ses objectifs, politiques et autres procédures qui vont lui permettre de se gérer et de progresser tout en évitant ou en gérant les incidents et en démontrant sa conformité aux lois, réglementations, politiques, obligations contractuelles et autres standards.

³ En 2010, IDC annonçait que le volume de données produites chaque année dans le monde devrait être multiplié par 44 en 10 ans pour atteindre 35 Zo*. D'après le Radicati Group : 294 milliards d'e-mails envoyés chaque jour en 2010, avec spams, 507 milliards attendus en 2013. En 2011, IDC prévoyait que le volume d'informations numériques stockées dans le monde passerait la barre du 1,8 Zo, déjà 9 fois plus qu'en 2006. À fin 2011, d'après Symantec, ce volume serait effectivement de 2,2 Zo.

*Mo, Go, To, Po, Eo, Zo, yottaoctet (Yo 10²⁴ octets). 2 To = tous les ouvrages d'une bibliothèque universitaire, 2 Po = fonds de toutes les bibliothèques universitaires états-uniennes

⁴ La dématique ou action de dématérialiser au sens large, concerne à la fois la numérisation de documents papier, la dématérialisation des échanges et la dématérialisation des processus en incluant la composante légale.