

CONTEXTES

Ruth Martinez, Marie-Odile Charaudeau, Marie-Anne Chabin, Nathalie Morand-Khalifa, Arnaud Jules, Paul Richy, Irène Allouche, Jannick Labatut-Pouyllau, Marion Chémery-Dronne, Parina Hassanaly et Michel Roberge

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

2013/1 Vol. 50 | pages 38 à 49

ISSN 0012-4508

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-1-page-38.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.38] Regards croisés de groupements professionnels (GFII, CR2PA, APROGED)

[p.40] Maîtriser l'information : un processus collectif et transverse

[p.41] France Télécom-Orange : pour une gouvernance consolidée

[p.42] La donnée peut rendre fou !

[p.44] Un centre de ressources départemental : une réponse aux questions de gouvernance ?

[p. 46] Management de l'information : quelle réalité pour les TPE/PME ?

[p. 48] Incontournable : le plan de gouvernance documentaire

Contextes

[**opinion**] Pourquoi ne pas consolider les points de vue de plusieurs professionnels du domaine pour affiner la notion de gouvernance de l'information et apprécier ainsi le véritable rôle qu'elle est amenée à jouer ? Un article pour découvrir aussi la sensibilisation actuelle des divers acteurs à cet enjeu, l'évolution du concept et son avenir, prometteur, dans un environnement de plus en plus complexe.

Regards croisés de groupements professionnels : GFII, CR2PA, Aproped

Participants : Ruth Martinez (RM), Marie-Anne Chabin (MAC), Marie-Odile Charodeau (MOC)

Modérateurs : Loïc Lebigre, Arnaud Jules

• Quelle définition donneriez-vous de la gouvernance de l'information ?

MAC : La définition qu'en donne l'Association of Records Managers and Administrators¹ (ARMA) me convient parfaitement : « *Information governance is a strategic framework composed of standards, processes, roles, and metrics that hold organizations and individuals accountable to create, organize, secure, maintain, use, and dispose of information in ways that align with and contribute to the organization's goals* », soit « *un dispositif stratégique composé de normes, de processus, de rôles et de métriques qui responsabilise les personnes physiques et morales pour la production, la gestion, la sécurité, la conservation, l'utilisation et la destruction de l'information de telle façon qu'ils respectent les objectifs de l'entreprise et y contribuent* ». On parle trop souvent de gouvernance de l'information sans la définir ...

RM : Je rajouterais peut-être les notions d'efficacité, d'agilité et de performance à cette définition. La gouvernance de l'information doit faciliter, quelle que soit l'organisation, l'innovation, l'aide à la décision, la traçabilité et la conformité des opérations, la connaissance de son environnement et l'anticipation de son évolution...

MOC : Les informations non structurées ne cessent de croître. En entreprise, l'information est souvent isolée dans des « silos ». Grâce à une approche globale de la gestion de ces actifs numériques, la gouvernance de l'information permet une meilleure circulation de l'information pertinente, donc une valorisation de celle-ci ainsi qu'un pilotage efficient du système d'information (SI).

• Y-a-t-il selon vous convergence des approches (EM, KM, IE, IS, MDM, etc.) ?

RM : Oui. On observe des convergences entre ces différentes approches dans la mesure où ce sont de plus en plus souvent les directions métiers (RH, Communication, Marketing, etc.) qui initient une refonte des processus afin de répondre plus efficacement à leurs propres objectifs. Ce mouvement s'inscrit de plus dans une dynamique globale de l'organisation, tendant vers plus de transversalité et le décloisonnement des silos.

MOC : Entre les données générées par les internautes et les entreprises et celles mises à disposition par les collectivités, il existe une masse colossale de données non exploitées. Il y a potentiellement d'énormes gains de compétitivité pour ceux qui sauront les exploiter. Selon IBM, beaucoup de grandes entreprises sont incapables d'interpréter jusqu'à 90 % de leurs informations et ce déficit dans l'analyse de données est un problème majeur. Nous voici entrés dans l'ère des *big data*, des ensembles de données tellement gigantesques qu'ils nécessitent de nouveaux outils techniques et scientifiques pour les comprendre et en tirer du sens. Ce déluge de données pose des questions profondes sur leur collecte, leur interprétation et leur analyse.

• **Que constatez-vous comme évolutions chez vos clients, partenaires ou fournisseurs sur le plan de la gouvernance de l'information ?**

MAC : On en parle beaucoup, avec des contenus variés qui témoignent à la fois de l'intérêt et du flou dont elle est entourée. Le besoin naît de la disparition des structures hiérarchiques induites par les réseaux numériques et des risques de divulgation, de « mésutilisation » ou de destruction de l'information qui en découlent. Le navire est ballotté au gré de l'humeur de chaque marin, ce qui est acceptable par mer calme mais dangereux par gros temps.

• **Quelle prise de conscience des décideurs ? Quelle organisation ou dispositifs mis en place ?**

MAC : La prise de conscience des décideurs est lente parce qu'ils ont encore tendance à se fier aux outils pour gérer l'information. Comme l'écrit le CR2PA² : « *La production massive de documents numériques, en tous lieux, en tous temps, et par n'importe qui dans l'entreprise, fait naître pour celle-ci un nouveau risque. Or les dirigeants, entièrement centrés sur leurs représentations traditionnelles des dangers qui guettent l'entreprise, ne perçoivent pas qu'ils sont en train de jouer les apprentis sorciers. Le danger est là ; ils n'en ont pas conscience et donc ne le contrôlent pas.* »

MOC : 31 % des chefs d'entreprises paneuropéennes sont inquiets car ils estiment que ce sont les nouvelles technologies qui dicteront à l'avenir leurs orientations et leurs méthodes de gestion et non les besoins de leur entreprise³. D'autre part, les directions métiers ont de plus en plus tendance à développer un système parallèle au SI de l'entreprise pour répondre à leurs besoins immédiats et spécifiques. La consommation de l'IT ou le BYOD⁴ ne font qu'accélérer cette tendance. L'enjeu majeur de la gouvernance est de mettre le SI en adéquation avec les objectifs stratégiques et les orientations métiers de l'entreprise. Pour y parvenir, le dialogue passe entre une direction générale impliquée et une DSI réactive. Dans l'idéal, toutes les décisions stratégiques devraient être traduites dans le SI.

• **Comment les outils technologiques répondent-ils ou non à ces enjeux ?**

MAC : Est-ce le rôle des technologies de répondre à ces enjeux ? Si la gouvernance de l'information est d'abord un enjeu de responsabilisation des personnes, les solutions techniques ne sont pas la bonne réponse. En revanche, les outils peuvent aider à repérer l'information à risque ou inutile pour lui attribuer la bonne règle de gestion avant de la confier éventuellement à un autre outil pour la conservation ou la mise à disposition.

RM : C'est la réflexion globale sur les besoins et les usages qui doit guider la démarche avant tout questionnement technique. Il est important que ces démarches soient portées au plus haut niveau de l'organisation.

• **Ces évolutions vous semblent-elles aller dans le bon sens ?**

MOC : Les pratiques sociales et mobiles sont définitivement ancrées dans le quotidien des internautes, modifiant le paysage et les usages numériques. De ce fait, plus que jamais, le maintien ou la prise de part de marché est directement lié à la capacité des entreprises à comprendre les facteurs de transformation, à appréhender leur impact sur leur écosystème et à anticiper l'évolution des besoins et envies des utilisateurs.



Ruth Martinez est déléguée générale du GFII, l'Association des acteurs du marché de l'information et de la connaissance. Les membres du groupe de travail bénéficient d'une veille quotidienne sur l'actualité économique, technologique et juridique du secteur.

ruth.martinez@gfii.fr



Marie-Odile Charaudeau est déléguée générale de l'Aproged, l'association de la maîtrise et de la valorisation des contenus. L'Aproged a pour objectif de faire des contenus (industriels, administratifs, culturels et scientifiques) l'atout majeur des entreprises et des organisations dans cette course aux contenus numériques.

mo.charaudeau@aproged.or



Marie-Anne Chabin est secrétaire générale du CR2PA (Club des responsables de politiques et projets d'archivage) qui fédère les porteurs de projets confrontés aux enjeux de la conservation et de la destruction des données, à l'externalisation, aux cessions d'entreprise, etc. et défend une vision managériale de l'archivage.

marie-anne.chabin@archive17.fr

• **Comment voyez-vous l'avenir ?**

MAC : Il faut continuer à alerter les dirigeants sur les enjeux liés à la production, à la circulation, à l'exploitation et à la conservation ou la destruction de l'information, au risque de graves incidents. Il faudrait aussi promouvoir l'émergence d'une réelle gouvernance des règles de gestion de l'information et non seulement d'outils de gestion des données.

MOC : Les prévisionnistes s'accordent à identifier trois leviers majeurs dans l'évolution du monde numérique : le *cloud*, la mobilité et les *datas*. Ces trois domaines offrent de nombreuses opportunités pour les entreprises avec un minimum d'investissements. Après des années de divergence, les réseaux sociaux, la localisation et la mobilité nous font entrer dans l'ère de la vraie convergence - celle des contenus, des objets et des usages. Le véritable enjeu pour l'avenir est « *big everything* ».

Et, pour y parvenir, la gouvernance de l'information est une absolue nécessité. •

¹ Dans la 4^e édition du *Glossary of Records and Information Management Terms*, cité par *Information Management Magazine* dans son n° de janvier 2013.

² Dans son *Référentiel Archivage managérial*, 2012.

³ Source : rapport de l'Economist Intelligence Unit, décembre 2012

⁴ Bring your own device <http://fr.wikipedia.org/wiki/BYOD>

focus



[**partage**] Impliquer l'ensemble des acteurs, tel sera l'un des facteurs clef du succès d'une bonne gouvernance.

Ingénieur documentaliste, **Nathalie Morand-Hhalifa** a exercé dans les domaines de la banque et des télécoms. Directeur du département Information Management Office de la Recherche et innovation de l'Oréal depuis avril 2010, elle est également co-auteur de l'ouvrage *Mise en œuvre de la dématérialisation (cas pratiques pour l'archivage électronique)*.

khalifamorand@orange.fr

Maîtriser l'information : un processus collectif et transverse

Dans les grandes entreprises, l'information relève souvent de la responsabilité d'au moins trois fonctions : la veille et documentation, le *knowledge management* et le *records management*. On est parfois tenté de croire que ces fonctions couvrent des besoins différents à des moments différents du cycle de vie de l'information. Il n'en est rien. Au contraire, avoir une approche globale de l'information donne une vision stratégique des besoins de partage et de préservation. C'est notamment le cas en R&D. L'information utile et indispensable à l'entreprise, qu'il s'agisse de connaître son secteur d'activité, des savoirs et savoir-faire de ses collaborateurs ou de l'information produite dans le cadre de ses activités, nécessite la mise en place d'un processus collectif et transverse de gouvernance.

PARTAGER LES RESSOURCES

Force est de constater qu'une part importante (au moins 50 %) des informations nécessaires aux veilleurs est déjà disponible en interne. Mais, trop souvent, les études ou dossiers documentaires ont pour unique destinataire leur commanditaire. Les savoirs et savoir-faire des collaborateurs sont rare-

ment partagés en dehors de la communauté (peur de perdre son savoir, pas de mutualisation, pas de réceptacle adapté). Les entreprises ne savent pas comment gérer les expertises et n'ont pas conscience de la valeur de toutes ces connaissances. Ces informations, issues des collaborateurs et de leur analyse, représentent une part importante des 50 % cités plus haut. Se pose enfin la question de l'archivage, considéré encore comme une contrainte et non comme un gage de qualité et constitutif de la gouvernance d'entreprise.

En segmentant ces trois fonctions Information, l'entreprise prend le risque de ne pas disposer de la bonne information au moment opportun. Les acteurs de l'information cherchent à l'extérieur ce que l'on connaît déjà mais que l'on ne partage pas, perdent du temps à vérifier, ré-analyser, comprendre les décisions ou choix qui ont été faits à un moment donné par les directions générales.

L'INFORMATION POUR L'ACTION

La prise en compte de l'utilité et de l'utilisation de l'information tout au long de son cycle de vie a le mérite de mettre en lumière qu'une étude de veille, par exemple, au-delà de son intérêt à un

instant *t* pour un chercheur, est aussi un document dont le contenu a permis à la direction générale de prendre une décision. Cette étude doit, parce qu'elle donne une information sur un produit, un concurrent, être partagée avec les collaborateurs qui en ont besoin. Elle pourra aussi être commentée par un chercheur en fonction de ses savoirs, et devenir alors une information valorisée sur laquelle d'autres chercheurs pourront s'appuyer pour leurs travaux. On voit ici le lien indéniable avec le *knowledge management*. Cette même étude relève aussi du périmètre du *records management* car il est le reflet d'une activité de l'entreprise et explique un choix.

La gouvernance de l'information, dans une vision globale, a pour objectif de permettre aux collaborateurs d'assurer leurs missions et de contribuer au patrimoine informationnel de l'entreprise. C'est un ensemble cohérent de fonctions qui tendent individuellement à partager, diffuser, valoriser, préserver pour réutiliser voire re-valoriser des connaissances et qui contribuent notamment à la gestion des droits d'accès, des durées de conservation et des niveaux de confidentialité et ce, de façon ordonnée en regard des besoins des collaborateurs et de l'entreprise.

La gouvernance de l'information est une démarche qui engage les entreprises. ●

PERMETTRE AUX COLLABORATEURS DE CONTRIBUER AU PATRIMOINE INFORMATIONNEL DE L'ENTREPRISE



Arnaud Jules

arnaud.jules@orange.com

retour d'expérience



Paul Richy, ingénieur civil des Télécommunications, est en poste à la Direction de la sécurité de France Télécom-Orange. Il travaille plus particulièrement dans le domaine des référentiels de sécurité et participe aux travaux de l'Afnor en tant que vice-président de la CN SSI (Commission nationale de la sécurité des systèmes d'information).

paul.richy@orange.com

[sécurité] En reconnaissant que la gestion de l'information relevait de plusieurs compétences, France télécom réconcilie gestion des documents d'activité et sécurité de l'information en favorisant leur interopérabilité et en les intégrant dans une vision plus globale de sécurité de l'entreprise.

France Télécom-Orange : pour une gouvernance consolidée

Au sein de France Télécom-Orange, il a été convenu depuis 2006 que la politique d'archivage et de *records management* (PAG) et celle de sécurité de l'information du groupe (PSIG), incluse depuis 2007 dans la politique de sécurité globale (PSG), concernaient chacune dans leur champ d'application la gestion de l'information. À ce titre, elles se sont mutuellement référencées depuis l'origine.

INTÉGRATION DE LA CERTIFICATION

Sur le plan normatif, la PAG s'appuie sur la norme ISO 15489¹ et la PSG sur les principales normes de la série 27000 « Systèmes de management de la sécurité de l'information ». Cette approche a permis d'intégrer le sujet de la certification dans notre démarche. Le Groupe a, en effet, considérablement étendu et diversifié son champ d'action, que ce soit par son ouverture à l'international ou par la complexité croissante de ses métiers.

La nécessité de garder des preuves, de réutiliser les informations et de préserver ce capital informationnel, aussi bien pour les informations produites que pour celles qui nous sont confiées, ont amené le Groupe à définir et mettre en œuvre la rationalisation nécessaire du processus d'archivage. Pour ceci, l'approche retenue a été celle de l'analyse de risques en conformité avec l'ISO IEC 27005².

LA PRISE EN COMPTE DES EXIGENCES DE SÉCURITÉ A ÉTÉ FACILITÉE PAR LA MISE EN COHÉRENCE DE DEUX POLITIQUES

Ont ainsi été définis et formalisés les enjeux, la sensibilité des informations, les menaces, les scénarios de risques et leur hiérarchisation, qui ont abouti à l'identification des exigences propres aux documents d'activité. La prise en compte de ces exigences de sécurité a été facilitée par la mise en cohérence des deux politiques : la politique d'archivage et de records management et celle de sécurité globale. Un travail complémentaire mené avec la FEDISA³ a défini une démarche permettant une éventuelle certification selon l'ISO IEC 27001⁴, certification conforme aux besoins de la PAG.

MAÎTRISE DE L'ARCHIVAGE

Déployée depuis 2007, la PAG a permis de mieux maîtriser l'archivage papier (définition des processus et procédures, connaissance des contenus, application des destructions, contenus gagnés, maîtrise des coûts, rationalisation du tiers-archivage). Pour ce qui est de l'outillage informatique, la politique a servi de socle stratégique pour déployer une plateforme transverse et gouvernée de gestion électronique de documents (plus de 80 millions de documents commerciaux, techniques et réglementaires) couplée

à une application d'archivage électronique à valeur probatoire.

L'année 2012 a été une année de transition. Les succès et limites de la PAG constatés, la révision de celle-ci et de la PSG se font dans une approche générale de la gestion du cycle de vie de l'information. Pour ce qui concerne la révision de la PAG, l'intégration des exigences de normes de la famille 30300⁵ et la construction d'un système de gestion des documents d'activité font partie des objectifs stratégiques pour couvrir les processus de la gestion de l'information, de la création du document jusqu'à sa destruction. Le référencement réciproque des deux politiques sera bien sûr maintenu. ●

¹ ISO 15489-1 : 2001 Information et document - «Records management» Partie 1: Principes directeurs et ISO/TR 15489-2 : 2001 Information et document - «Records management» Partie 2: Guide pratique

² ISO/IEC 27005:2011 Technologies de l'information - Techniques de sécurité - Gestion des risques liés à la sécurité de l'information

³ Fédération de l'ILM (Information Lifecycle Management), du stockage et de l'archivage www.fedisa.eu

⁴ ISO/IEC 27001:2005 Technologies de l'information - Techniques de sécurité - Systèmes de management de la sécurité de l'information - Exigences

⁵ Série ISO 30300, famille de normes présentée sous le titre générique de « Système de gestion des documents d'activité »



irene@ia2pconsulting.com

Après plus de 10 ans d'expérience dans la conduite de projet dans un contexte multiculturel et international au cœur des processus de décision des directions Marketing, Irène Allouche a créé son cabinet de conseil. Elle propose aujourd'hui aux sociétés tout un panel d'expertises lié au marketing et au pilotage de projets complexes.



[statistiques] Retour d'expérience d'une responsable marketing stratégique d'un grand groupe d'électroménager après la fusion de trois sociétés ou lorsque les données parfaitement correctes à un niveau donné deviennent fausses après consolidation. Comment organiser leur gouvernance ? Cas pratique.

La donnée peut rendre fou !

1 La mise en œuvre d'un plan de fusion d'entreprises débute généralement par la réorganisation des départements marketing. Redistribution des rôles et du périmètre, organisation matricielle, etc. : au départ, ces différents points sont difficiles à ajuster. Il faut accumuler des connaissances rapidement, accepter de relayer ses anciennes missions et apprivoiser son nouveau périmètre. C'est dans ces moments forts que les outils informatiques, qui facilitent l'accès à des informations jusqu'à lors inconnues, se relèvent indispensables.

Prenons l'exemple d'un directeur des ventes sur un périmètre France, devenu directeur d'un portefeuille de marques au niveau d'un groupe. Pour piloter sa nouvelle activité, il est impératif qu'il ait au minimum des informations sur les quantités vendues, le chiffre d'affaires, la marge par produit/client et par zone géographique de ces marques.

Un outil de décision providentiel

C'est dans ce cadre que l'on m'a demandé de déployer un outil de *business intelligence* pour l'ensemble des équipes marketing du groupe. Ayant moi-même une connaissance limitée des chiffres au niveau du groupe, j'ai collaboré avec l'équipe informatique en leur apportant mes connaissances en marketing : un nom, un logo, un support visuel attractif et même un gadget, une boule lumineuse customisée avec la promesse de l'accès à la visibilité. Nous avons élaboré un outil et formé plus de

100 personnes sur plusieurs pays avec un dynamisme sans faille. Mais quelle n'a pas été ma surprise lorsque j'ai découvert que les données analysées sous certains angles - par marque, par segment marketing, par fournisseur - étaient fausses ! Comment une référence produite correctement dans un système d'information en France pouvait-elle être erronée dans l'outil global ? Qu'avait fait l'informatique de nos référentiels ?

De l'illusion à la déception

C'est en travaillant avec les services informatiques que j'ai compris le nœud du problème. Comment définir, en effet, l'unicité d'une référence produit ou client si l'on possède plusieurs bases de référentiels ? Le service informatique avait bien déterminé un critère d'unicité qui fonctionnait de manière rationnelle mais qui était irréaliste d'un point de vue. Pourquoi ? Tout simplement parce que la donnée a un cycle de vie dépendant du type d'activité de la société et du département qui est chargé de la mettre à jour. La criticité¹ n'est pas la même selon les cas.

Nous nous trouvions face à une situation extrêmement délicate où les données de l'outil décisionnel étaient en partie fausses. Mais combien de données étaient-elles concernées ? Avant de répondre à cette question, il a fallu faire admettre à la direction informatique les problèmes rencontrés, prévenir la direction financière, sponsor du projet, que les axes d'analyse indispensables à la gestion des directions marketing étaient faussés, demander aux utilisateurs d'être patients...

L'audit relèvera que 200 millions d'euros sur 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires n'étaient pas analysables sur des axes primordiaux !

Les référentiels de données, l'affaire de tous

La direction marketing stratégique avait lancé quatre projets afin de trouver une solution pour les données existantes et d'adopter un nouveau mode de fonctionnement. Ces projets portaient sur :

1. une référence produit unique,
2. le nettoyage de l'historique sur la base de 59 000 références,
3. une segmentation produit groupe,
4. un fabricant unique.

Avec l'aide de trois consultants, nous avons mené ces différents projets en prenant soin de communiquer nos réflexions aux membres du directoire et aux directions marketing. Ce travail de communication, indispensable en amont et tout au long du projet, permettait, entre autres, de mettre en valeur les personnes impliquées dans le projet.

> **Pour la référence produit unique**, nous avons opté pour la création de la référence produit à un seul endroit sur les 8 caractéristiques qui constituent l'ADN du produit. En tenant compte de la nouvelle organisation, nous avons redistribué les rôles de sa création. C'est le système qui crée cette information qui alimente aujourd'hui les référentiels locaux.

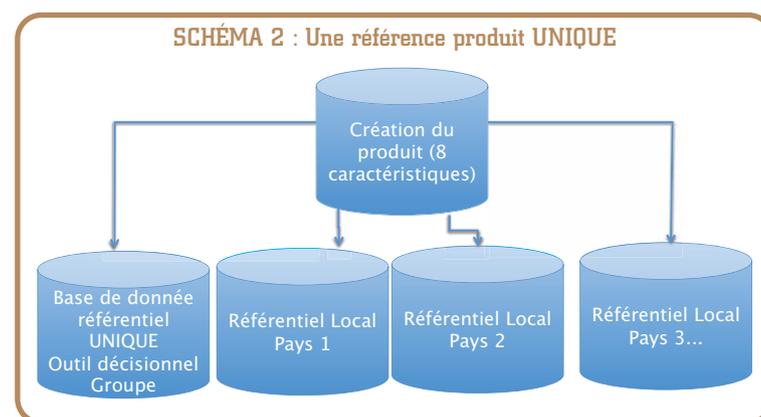
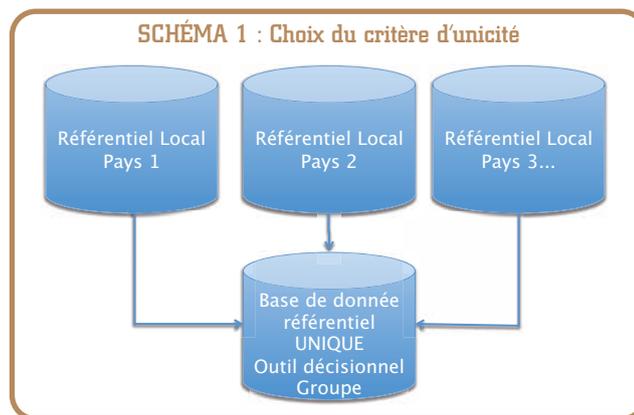
Pour alimenter ce nouveau système, il a fallu intégrer les références déjà créées dans les systèmes locaux. Afin de gérer les incohérences entre les systèmes locaux et la base décisionnelle, nous avons organisé des réunions de travail par famille de produits en faisant participer trois personnes représentant les marchés locaux.

Nous avons collaboré avec les services informatiques pour disposer d'un outil dédié visant à nettoyer l'historique des 59 000 références. Nous voulions travailler en priorité sur les références ayant un chiffre d'affaires important et recueillir une information correcte dans le système. C'est ce système qui envoie ensuite les corrections à faire dans les systèmes locaux.

> **Pour la segmentation produit groupe**, nous avons d'abord élaboré, lors de réunions de travail, une nouvelle hiérarchie en croisant les informations du marché de chacun des pays et les quantités vendues par la société. Il a fallu ensuite s'adresser aux services informatiques pour appliquer cette hiérarchie dans les systèmes locaux.

> **En ce qui concerne le fabricant unique**, cette information n'était pas toujours présente dans les systèmes locaux. Si le produit est fabriqué en Chine, acheté par la société 1 et revendu ensuite à la société 2, la notion de fournisseur est différente : pour la société 1, le fournisseur est chinois, alors que pour la société 2, le fournisseur est la société 1.

Ceci explique qu'en croisant, au niveau décisionnel, les différentes bases de données, les informations n'étaient pas cohérentes. Nous avons donc créé la



notion de fabricant, distincte de celle de fournisseur. Un projet a été mené avec l'ensemble des équipes *sourcing* pour corriger les informations présentes dans l'outil décisionnel.

Une adhésion remarquable des équipes

L'un des facteurs clés majeurs de succès a été l'implication des différentes équipes. Les équipes informatiques ont découvert le monde du marketing, apprécié leur professionnalisme, leur niveau de compétence et d'exigence. En proposant une méthodologie structurée sur la façon de résoudre les problèmes, nous avons créé une vision. Les chantiers ont été menés à bien, dans le respect des délais. La remise en cause de la qualité des données a été la plus difficile à faire admettre.

Globalement, ce fut donc une expérience riche de connaissances et de rencontres et je suis désormais convaincue que la qualité des données est le nouveau pétrole des entreprises, créatrice de valeurs. ●

1 Criticité : détermination et hiérarchisation du degré d'importance et de la disponibilité d'un système d'information (Wikipédia)

Diplômée en sciences de l'information et de la communication, **Marion Chémery-Dronne** est chef de projet administration 2.0 au Conseil général de Seine-Saint-Denis depuis avril 2012. Elle y conduit des projets impliquant le développement de nouveaux usages numériques et apporte son soutien méthodologique à la conduite de projets.

mdronne @ cg93.fr



jlabatut @ cg93.fr

Chef de service adjointe du Service de documentation au Conseil général de Seine-Saint-Denis, **Jannick Labatut-Pouyllau** assume la responsabilité fonctionnelle du système d'information documentaire. Elle pilote le groupe de travail GED pour la dématérialisation des actes administratifs et de la chaîne comptable, le projet d'intégration du nouveau SIGB libre fédérant les besoins du réseau documentaire de la collectivité ainsi que le projet de transformation du service en centre de ressources départemental orienté KM.

[expérience] La gouvernance de l'information est sans nul doute un enjeu important pour la performance de l'action publique et une meilleure qualité des services rendus aux citoyens. Les centres d'information sont appelés à jouer un rôle majeur dans la mise en place d'une telle gouvernance.

Un centre de ressources départemental : une réponse aux questions de gouvernance ?

• Quelle est l'origine du projet de CRD ?

En 2008, une enquête réalisée par le département de la Seine-Saint-Denis a pointé l'accès à l'information comme une importante piste de progrès. L'accès et la circulation de l'information entre les services départementaux sont devenus un enjeu pour gagner en efficacité, transparence et transversalité. Plus prosaïquement, un projet nommé Sysdoc, lancé en 2010, a fédéré les besoins d'évolution logicielle de onze centres de documentation ou de ressources du département. Sur la base de ce projet, la Direction générale a demandé au Service de documentation de réfléchir à la création d'un Centre de ressources départemental centralisant en un point unique les ressources documentaires.¹

• Qu'avez-vous mis en place pour répondre à cette demande ?

Le projet s'est déployé en deux grandes étapes. La première, consistant en une étude d'opportunité, a abouti à quelques scénarios cibles présentés au directeur général afin de préciser et formaliser la commande. La seconde a démarré récemment et doit mettre en ordre de marche opérationnel le CRD.

• Dans sa première étape, de janvier à juin 2011, comment le projet fut-il organisé ?

Le projet s'appuyant sur la structure info-documentaire du Département, le SDOC fut naturellement désigné pilote du projet, assisté par une conseillère en organisation du service du Développement territorial et de la modernisation du Département. Celle-ci proposa de développer le projet sur 6 mois. Le comité de pilotage du CRD fut constitué avec les partenaires habituels du SDOC : les centres documentaires, la

Direction du personnel, le Secrétariat administratif du Conseil général, la Direction de la communication, la DSI, les Archives départementales. L'Observatoire départemental fut également associé à ce projet. La conseillère en organisation anima en outre deux séries d'ateliers : les premiers furent destinés à dresser l'état des lieux des prestations documentaires et des ressources disponibles ; les seconds consistèrent à faire émerger des préfigurations du CRD. Ces ateliers réunirent le réseau documentaire (dont le SDOC) et quelques utilisateurs. Nous avons ainsi abouti à 4 scénarios cibles.

• Quels étaient ces scénarios et à partir de quelle(s) méthode(s) furent-ils établis ?

Le premier scénario (A) s'est concentré sur une simple amélioration des prestations du SDOC, notamment par l'acquisition d'un nouveau logiciel documentaire. Le second (B) s'orientait vers le *knowledge management* et le *records management*. Le troisième (C) faisait intervenir les documentalistes en soutien des projets. Le dernier (D) imaginait une médiathèque départementale ouverte au grand public. Chaque scénario a fait l'objet d'une description détaillée des services correspondants et d'une analyse de ses bénéfices et inconvénients. Puis chacun d'eux a été analysé selon une grille de notation basée sur des critères de performance, organisationnels, stratégiques et budgétaires.

Ce sont finalement les scénarios B et C qui furent retenus par le directeur général à la fin de l'année 2011, avec la préoccupation de construire un projet instaurant une relation partenariale avec le réseau institutionnel de la collectivité (communes et leurs groupements, État, Insee, CAF, etc.).

• Comment s'articule la démarche de CRD avec les projets de l'administration ?

Le projet s'articule avec plusieurs autres initiatives structurantes du Département, notamment avec le projet de dématérialisation des actes administratifs et de la chaîne comptable qui

s'appuie sur une GED Alfresco. Celle-ci est d'ailleurs un des outils retenus pour la mise en place du CRD. Le projet Sysdoc, déjà évoqué, prévoit l'acquisition logicielle d'un nouveau SIGB (le cahier des charges est validé par le service de la commande publique et la DSI). Deux autres projets conjoints de la Direction de la communication - le RSE et la refonte de l'intranet - seront également interrogés comme des briques technologiques contribuant au CRD : l'ensemble devant s'intégrer au schéma directeur des systèmes d'information en cours de définition.

• De quelle manière s'est engagée la deuxième étape du CRD ?

Avant cela, il faut signaler que le SDOC a fusionné en 2012 avec la Direction de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation, placée sous la Direction générale. Ce rattachement lui donne aujourd'hui une position plus stratégique dans l'organisation. Concernant le CRD, le SDOC a publié un appel d'offre lors de l'été 2012 pour commander une mission d'accompagnement au développement du *knowledge management* articulé sur les projets départementaux.

Les objectifs stratégiques du CRD sont de valoriser l'ensemble des informations et connaissances produites ou acquises par le Département et de contribuer au développement et à l'échange des savoirs et savoir-faire des agents. La mission est à nouveau calibrée sur 6 mois jusqu'à mai 2013. Le pilotage reste quasiment identique à celui de l'étape 1 : un comité de pilotage présidé par le DG se réunira 4 fois ; un comité de projet mensuel piloté par le SDOC ; un cabinet de conseil en management de l'information chargé de définir le phasage, de répondre à la commande et d'animer la démarche avec le SDOC. Ce dernier a en outre demandé à bénéficier à nouveau du soutien du SDTM pour appuyer dans le pilotage de la mission, c'est-à-dire s'assurer du respect des délais, de la qualité des livrables et des bonnes relations de travail entre prestataire et commanditaire.

• Quelles sont la démarche projet et les méthodes proposées par le prestataire ?

La démarche prévoit une mise en œuvre en 5 phases. La **phase 1** consiste à approfondir les attentes (notamment éclairer et préciser les scénarios B et C), à analyser les pratiques et à recueillir les besoins infodocumentaires des agents. Cette phase est d'ores et déjà terminée : une trentaine d'entretiens individuels ou collectifs a été menée. Par ailleurs, un premier séminaire de sensibilisation au KM (volontairement théorique) a été proposé aux agents du SDOC, à ses partenaires, aux membres des comités de pilotage et de projet et aux personnes interviewées au cours de cette phase. Un second séminaire est prévu pendant les phases 2 et 3 et sera davantage orienté sur les problématiques du KM/RM en collectivité.

La **phase 2** prévoit « l'exemplarisation » d'une démarche KM/RM appliquée au Département. Cinq modèles (projets et logiques métiers) ont été retenus

DÉCHIFFRER LES SIGLES

CRD	Centre de ressources départemental
MOA	Maîtrise d'ouvrage
RSE	Réseau social d'entreprise
SDOC	Service de documentation
SDTM	Service du développement territorial et de la modernisation
Sysdoc	Système d'information documentaire •

pour tester le KM en situation. Les 3 « exemples projets » retenus sont la cartographie des déchets, le plan égalité (lutte contre les discriminations) et la plate-forme numérique éducative (inscrite dans le projet éducatif départemental). Les 2 « exemples métiers » retenus sont la protection maternelle et infantile et le réseau des responsables « affaires générales » des directions. La méthode consistera à créer un trio (le prestataire avec 2 documentalistes) et à accompagner les démarches en cours ou les activités métiers. Ceci afin d'engager une « étude-action » centrée sur la manière de documenter un projet ou un métier puis de définir, avec les agents eux-mêmes, un protocole d'intervention des documentalistes dans la conduite des projets et des activités. À la fin de cette phase, les documentalistes restitueront collectivement leurs expérimentations à leurs collègues. Un vade-mecum des interventions sera élaboré conjointement avec le consultant et les documentalistes.

La **phase 3** (3 mois) sera le moment de la co-construction de l'offre de service du CRD, à travers 3 ateliers, disposant chacun de 6 séances de 3 heures de travail : atelier 1 - Produits et services liés au RM/KM : inventaire critique, processus cibles ; atelier 2 - Réseau documentaire et collaboratif : captation de la ressource, documentarisation des connaissances ; atelier 3 - Mise en visibilité et promotion des nouvelles activités du SDOC et évaluation des compétences requises (+ 2 séances).

La **phase 4** concerne l'analyse du volet SI. Elle se concrétise dans une série d'entretiens avec la DSI et avec des représentants de la MOA informatique (SIG, système d'information décisionnel, intranet, portail documentaire, bibliothèques, système d'archivage et Administration 2.0). Deux séances de restitution et construction collective verront ces acteurs réunis.

La **phase 5** prévoit la définition du fonctionnement et des services cibles du CRD : synthèse, recommandations et conclusions. Une feuille de route détaillée, appuyée sur les conclusions, doit permettre au SDOC de lancer le CRD, d'en rendre visible chaque étape et d'en poursuivre le développement dans une gouvernance concertée.

Le SDOC se donne pour objectif de produire une étape clé du CRD chaque année. La première pourrait être celle du changement logiciel annoncé. Cette étape est primordiale pour offrir un accès unique aux ressources informationnelles, quelle qu'en soit la nature – sources acquises ou produites par le Département (édition, presse, études ou documents d'activités) – ou le support (texte, image, carte, vidéo, etc.). Si, à ce stade, nous ignorons encore quelle gouvernance sera adoptée, une coordination générale devra s'imposer au regard des nombreux projets du Département. •

Propos recueillis par Loïc Lebigre - loic.lebigre@adbs.fr

1 Lire à ce propos l'article de Françoise Noët qui exposait dans nos colonnes ce projet : « Piloter la gouvernance documentaire », *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2012, n°4, p.46-47



parina.hassanaly@univ-amu.fr

Professeure en sciences de l'information et de la communication, **Parina Hassanaly** est chercheur au Laboratoire SESSTIM d'Aix-Marseille, dont les travaux portent sur les sciences économiques et sociales de la santé et le traitement de l'information médicale. Son expérience des PME se fonde sur l'encadrement de thèses et des formations actions sur le management des connaissances. Marseille Innovation, technopole où se croisent universitaires, ingénieurs, créateurs d'entreprises et doctorants, s'inscrit dans un contexte de conception de nouveaux produits et de nouvelles technologies et un secteur recherche très développé.

[analyse] Y a-t-il une gouvernance de l'information dans les PME ? Pour répondre à cette question, les définitions de l'information, de la gouvernance et des PME sont confrontées ici aux pratiques de ces entreprises en matière de gestion de l'information.

Management de l'information : quelle réalité pour les TPE/PME ?

Pour traiter de la question de la gouvernance de l'information dans les TPE/PME, il semble intéressant de reprendre dans la littérature les définitions et concepts qui permettent le mieux d'illustrer les pratiques observées. Puis de les confronter aux pratiques des entreprises.

Information, gouvernance, PME

Information. Pour la situer dans l'entreprise, plusieurs approches peuvent être adoptées¹ : l'approche par la théorie de la croissance ; les approches centrées sur l'individu ; les approches par le cycle de vie de l'entreprise ; les approches stratégiques ; l'approche par l'écologie des populations ; les approches basées sur les ressources ; les approches basées sur la cohérence. Dans chacune de ces approches, des déterminants se complètent ou se répondent. Par exemple, le rôle de l'information et de l'analyse de l'environnement (dans le processus de management des entreprises) sera l'un des déterminants stratégiques dans l'approche par les stratégies, par les ressources et par l'écologie des populations.

Dans le cadre de PME et TPE, le terme information peut signifier document, papier ou numérique, mais aussi TIC ou système d'information. Le programme TIC et PME de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS)², dont l'objectif est d'encourager l'usage des TIC dans les PME, ne fait pas de distinction entre l'appareil de production (TIC) et le produit (l'information ou document), ce qui entretient la confusion.

Gouvernance. Ce terme, très utilisé depuis le scandale Enron³, s'est traduit par une intervention du législateur dans de nombreux pays, tout d'abord aux États Unis avec la loi Sarbanes Oxley⁴. En France, la loi sur la sécurité financière de 2003⁵ a posé les règles de la bonne gouvernance. Elle définit, de manière large, l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les différentes instances de l'entreprise : propriétaires, élus et administrateurs. Les structures et procédures mises en place doivent assurer la transparence et l'équilibre des pouvoirs entre ces acteurs. On distinguera alors la gouvernance institutionnelle chargée des processus de conformité, et la gouvernance d'activité chargée des processus de performance, de création de valeur et d'utilisation des ressources⁶.

La gouvernance de l'information est indispensable aux deux niveaux. Mais la gouvernance institutionnelle, qui concerne davantage la partie financière et de contrôle, est prise en main par les cadres spécialisés en finance et comptabilité. C'est au niveau de la gouvernance d'activité que le document tel qu'il est défini en sciences de l'information et de la communication prend sa place malgré les bouleversements induits par les TIC (diversité de productions, de supports, de formats, etc.).

PME et TPE. Malgré leurs nombreuses difficultés, les PME et TPE composent l'essentiel du tissu productif et jouent un rôle actif dans le processus de croissance. Définies par les organismes statistiques par leurs seuils quantitatifs⁷, leur mode d'organisation, production, de création de valeur est généralement peu pris en compte. Pour définir les PME, on retiendra donc le concept proposé par Julien⁸ décrit par les six caractéristiques suivantes :

- La petite taille permet le contact direct, une distance hiérarchique moindre, des relations de travail plutôt informelles.

- La centralisation ou personnalisation de la gestion autour du dirigeant propriétaire.
- La faible spécialisation au niveau de la direction, des employés et des équipements : la direction assume les aspects stratégiques commerciaux, les rapports avec les institutions et les tâches opérationnelles de production. Les salariés doivent être capables de changer de poste de travail.
- Les équipements doivent permettre la flexibilité de la production et assurer des petites séries.
- Une stratégie intuitive peu formalisée car la proximité permet les échanges oraux sans formalisation écrite.
- Des systèmes d'information assurant la gestion de l'information des activités très spécialisées dans la partie métier, et peu complexes dans la partie organisation et administration.

Ces trois approches démontrent que la maîtrise de l'information interne et externe permet à l'entrepreneur de trouver des opportunités et de faire ses choix de stratégie. L'information se situe donc au cœur de l'analyse de l'environnement interne et externe.

À quelle réalité correspond le croisement de ces concepts ?

Dans les PME et TPE, la gouvernance de l'information se fait à travers les systèmes d'information, essentiellement orientés vers des documents numériques avec, au besoin, un système de classement des documents physiques⁹. Les motivations pour une gestion de l'information sont l'assurance de maintien de l'activité *via* le capital immatériel. Celui-ci est décrit comme l'ensemble des informations de l'entreprise sur le système de production (ses savoir-faire, ses processus, ses méthodes de fabrication), ses clients (sous forme de bases de données), ses fournisseurs (actifs et potentiels sous forme de bases de données), son personnel et ses missions. Ce capital garantit ainsi la continuité de l'activité ce qui peut s'apparenter à la gouvernance de l'activité. L'organisation se fait par projet/client même si cela ne suit pas tous les aspects normatifs préconisés dans les manuels.

Suivant la taille des entreprises, les procédures sont plus ou moins formalisées mais généralement peu consultées, peu actualisées ou inexistantes. La traçabilité des informations en relation avec un projet présente deux types de dysfonctionnement : redondant ou lacunaire. Mais la mobilité, exigence induite par un marché international ou par les clients, oblige aujourd'hui les PME à être plus rigoureuses, en tenant compte des cadres juridiques ou normatifs. Les obligations légales d'archivage sont maîtrisées dans la partie financière essentiellement, celles-ci étant externalisées (pour tout ou partie). La priorité reste l'exhaustivité des données pertinentes à maintenir et à rendre disponibles pour la continuité de l'activité.

Tout comme les grandes entreprises, la compétitivité de ces PME et TPE dépend de leur connaissance de l'environnement externe et de leur capacité à être des entreprises apprenantes utilisant correctement le

retour d'expérience de leur activité et assurant le management des connaissances de leurs salariés. Autrement dit, l'acteur de l'entreprise apprenante doit reconfigurer ses savoirs et savoir-faire en fonction des expériences acquises dans le cadre de son activité¹⁰. Dans le cas de Marseille Innovation, plusieurs services annexes, dont la veille¹¹, ont été mis en place.

Quels que soient l'information et son usage, l'attention des acteurs s'oriente vers les principes de réalité, d'utilité et de lisibilité. La chaîne de production de l'information comporte, à chacune de ses étapes (depuis l'élaboration de l'information jusqu'à sa mémorisation et sa réutilisation), des risques de pertes de qualité, de dérive de sens. La qualité de l'information se rattache à une utilisation mais aussi à un contexte¹². Les déterminants majeurs de cette qualité sont l'exhaustivité, l'exactitude ou fiabilité et le degré de finesse ou granularité. L'ensemble de ces critères prend une valeur en fonction de l'usage :

- L'utilité en contexte: une information pour comprendre, agir et réduire l'incertitude.
- L'importance : hiérarchiser l'information implique une prise de responsabilité.
- La sensibilité : information susceptible d'avoir un impact sur le bon fonctionnement du médium.

Dans ce contexte, la qualité de l'information se joue à toutes les étapes de la chaîne de production.

La nouvelle norme 30300, concernant le système de management des documents d'activité, sera aussi un guide pour les PME¹³. Elles pourront réfléchir sur les besoins réels de leur organisation : un système de management de l'information correspondant à la norme ISO 9001 ou uniquement une meilleure maîtrise des documents d'activité correspondant à la nouvelle norme. ●

1 Brett Anitra GILBERT, Patricia P. McDUGALL, David B. AUDRETSCH. « New venture growth. A review and extension ». *Journal of Management*, déc. 2006, vol. 32, n°6, p. 926-950

2 <http://www.industrie.gouv.fr/tic/tic-pme-2015>

3 <http://fr.wikipedia.org/wiki/Enron>

4 <http://www.universalis.fr/encyclopedie/loi-sarbanes-oxley>

5 Loi n° 2003-706 du 1er août 2003 de sécurité financière. Légifrance

6 <http://www.cimaglobal.com>

7 Henry SAVAJOL. « PME : clé de lecture », *Regards sur les PME*, janvier 2003, n°1, http://www.oseo.fr/a_la_une/etudes/observatoire_des_pme/regards_sur_les_pme/les_pme_des_de_lecture_n_1

8 P. A JULIEN. « Bilan et perspectives » in : *Pour une définition des PME*, Economica, 1997, p. 1-43

9 Béatrice VACHER. « Dans quelles mesures les TIC jouent-elles un rôle stratégique pour les PME ? », *Revue internationale PME*, 2002, vol. 15, n°s 3-4, p. 37-61

10 SERDALAB. *La gouvernance documentaire dans les organisations françaises*. Livre blanc. Serda, 2011 ; Deidre PAKNAD. *Benchmark report on the governance in global 1000 companies*. CGOC : octobre 2010, <http://www.cgoc.ressources>

11 Les services annexes de Marseille Innovation.

<http://www.marseilleinnov.org/expertise.html>

12 ISO 9001:2008 établit les exigences relatives à système de management de la qualité ; Athisingh RAMRAJSINGH, Parina HASSANALY. « La démarche qualité dans le service public : un exemple d'application dans l'enseignement supérieur. », *Humanisme et Entreprise*, septembre-octobre 2010, n° 299, p. 69-80.

13 ISO 30300:2011 Information et documentation -- Systèmes de gestion des documents d'activité -- Principes essentiels et vocabulaire – Voir article de Michel COTTIN p. 34

focus



Michel Roberge est un expert québécois et conseiller en gouvernance documentaire, métier qu'il pratique depuis 1976, dont 27 ans au sein de la firme Gestar qu'il a fondée. Il est l'auteur de solutions logicielles, d'une méthodologie et de dizaines d'ouvrages dont les plus récents portent sur la gestion intégrée des documents et sur l'établissement de schéma de classification de qualité supérieure.

michel.roberge@sympatico.ca

[pratique] Qu'il faille disposer d'un plan de gouvernance documentaire, on en convient volontiers. Mais comment faire ? Voici, étape par étape, une description très précise de la démarche à adopter pour le construire. À votre tour d'éprouver cette méthode qui a fait ses preuves !

Incontournable : le plan de gouvernance documentaire

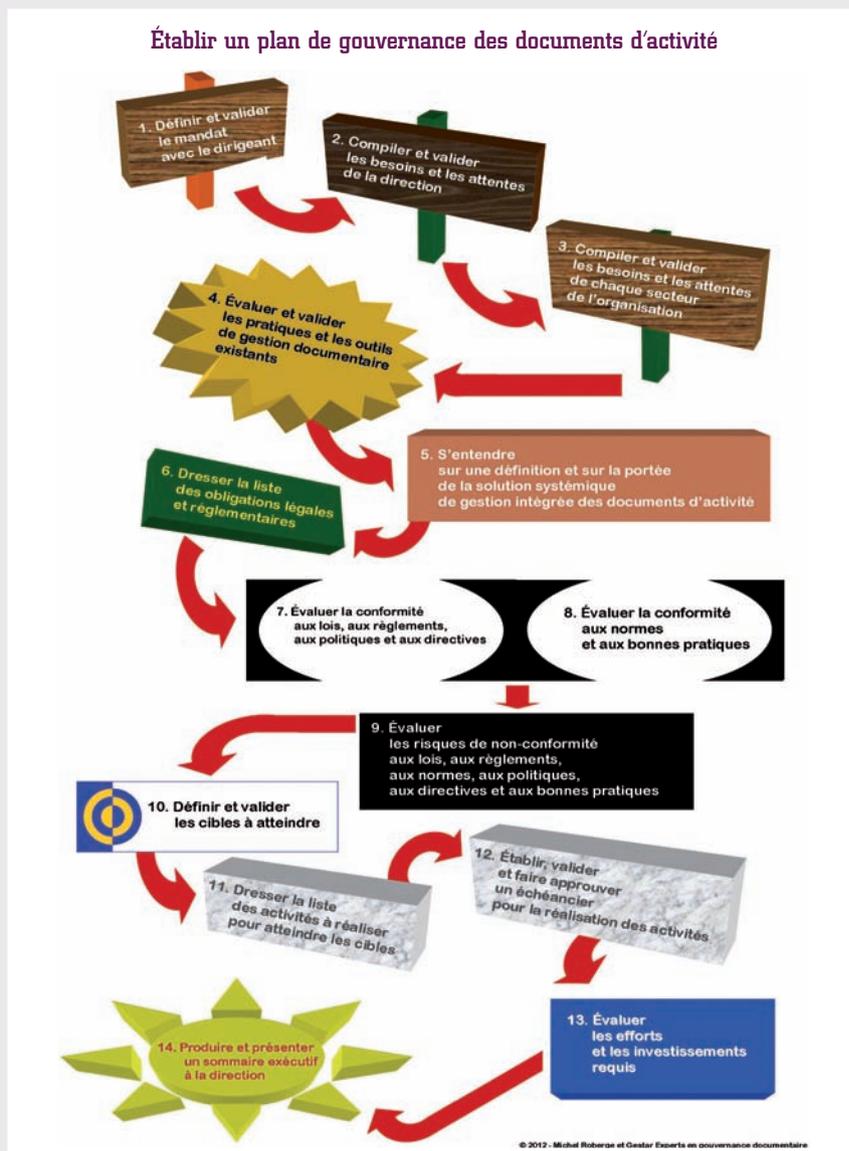
Le succès de la mise en place d'un système de gestion intégrée des documents d'activité (SGDA) en format papier et technologiques dans une organisation repose sur une planification stratégique. L'établissement d'un plan de gouvernance documentaire (PGD) est un préalable et un incontournable. Il fournit aux dirigeants l'ensemble des informations de gestion et de décision devant mener à la conception, au développement, au déploiement et à la maintenance de la solution systémique dont les utilisateurs de documents - l'ensemble du personnel, tous niveaux confondus - seront les principaux acteurs.

Au Québec, des expériences d'établissement de tels plans, menées dans les secteurs gouvernemental, municipal et même privé, ont déjà porté leurs fruits. On peut citer des réalisations dans des sociétés d'État, de villes, de sociétés d'assurances, d'entreprises de génie-conseil en gestion de projet, qui mettent en application les orientations découlant de cet exercice.

La réalisation d'un PGD (voir encadré) peut se découper en 14 étapes qui répondent aux 3 questions suivantes : « D'où part-on ? » (étapes 1 à 9) ; « Où veut-on aller ? » (étape 10) ; « Comment peut-on y arriver ? » (étapes 11 à 14) ».

Le déroulement logique de l'analyse est ponctué par des étapes de validation et d'approbation des différents livrables.

L'établissement d'un plan de gouvernance des documents (PGD) est un préalable indispensable avant de



procéder à la conception, au développement, au déploiement et à la maintenance d'un SGDA. Il exige de la part du professionnel du métier qui le réalise une très grande expérience sur le terrain, un savoir, un savoir-faire et un savoir-être qui mettent en confiance les interlocuteurs de l'organisation cliente. Cette dernière doit aussi être prête à

passer à l'action. En prenant en compte les besoins et les objectifs organisationnels, les pratiques actuelles, l'environnement légal et réglementaire, les risques potentiels liés à une gestion documentaire déficiente, le PGD met en place les facteurs de succès d'un projet exigeant rigueur et collaboration. Le cadre établi de réalisation des

activités et des ressources humaines, financières et technologiques requises qui en découlent conforte les décisions organisationnelles à court, moyen et long terme.

L'expérience vécue au Québec au cours des années 2011-2012 démontre la justesse de la démarche. ●

La réalisation d'un PGD

1. Définir et valider le mandat avec le dirigeant. Cette étape est essentielle afin de s'assurer d'une compréhension et d'une adhésion à la démarche proposée. Elle peut être élargie à l'ensemble des gestionnaires de haut niveau.

2. Compiler et valider les besoins et les attentes de la direction. Il s'agit d'amener le dirigeant et ses adjoints à énoncer leurs besoins organisationnels en matière de gestion de l'information, tant pour les domaines d'affaires en lien avec la mission de l'organisme que pour le domaine de la gestion interne, en support aux domaines d'affaires. Les besoins exprimés de la haute direction doivent être traduits en attentes significatives (objectifs à atteindre). Leur énoncé doit être validé et approuvé avant de passer à l'étape suivante.

3. Compiler et valider les besoins et les attentes de chaque secteur de l'organisation. Il s'agit de réaliser le même exercice qu'avec la haute direction mais en tenant compte des orientations organisationnelles. Au besoin, un retour sur les attentes supérieures peut amener certains ajustements organisationnels non perçus par les dirigeants. L'énoncé des objectifs sectoriels doit aussi être validé et approuvé avant de passer à la prochaine étape.

4. Évaluer et valider les pratiques et les outils de gestion documentaire existants. Cette étape consiste à collecter l'ensemble des outils organisationnels - s'il en existe - ou sectoriels - le plus souvent - de gestion documentaire, mis à la disposition des utilisateurs des documents ou développés par ceux-ci : politiques, procédures, structures documentaires, tableaux de gestion, outils logiciels, pratiques non documentées, etc. L'évaluation de ces outils permet entre autres d'identifier ceux qui pourront être intégrés à la nouvelle solution systémique.

5. S'entendre sur une définition et sur la portée de la solution systémique de gestion intégrée des documents d'activité. Parallèlement à la phase 4, il s'agit d'amener la direction de l'organisme à préciser le champ d'application

du nouveau système de gestion documentaire.

6. Dresser la liste des obligations légales et réglementaires. Selon le statut juridique de chaque organisation - publique ou privée - il est essentiel d'identifier toutes les exigences législatives et réglementaires en lien avec la gestion de l'information en générale, l'accès aux documents, la protection des renseignements personnels, la valeur juridique des documents technologiques, etc. Dans certains cas, on pourra également relever les politiques, les directives, voire les normes applicables. Un tableau exhaustif de ces obligations peut alors être établi et validé.

7. Évaluer la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives. À partir du tableau établi à l'étape précédente, il devient possible de procéder à une évaluation des écarts entre les obligations et les pratiques actuelles de gestion des documents. Les éléments de non-conformité doivent être mis en évidence et validés.

8. Évaluer la conformité aux normes et aux bonnes pratiques. Le même exercice devrait aussi être mené en ce qui a trait aux normes de qualité (ISO, NF, BNQ, CNN, etc.) applicables dans des organisations certifiées. Cette évaluation doit aussi tenir compte des bonnes pratiques du métier. Là aussi, les éléments de non-conformité doivent être mis en évidence et validés.

9. Évaluer les risques de non-conformité aux lois, aux règlements, aux normes, aux politiques, aux directives et aux bonnes pratiques. À partir des tableaux réalisés aux étapes 7 et 8, il s'agit de sensibiliser la direction sur les risques potentiels de non-conformité. Le niveau (faible, moyen ou élevé) et le type (fonctionnel, économique, juridique) de risque peuvent alors être identifiés.

10. Définir et valider les cibles à atteindre. Cette phase consiste à dresser la liste des cibles et les principales activités à réaliser pour répondre à la fois aux besoins, aux attentes, aux obligations légales, réglementaires et normatives, s'il y a lieu. Cet exercice

devrait permettre d'identifier les niveaux de responsabilité, de camper la portée du système, d'identifier les cibles générales relatives au cycle de vie des documents, à leur exploitation, au transfert de support et celles plus spécifiques relatives aux outils de gestion documentaire - incluant les solutions logicielles - et la maintenance du système. Ce tableau synthèse doit être validé et approuvé.

11. Dresser la liste détaillée des activités à réaliser pour atteindre les cibles. Une fois les cibles à atteindre approuvées, il faut procéder à une description détaillée, livrable par livrable, activité par activité, des interventions relatives à la conception, au développement, au déploiement et à la maintenance du nouveau système de gestion documentaire et de ses composantes : documents normatifs et outils techniques, solution logicielle, outils de sensibilisation, de transmission des savoirs et des savoir-faire, d'accompagnement et de soutien des utilisateurs des documents, déploiement et maintenance des outils techniques, maintenance de la conformité.

12. Établir, valider et faire approuver un échéancier pour la réalisation des activités. Un échéancier macro peut être produit sur la base du découpage des activités établi à l'étape précédente. Une fois approuvé, cet échéancier peut être éclaté en format détaillé avec une planification de déroulement de chaque activité et sous-activité. Ce plan de travail peut être réparti, selon son ampleur, sur une ou plusieurs années consécutives.

13. Évaluer les efforts et les investissements requis. L'échéancier établi, validé et approuvé, une évaluation des efforts requis en jours/personne internes et, s'il y a lieu, en accompagnement externe peut être produite. Un budget de projet peut alors être présenté.

14. Produire et présenter un sommaire exécutif à la direction. Un document synthèse faisant référence à chacun des livrables énoncés précédemment peut être déposé aux dirigeants de l'organisation qui ont alors en main toute l'information pour passer ou non à l'application du plan de travail. ●