



HAL
open science

Le management du système d'information du Centre national de ressources soin palliatif: les apports de la gouvernance

Hervé Pigeotte

► **To cite this version:**

Hervé Pigeotte. Le management du système d'information du Centre national de ressources soin palliatif: les apports de la gouvernance. domain_shs.info.docu. 2012. mem_00803619

HAL Id: mem_00803619

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00803619v1

Submitted on 22 Mar 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société

Département Culture Information Technique et Société (CITS)

INTD

MEMOIRE pour obtenir le

Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD

RNCP niveau I

Présenté et soutenu par

Hervé Pigeotte

Le 12 novembre 2012

Le management du Système d'Information du Centre National De Ressources Soins Palliatifs: les apports de la gouvernance

Jury : Brigitte Guyot, correspondante pédagogique, Maître de conférences, CNAM-INTD
Caroline Tête, tutrice de stage, documentaliste, CNDR SP

Promotion 42

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les équipes du Centre National de Ressources Soins Palliatifs pour leur accueil durant les trois mois de stage de la formation, et plus particulièrement les documentalistes, Marina Rennesson et Sophie Ferron pour leur encadrement et leur patience, ainsi que Caroline Tête qui a été ma référente, et a accepté de soutenir ce mémoire avec enthousiasme.

Mes remerciements vont également à Delphine Doré-Pautonnier, responsable du service Communication et site Internet, qui a accepté de participer à la réflexion engagée dans ce travail, ainsi qu'à Nathalie Hoeben dont les conseils et le soutien m'ont été très utiles.

Je remercie également Brigitte Guyot pour sa disponibilité, ses conseils et ses encouragements.

Merci à mes collègues de promotion avec lesquels j'ai partagé une année riche en apprentissages et en rencontres.

Je remercie enfin chaleureusement mes amis, mes proches, pour leur soutien et leur accompagnement dans les moments difficiles.

Notice

PIGEOTTE Hervé. Le management d'un Système d'Information dans une petite organisation : les apports de la gouvernance. Propositions en vue d'optimiser le fonctionnement du Système d'Information du Centre National De Ressources Soins Palliatifs. 2012. Un volume, 118 pages. Mémoire, Ingénierie documentaire, CNAM-INTD, 2012

Dans ce mémoire professionnel, l'auteur aborde la question du management des Systèmes d'Information, à travers la notion de gouvernance. Il définit, dans une première partie, les concepts théoriques nécessaires à la compréhension du sujet (les Systèmes d'Information, les différents modèles de management et leurs différences, les caractéristiques de la gouvernance de l'information), mais également ceux qui lui permettent d'apporter un angle de vision particulier et de positionner son point de vue (la place des contributeurs et l'accompagnement du changement). La deuxième partie est consacrée à la définition de la problématique rencontrée sur le terrain, à la méthodologie employée pour y répondre, ainsi qu'à la mise en perspective du fonctionnement du Système d'Information (site Internet et portail documentaire) du Centre National De Ressources Soins Palliatifs. L'auteur propose enfin, dans la dernière partie, des solutions et des outils basés sur le modèle de la gouvernance, pour permettre aux équipes de la structure de se positionner et d'envisager des évolutions dans le management de leur Système d'Information. De nombreux schémas et tableaux viennent illustrer le propos, et permettre au lecteur une représentation globale de la problématique.

Système d'information ; systémique ; gouvernance ; management de l'information ; gestion de l'information ; changement ; conduite du changement ; contributeur ; réseau humain ; réseau informationnel ; site web ; portail documentaire ; identité professionnelle ; information ; usage de l'information ; information stratégique ; méthodologie ; évaluation ; enquête

Table des matières

NOTICE	3
TABLE DES MATIÈRES	4
LISTE DES TABLEAUX	8
LISTE DES FIGURES	9
LISTE DES SIGLES	10
INTRODUCTION	11
1 LA GOUVERNANCE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION, UNE PRATIQUE MANAGÉRIALE	15
1.1 QU'EST-CE QU'UN SYSTÈME D'INFORMATION ?	15
1.1.1 <i>L'information</i>	15
1.1.1.1 Définitions et concepts	15
1.1.1.2 L'information stratégique	17
1.1.2 <i>Les systèmes d'information : au cœur de la stratégie des entreprises</i>	17
1.1.2.1 L'approche systémique	17
1.1.2.2 Les caractéristiques et objectifs	17
1.1.2.3 La place des utilisateurs	19
1.1.2.4 L'évaluation	20
1.1.2.4.1 Concepts généraux	20
1.1.2.4.2 Application concrète	20
1.1.2.5 Les particularités d'un système d'information documentaire	21
1.1.3 <i>Synthèse et positionnement</i>	22
1.2 UTILISER UN SI : GESTION, MANAGEMENT, OU GOUVERNANCE ?	22
1.2.1 <i>La gestion</i>	22
1.2.2 <i>Le management</i>	22
1.2.3 <i>La gouvernance</i>	23
1.2.3.1 Historique	23
1.2.3.2 Les concepts de la gouvernance	23
1.2.3.3 La gouvernance de l'information	24
1.2.3.3.1 Les enjeux	25
1.2.3.3.2 Les fondamentaux	26

1.2.3.3.3	L'instance de gouvernance	26
1.2.3.3.3.1	La constitution	26
1.2.3.3.3.2	La manière de gouverner	28
1.2.3.3.4	Les utilisateurs	29
1.2.3.3.5	La nécessité de changer	29
1.2.3.4	La gouvernance documentaire	29
1.2.3.5	La gouvernance d'un SI	30
1.2.4	<i>Au cœur du management d'un SI : les contributeurs</i>	31
1.2.4.1	Le réseau de contributeurs : une manière de trouver sa place	31
1.2.4.2	L'accompagnement du changement, facteur de réussite	32
1.2.4.2.1	Accompagner n'est pas conduire	33
1.2.4.2.2	Les applications de l'accompagnement du changement aux SI	34
1.2.5	<i>Synthèse des concepts et positionnement de la gouvernance</i>	35

2 UN CAS CONCRET : LE MANAGEMENT DU SI DU CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES SOIN PALLIATIF----- 40

2.1	PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE	40
2.1.1	<i>Le Centre National de Ressources Soins Palliatifs (CNRSP) : une histoire marquée par de multiples changements</i>	40
2.1.2	<i>Le CNRSP aujourd'hui</i>	41
2.1.2.1	<i>Les liens avec la Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon</i>	41
2.1.2.2	Les différentes ressources	41
2.1.2.2.1	L'organigramme du CNRSP	41
2.1.2.2.2	Les ressources humaines	42
2.1.2.2.3	Le budget du CNRSP	42
2.1.2.2.4	Le Service Information et Documentation (SID)	43
2.1.2.2.4.1	Présentation et objectifs	43
2.1.2.2.4.2	Le public et les prestations	44
2.1.2.2.4.3	Les partenariats du SID	45
2.1.2.2.5	Le service écoute info	45
2.1.2.2.6	Le service formation et pédagogie	46
2.1.2.2.7	Les services transversaux	46
2.1.2.2.7.1	Le Service Communication et Site Internet (SCSI)	46
2.1.2.2.7.2	L'Atelier des projets	46
2.1.2.2.8	Les partenaires	47
2.1.2.2.8.1	L'Observatoire National de la Fin de Vie (ONFV)	47
2.1.2.2.8.2	Les autres partenaires	47
2.1.2.3	Positionnement et identité du CNRSP	47
2.1.2.3.1	La culture des soins palliatifs et les acteurs principaux	47
2.1.2.3.2	Le positionnement du CNRSP	48
2.2	MISSION DE STAGE ET INTERROGATIONS	49
2.2.1	<i>Le Système d'Information du CNRSP auprès du public</i>	49

2.2.1.1	Pourquoi un nouveau SI ?	49
2.2.1.2	Un SI et deux équipes	50
2.2.1.3	Les objectifs du nouveau SI et sa place dans la structure	50
2.2.1.4	Le site Internet	51
2.2.1.4.1	Objectifs	51
2.2.1.4.2	Le site www.soin-palliatif.org	51
2.2.1.4.3	Intégration du portail documentaire VigiPallia	53
2.2.1.5	Le portail documentaire VigiPallia	54
2.2.1.5.1	Objectifs et présentation	54
2.2.1.5.2	Typologie des informations	55
2.2.1.5.3	Typologie des utilisateurs	55
2.2.2	<i>Déroulement de la mission de stage</i>	56
2.2.3	<i>Le choix de la problématique</i>	56
2.2.3.1	Premiers questionnements	56
2.2.3.2	La gestion du SI : management, gouvernance ?	57
2.3	DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE	58
2.3.1	<i>Comment répondre à la problématique en dehors de la mission de stage</i>	58
2.3.1.1	Le recueil d'informations au quotidien	59
2.3.1.2	Les entretiens	59
2.3.2	<i>Les apports théoriques</i>	60
2.3.3	<i>L'évaluation du SI</i>	60
2.3.3.1	La construction de l'enquête	60
2.3.3.1.1	Préambule	60
2.3.3.1.2	Rappel des objectifs de l'évaluation et du contexte	61
2.3.3.1.3	Analyse des enquêtes réalisées lors de la mise en place de VigiPallia	61
2.3.3.1.4	Intégration des résultats de l'enquête de 2010 et des éléments du cahier des charges	62
2.3.3.1.5	Axes retenus	62
2.3.3.2	L'élaboration du questionnaire	62
2.3.3.3	La diffusion	63
2.3.3.4	Le traitement des résultats	63
2.4	ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE	64
2.4.1	<i>Les apports de la mission de stage (évaluation de VigiPallia)</i>	64
2.4.1.1	Le déroulement de la mission	64
2.4.1.2	Les résultats	65
2.4.2	<i>Le point de vue des acteurs</i>	65
2.4.2.1	Entretien avec la responsable du SCSi	65
2.4.2.2	Entretien avec la documentaliste du SID en charge du portail documentaire	66
2.4.2.3	Le point de vue de la direction	67
2.4.2.4	Synthèse des points de vue	67
2.4.3	<i>Représentation du SI sous différents aspects</i>	67

3 PROPOSITIONS POUR L'OPTIMISATION DU MANAGEMENT DU SI DU CNDR	
SP : LES APPORTS DE LA GOUVERNANCE -----	75
3.1 ANALYSE DU SI PAR LA MÉTHODE SWOT : UN DÉBUT DE MISE EN PERSPECTIVE DES POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION -----	75
3.1.1 <i>La méthode SWOT</i> -----	75
3.1.2 <i>Application au SI du CNDR SP</i> -----	75
3.1.3 <i>Les enseignements de l'analyse SWOT</i> -----	77
3.2 MISE EN ŒUVRE : SOLUTIONS POSSIBLES SUR LE MODÈLE DE LA GOUVERNANCE -----	77
3.2.1 <i>Rappel des concepts généraux de la gouvernance</i> -----	77
3.2.2 <i>Proposition de trois scénarii</i> -----	77
3.2.2.1 Le cadre général de la gouvernance appliqué au CNDR SP -----	77
3.2.2.2 Première application fonctionnelle : s'informer (tableau 5) -----	79
3.2.2.3 Deuxième application fonctionnelle : travailler ensemble (tableau 6) -----	79
3.2.2.4 Les évolutions à long terme -----	92
3.2.2.4.1 Les évolutions techniques et le budget -----	92
3.2.2.4.2 Vers une intégration réelle du portail ?-----	92
CONCLUSION -----	96
BIBLIOGRAPHIE -----	99
INDEX ALPHABÉTIQUE DES AUTEURS-----	105
ANNEXES -----	106
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA FONDATION ŒUVRE DE LA CROIX SAINT-SIMON -----	107
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIENS-----	108
ANNEXE 3 : PLANNING DE RÉALISATION DE LA MISSION DE STAGE-----	109
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU SI-----	110
ANNEXE 5 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE -----	113

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : TERMES ASSOCIÉS À LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION -----	36
TABLEAU 2 : SYNTHÈSE COMPARATIVE DES CONCEPTS DE GESTION, MANAGEMENT ET GOUVERNANCE	38
TABLEAU 3 : SYNTHÈSE DE LA SITUATION ACTUELLE-----	70
TABLEAU 4 : SWOT : POSITION DU SI VIS-À-VIS DE LA GOUVERNANCE -----	76
TABLEAU 5 : S'INFORMER -----	80
TABLEAU 6 : TRAVAILLER ENSEMBLE -----	85

Liste des figures

FIGURE 1 : LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INFORMATION -----	16
FIGURE 2 : L'INFORMATION, DE LA DONNÉE À LA COMPÉTENCE -----	16
FIGURE 3 : LES TROIS DIMENSIONS DU SI D'UNE ENTREPRISE -----	18
FIGURE 4 : LA PLACE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION DANS UNE ENTREPRISE-----	25
FIGURE 5 : LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION D'APRÈS WWW.3ORG.COM -----	25
FIGURE 6 : LES ACTEURS EN RELATION AVEC L'INSTANCE DE GOUVERNANCE -----	27
FIGURE 7 : LES DOMAINES D'INTERVENTION DE L'INSTANCE DE GOUVERNANCE-----	28
FIGURE 8 : L'UTILISATEUR ET LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION -----	29
FIGURE 9 : ORGANIGRAMME DU CNDR SP -----	42
FIGURE 10 : PAGE D'ACCUEIL DE WWW.SOIN-PALLIATIF.ORG, LE SITE INTERNET DU CNDR SP.-----	51
FIGURE 11 : DÉCLINAISON DES SERVICES DU CNDR SP SUR LE SITE INTERNET -----	52
FIGURE 12 : LES INFORMATIONS PRÉSENTÉES PAR WWW.SOIN-PALLIATIF.ORG -----	53
FIGURE 13 : PRÉSENTATION DE VIGIPALLIA DEPUIS WWW.SOIN-PALLIATIF.ORG -----	53
FIGURE 14 : PAGE D'ACCUEIL DE VIGIPALLIA -----	54
FIGURE 15 : LES GRANDES TENDANCES DE L'ÉVALUATION EN 6 POINTS -----	64
FIGURE 16 : PRODUCTION ET PUBLICATION DES CONTENUS -----	68
FIGURE 17 : RELATIONS TECHNIQUES ENTRE LE SITE ET LE PORTAIL -----	69
FIGURE 18 : CADRE GÉNÉRAL DE LA GOUVERNANCE APPLIQUÉE AU CNDR SP -----	78
FIGURE 19 : SYNTHÈSE COMPARATIVE DES SCENARII-----	93
FIGURE 20 : ILLUSTRATION DE L'ÉVOLUTION DES SCENARII -----	94
FIGURE 21 : MISE EN PLACE DU PROJET DE GOUVERNANCE DU SI DU CNDR SP -----	95

Liste des sigles

ADBS : Association des Documentalistes et Bibliothécaires Spécialisés (aujourd'hui, association des professionnels de l'information et de la documentation)

APSPPF : Association pour la promotion des soins palliatifs pédiatriques en France

CNDR SP : Centre National De Ressources Soins Palliatif

COFIL : Comité de Pilotage du CNDR SP

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers

MIG : Mission d'Intérêt Général

ONFV : Observatoire National de la Fin de Vie

RFSP : Réseau francophone des soins palliatifs pédiatriques

RNDH : Réseau National Des Documentalistes Hospitaliers

RNDSP : Réseau National des Documentalistes en Soins Palliatifs

SCSI : Service Communication et Site Internet

SFAP : Société Française d'Accompagnement et de Soins Palliatifs

SID : Service Information et Documentation

SIDOC : Soins Infirmiers et Documentation (réseau des IFSI d'Ile-de-France)

Introduction

De nos jours, les organisations sont soumises à de nombreux enjeux, notamment économiques, qui les mettent au défi de rester debout face à la concurrence. L'information est au cœur des stratégies qui permettent aux entreprises de rester concurrentielles, efficaces, et de pérenniser leur activité. Mais encore faut-il que cette information soit traitée de façon rationnelle et utilisée à bon escient, c'est-à-dire qu'elle soit pertinente, disponible en temps voulu, et adressée au bon utilisateur. Dans ce contexte, toute perte ou transformation de l'information peut représenter une diminution d'efficacité pour l'entreprise, et peut se révéler délétère.

Face au développement rapide des nouvelles technologies, le risque de multiplication du nombre d'informations peut entraîner des effets pervers : redondance, infobésité, perte de pertinence, *etc.* Mais les technologies ne sont pas les seuls freins à cette perte d'efficacité. Les utilisateurs de ces moyens de communication doivent sans cesse remettre leurs compétences, leur savoir-faire, en adéquation avec l'évolution rapide des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Leur rôle est donc important, voire primordial, pour faire fonctionner tous ces outils. Il paraît donc essentiel de consacrer du temps à leur formation, et de réfléchir à la façon de les accompagner dans l'évolution de leurs tâches de travail.

Dans ce contexte, il semble évident de mettre en place une organisation qui permette la transmission de l'information de façon efficace, rationnelle, vers le bon destinataire, et au service d'un fonctionnement optimal de l'entreprise. Ce sont là les enjeux des Systèmes d'Information. Ces systèmes, composés d'outils technologiques, d'utilisateurs, et de procédures de fonctionnement, sont, entre autres, les garants de la compétitivité des entreprises. Les méthodes de management des Systèmes d'Information sont donc primordiales pour en assurer le meilleur fonctionnement possible.

De nouveaux modes de gestion de l'information apparaissent pour répondre aux enjeux toujours plus nombreux de compétitivité, de rentabilité, et d'identité des entreprises. La gouvernance en fait partie. Quelles sont ses caractéristiques, ses domaines d'application ? Est-elle facile à mettre en place, et dans n'importe quel type d'organisation ?

Nous allons tenter, dans ce mémoire, de comprendre en quoi ce nouveau concept peut répondre aux enjeux de la gestion de l'information. A travers une expérience de stage au Centre National de Ressources Soins Palliatifs (CNDR SP), où nous avons essayé de répondre à un besoin de mise en perspective du fonctionnement du Système d'Information récemment mis en place, et d'optimisation de son management, nous allons développer, en trois parties, ce qui nous a paru essentiel pour répondre à la problématique suivante : **le concept de la gouvernance de l'information peut-il permettre de répondre à des difficultés de management d'un Système d'Information dans une organisation telle que le CNDR SP, c'est-à-dire une organisation de petite taille ?**

Nous allons, dans une première partie, définir les concepts qui nous ont semblé essentiels pour réfléchir à la façon d'aborder la problématique. Dans un premier temps, après avoir rappelé les enjeux l'information, nous aborderons les caractéristiques des Systèmes d'Information, les modèles qui permettent de les conceptualiser et de les gérer. Nous nous attacherons ensuite à définir la gouvernance de l'information, ce qui la constitue, la différencie des types de « management » plus classiques, et à la place qu'occupent les utilisateurs dans ce système. Enfin, après avoir consacré un chapitre à l'accompagnement des contributeurs dans les changements qu'impliquent nécessairement toute évolution, tout nouveau modèle de travail, nous terminerons par une synthèse des concepts et par le positionnement que nous adopterons pour poursuivre notre réflexion.

La méthodologie utilisée pour organiser notre réflexion conceptuelle, sera développée, dans un deuxième temps, dans un chapitre plus général sur la méthode mise en place pour répondre à notre mission de stage, dans la deuxième partie de ce mémoire.

Celle-ci sera consacrée à l'application du modèle retenu, sur le terrain, au Système d'Information du CNDR SP. Nous présenterons la structure et son fonctionnement, la façon dont elle a mis en place son Système d'Information, la mission de stage et ses objectifs, les interrogations qui nous ont conduits à poser la problématique, et les moyens développés pour y répondre. Nous proposerons un état des lieux du fonctionnement du Système d'Information, de ce qui pose problème dans son fonctionnement, afin de mettre en place des stratégies d'optimisation.

Dans la troisième partie, nous tenterons d'apporter des solutions permettant de répondre aux problèmes posés précédemment, à travers des scénarii qui ont pour objectif de permettre aux équipes de l'organisation d'entamer une réflexion, et de se positionner vis-à-vis de différents modèles.

Enfin, nous concluons notre travail par une synthèse des développements réalisés, de ce qui reste à entreprendre, et nous tenterons de vérifier si notre réflexion permet de répondre de façon plus ou moins complète aux questions soulevées.

Première partie
La gouvernance d'un Système
d'Information, une pratique
managériale

1 La gouvernance d'un Système d'Information, une pratique managériale

1.1 Qu'est-ce qu'un système d'information ?

Dans un premier temps, pour comprendre ce qu'est un système d'information, nous nous intéresserons succinctement à quelques définitions et concepts qui ont pour but de simplifier la compréhension.

1.1.1 L'information

1.1.1.1 Définitions et concepts

La donnée est l'élément le plus fin, elle a une signification. Elle devient information et prend du sens quand elle est reliée à un contexte. L'information peut être alors définie comme « *un ensemble de données organisées pour lui donner du sens* » (4, Genuer p 10).

L'information attend son destinataire. Elle est alors véhiculée par un moyen de communication dynamique, dont le but est la réception de l'information par le destinataire, en se souciant de la façon dont il va la recevoir. La communication prend alors des formes différentes selon la personne qui reçoit l'information (4, Genuer).

« *Informer consiste à faire passer une connaissance à autrui* » (10, Gouvinfo p 12). On peut attribuer deux types d'objectifs à l'information : apporter de la connaissance, du savoir à autrui, c'est-à-dire partager, et aller chercher soi-même cette connaissance pour mieux comprendre son environnement et donc utiliser l'information, voire en produire une autre (10, Gouvinfo). Elle relie alors deux points : l'informateur et l'informé. On parle de transmission, de message.

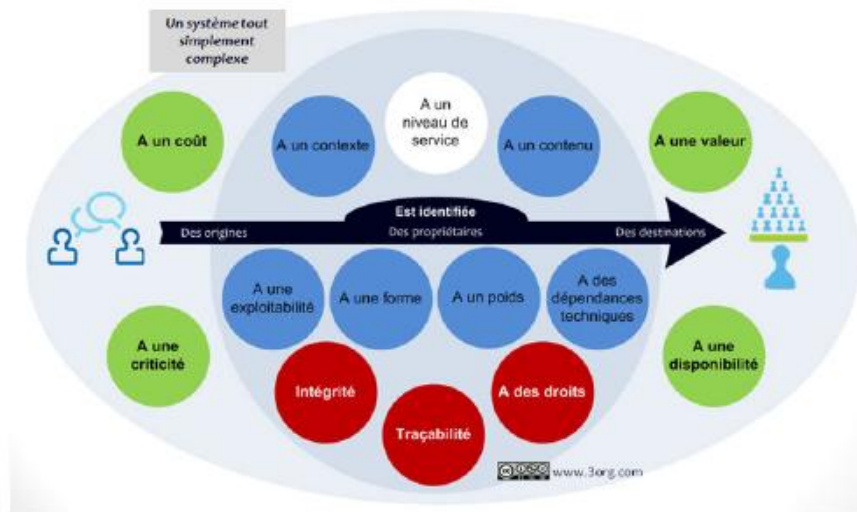
L'information n'est la propriété de personne, elle a une dimension globale, surtout dans une entreprise et a donc pour vocation d'être diffusée et utilisée (idem).

On attribue des caractéristiques à l'information, notamment des valeurs. C'est une donnée difficile à définir, elle est individuelle et dépend du contexte de production et d'utilisation de l'information. On peut retenir (6, Guyot) :

- La valeur d'usage
- La valeur d'échange
- La valeur d'image
- La valeur économique
- La valeur ajoutée

Comme le montre le schéma ci-dessous, on a attribué de nombreuses caractéristiques à l'information qui font de celle-ci une notion complexe et source d'un intérêt grandissant, et qui occupe une place centrale dans nos vies.

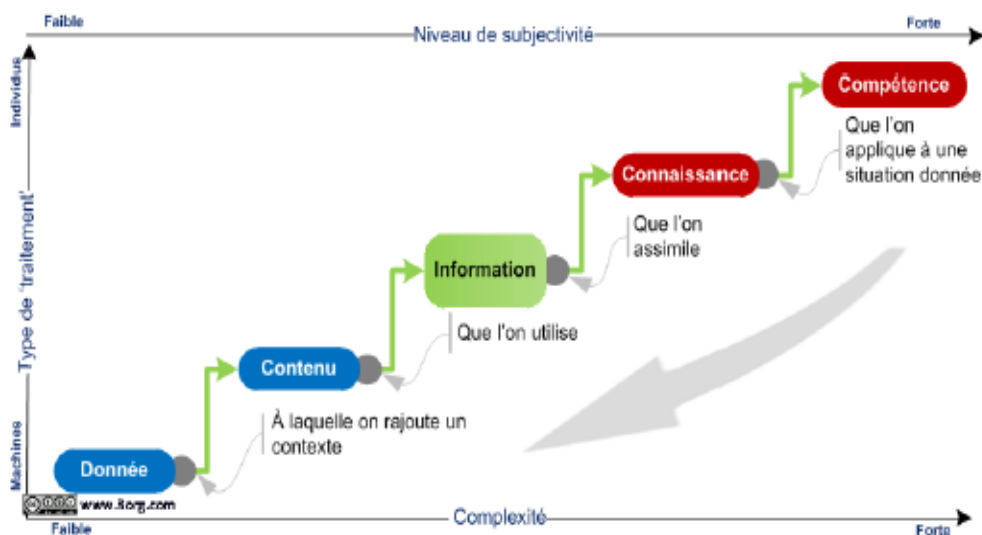
Figure 1 : les caractéristiques de l'information



Source : Livre blanc de la gouvernance de l'information (10, Gouvinfo) d'après www.3org.com

L'information continue son évolution et se complexifie en fonction du traitement qu'elle reçoit (analyse, synthèse, etc.) et de son utilisation par les individus, comme le montre la figure 2.

Figure 2 : L'information, de la donnée à la compétence



Source : Livre blanc de la gouvernance de l'information (10, Gouvinfo) d'après www.3org.com

En fonction du type de traitement qu'elle reçoit et de la manière dont elle est utilisée par les individus pour répondre à leurs besoins, elle est rattachée à des supports de communication que sont les documents papiers ou numériques, vidéos, bandes sonores, etc. On l'assimile souvent alors à son support (10, Gouvinfo).

Pour plus de commodité, nous retiendrons, de façon plus générale, cette définition, plus proche des concepts de la documentation : « *l'information est le support permettant la communication entre individus ou entre machines : documents papiers, documents numériques, données provenant de bases de données, images, vidéos, bandes sonores, microfilms, discussions informelles d'individus à individus, etc.* » (10, Gouvinfo p 13).

1.1.1.2 L'information stratégique

Serge KAMPF, président de CAP GEMINI SOGETI, se demandait en 1999 si les entreprises avaient pris conscience que la qualité de leurs produits dépendait de l'utilisation de l'information dans leur société, ce qui fait de cette dernière un élément vital : « *L'information de l'entreprise est parfois comparée au sang d'un organisme vivant. Et comme ce dernier, l'entreprise peut voir ses performances diminuées par des maladies circulatoires de l'information* » (7, Lesca p 1 préface).

Le fonctionnement des organisations modernes est basé sur l'information, le savoir et la connaissance (4, Genuer). La bonne santé de ce fonctionnement est directement soumise à la bonne circulation de l'information, son traitement, son utilisation qui devient source d'intérêt, tant les performances de l'entreprise en dépendent. L'information véhicule des valeurs, on lui associe des notions d'intégrité, de coûts, qui montrent bien sa dimension stratégique pour les organisations.

Comment l'information est-elle utilisée dans les organisations, et quels moyens utilise-t-on pour l'organiser, la traiter, la faire circuler de façon à optimiser le fonctionnement de celles-ci ? C'est ce que nous allons tenter de comprendre dans les chapitres suivants.

1.1.2 Les systèmes d'information : au cœur de la stratégie des entreprises

Nous emploierons indifféremment les termes d'entreprise, organisation, structure, institution.

1.1.2.1 L'approche systémique

Par opposition au raisonnement analytique, qui décompose un objet d'étude pour en comprendre le fonctionnement élément par élément, le raisonnement systémique considère le même objet dans son ensemble, sa globalité et la dynamique entre les éléments qui le composent (6, Guyot).

« *Un système est un ensemble d'éléments en interaction organisés autour d'une finalité. Tout système comprend : un but commun, des éléments, des relations, une structure (organisation), des règles de fonctionnement* » (6, Guyot p 9). Cette définition nous sera utile à la fois pour comprendre comment les organisations exploitent l'information, mais également les concepts développés dans ce document en termes de management et de gouvernance de l'information, définis par la suite.

Plusieurs systèmes peuvent coexister, avec des relations de nature différente, fonction de leur environnement, avec lequel ils interagissent (idem).

1.1.2.2 Les caractéristiques et objectifs

Pour plus de commodité, nous utiliserons le sigle **SI** pour désigner le **Système d'Information**.

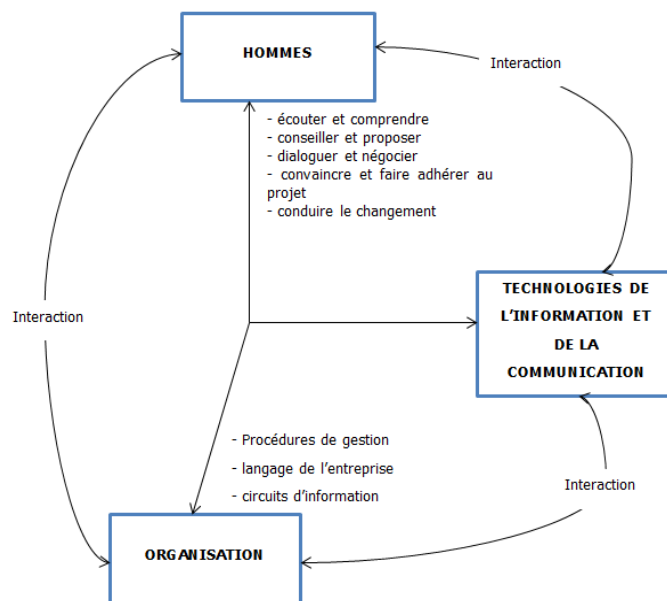
« Un SI est un système dévolu à traiter, produire et émettre de l'information pour des finalités particulières » (6, Guyot). C'est donc une façon de la rendre utilisable, de l'exploiter. C'est également un « dispositif par lequel l'entreprise s'informe pour gérer son fonctionnement et son évolution. Le mot système évoque des éléments reliés entre eux par des liaisons. Il doit évoquer également la transversalité de ces relations. A titre de comparaison, nous serions tentés de comparer le SI d'une entreprise au système nerveux d'une personne, ou encore à l'appareil circulatoire sanguin de cette personne » (7, Lesca p 51). La place du SI dans les entreprises est capitale.

C'est donc un ensemble, une entité à part entière qui a une identité, fonction de sa finalité, du type d'éléments qui le constituent, de son contexte, de ses règles de fonctionnement, de l'identification de ses flux et relations (6, Guyot).

Il se compose :

- D'acteurs : les personnes qui sont à l'origine de l'information, la traitent, la font circuler, l'utilisent et ont un but commun,
- D'un dispositif technique : les technologies, outils indispensables mais insuffisants pour garantir seuls le bon fonctionnement du SI,
- D'une organisation : c'est-à-dire ici les règles et méthodes de bon fonctionnement, liées à la culture de l'entreprise, la définition formalisée de tout ce qui est nécessaire pour créer la cohésion de l'ensemble.

Figure 3 : les trois dimensions du SI d'une entreprise



Source : Gestion de l'information, Qualité de l'information et performances de l'entreprise (7, Lesca p 53)

Nous pouvons tirer de ce schéma les éléments suivants :

- Les différents éléments sont liés et ces liaisons peuvent être complexes et à l'origine de dysfonctionnements de l'ensemble si elles sont déficientes ; d'où la notion essentielle de transversalité,

- Les liaisons sont le siège d'interactions entre les individus, il faut donc les gérer et les valoriser au risque de difficultés (7, Lesca).

La complexité d'un SI présage de celle de la gestion de cet ensemble.

Il est important de distinguer un système d'un dispositif qui est un élément du système, un outil, une aide, un moyen, en général technique. En termes de dispositifs d'information, on peut citer à titre d'exemples, le workflow qui informatise un processus, la gestion des connaissances qui gère les ressources d'information, l'Intranet qui concentre des ressources (6, Guyot).

On ne peut donc restreindre la définition d'un SI à un ensemble de moyens techniques, d'outils technologiques (logiciels, réseaux informatique, etc.), mais concernant ceux-ci, leur adéquation avec les utilisateurs est primordiale. Capacités techniques et capacités fonctionnelles sont donc à prendre en compte au même titre (1, Ascher, Desbrosses, Ribet). Le dispositif technique est « [...] *l'ensemble des outils et des procédures permettant la gestion le traitement et le stockage de l'information. A ce titre, un SI est composé d'éléments techniques [...] et d'éléments applicatifs [...]* » (idem, p 24).

L'objectif d'un SI, sa raison d'être, c'est le but pour lequel il a été créé, la performance, l'efficacité en termes de services rendus (6, Guyot).

On peut définir les objectifs d'un bon SI dans la gestion des informations de la façon la plus efficace possible. Il faut donc définir des critères comme la fiabilité de la technique et la gestion des moyens humains (1, Ascher, Desbrosses, Ribet). Ce ne sont pas nécessairement les mêmes services qui gèrent les deux, donc une cohésion entre ces services est indispensable.

Il est indispensable d'inclure dans tous les paramètres de fonctionnement du SI, la définition d'un budget en accord avec les directions, afin de permettre à ce SI de se réaliser et d'exister dans le temps en permettant sa maintenance. Ce budget doit respecter les mêmes règles de globalisation et s'inscrire de la même façon dans un cadre général défini :

- L'adaptation de chaque allocation en fonction des besoins de chaque service pour permettre le fonctionnement du SI,
- La transparence dans la répartition (1, Ascher, Desbrosses, Ribet),
- La réévaluation régulière.

On peut distinguer le budget de fonctionnement et d'investissement.

On distingue les SI personnels (SIP) qui répondent aux besoins d'information d'un individu et les SI collectifs (SIC) qui répondent à ceux d'un groupe d'individus, d'une organisation (6, Guyot).

1.1.2.3 La place des utilisateurs

Un système d'information n'a de raison d'être que s'il est destiné à être utilisé, donc il se doit de répondre à des besoins spécifiques, ceux des utilisateurs.

Pour définir des paramètres de gestion d'un SI, il faut connaître les besoins et les attentes des utilisateurs, et les différencier. Les besoins sont traduisibles concrètement et indispensables. Le SI doit y répondre directement et sans condition sans quoi il n'a pas de raison d'être. Les attentes sont plus vagues et leur non prise en compte dans l'élaboration du SI ne remet pas en cause l'existence de celui-ci (1, Ascher, Desbrosses, Ribet).

Un SI est lié à une activité de l'organisation, donc une personne peut être en interaction avec plusieurs systèmes qui cohabitent (6, Guyot), interagissent, ce qui peut rendre complexe sa position et donc rendre indispensable l'attention qu'on leur porte.

Nous pouvons dire que les utilisateurs sont au cœur de la gestion d'un SI, en plus d'en être les inspireurs. Il faut donc les associer à sa gestion.

1.1.2.4 L'évaluation

1.1.2.4.1 Concepts généraux

De façon générale, « on regroupe sous le terme d'évaluation l'ensemble des opérations de repérage et de mesure des activités » (9, Guyot p 28). Il s'agit de se positionner par rapport à l'état de son activité, aux règles de l'institution, de rendre des comptes, de préparer une évolution et de s'autoévaluer (9, Guyot).

En ce qui concerne les activités documentaires, on peut distinguer l'évaluation du front office, en termes de services rendus aux usagers, et celle du back office, où il est question de mesurer l'efficacité de l'outil de travail (idem).

Pour tenter de cerner de façon indicative le concept d'évaluation, nous allons en retenir quelques définitions (idem) :

- La norme ISO/DIS 8402, 1991 parle d'un « examen systématique pour déterminer dans quelle mesure une entité est capable de satisfaire aux exigences spécifiées »
- La norme qualité AFNOR 1993 parle d'une « appréciation qualitative et quantitative d'un produit, service, des moyens et méthodes mis en œuvre par la mesure ».

Dans tous les cas, il est question de méthodologie, de mise en place de critères et de répondre à des objectifs.

En ce qui concerne l'évaluation d'un SI, B. Guyot (idem) met en avant quelques facteurs de modération importants à prendre en compte dans cette démarche méthodologique :

- Le fait de devoir porter un jugement : même avec des critères définis, « apprécier » renvoie à une notion de subjectivité humaine,
- Donner une valeur à l'information : quelle est la valeur qu'un usager donne à l'information par rapport à un autre ? Il n'y a pas de valeur universelle, il faut donc se munir de critères pointus et les préciser,
- Mesurer la qualité de l'information en fonction encore de critères à définir (pertinence, nouveauté, utilité, importance, etc.).

D'autres éléments sont également à prendre en compte, comme le moment de l'évaluation dans le temps (ponctuelle ou en continu), les coûts (humains et techniques) (idem).

Les critères généraux à intégrer dans l'évaluation d'un SI sont l'usabilité (facilement utilisable), l'utilité, la satisfaction, et la productivité (idem).

1.1.2.4.2 Application concrète

Une étape importante de la vie d'un SI, c'est l'évaluation de son efficacité en fonction des objectifs fixés. Au même titre que la création du SI porte sur plusieurs composantes, l'évaluation doit porter sur les mêmes éléments, leur synergie, en mettant en place des critères. Une démarche d'évaluation peut comporter plusieurs étapes (8, Chevallet) :

- Un bilan des résultats, en fonction des objectifs de performance :

- L'utilité et la performance du SI, c'est-à-dire son impact sur la productivité, la qualité, la relation avec les clients, les usagers
- L'utilisation et l'appropriation par les utilisateurs du SI, en mesurant leur degré de satisfaction, l'utilisation effective des fonctionnalités
- Les effets sur les conditions de réalisation du travail. Les individus étant un des éléments phares du SI, il est indispensable de mesurer l'impact de toute modification ou évolution du SI sur la charge de travail, le stress, la modification des compétences, des métiers, les relations hiérarchiques, le climat général.
- Une identification des difficultés et de leurs causes qui peuvent être regroupées en plusieurs catégories :
 - Les caractéristiques techniques et fonctionnelles des matériels et logiciels (pannes, problèmes de paramétrage, de réactivité des applications, etc.),
 - L'organisation du travail et les modes de management (problèmes liés à une inefficacité des procédures d'accompagnement, à un réaménagement improductif du temps de travail, à un changement de mode de management déstabilisant, etc.),
 - Les compétences mises en œuvre (la formation des utilisateurs, l'adéquation entre les compétences métiers et les fonctionnalités applicatives, les compétences managériales, etc.),
 - Le poste et l'environnement de travail,
 - La conduite du projet d'investissement (les difficultés sont-elles liées à la conduite du projet ?).
- Un repérage et une mise en œuvre des ajustements, suite à l'identification et l'analyse des problèmes, afin de prioriser et réaliser des actions d'ajustement et d'évolution :
 - Identifier les actions d'amélioration,
 - Les prioriser,
 - Préciser leurs modalités de mise en œuvre,
 - Lancer un plan d'action.
- Une étape essentielle est la capitalisation de l'expérience.

1.1.2.5 Les particularités d'un système d'information documentaire

« *Tout système documentaire organise la rencontre entre une personne dotée d'une intention (d'action) et une information qui a, elle aussi, été produite dans un certain contexte (spatio-temporel)* » (5, Guyot p 13).

Une des particularités d'un SI documentaire, c'est sa position de prestataire de services, donc soumis à des contraintes particulières (5, Guyot):

- Répondre aux besoins des usagers, en termes de prestations et de services
- Présenter des ressources
- Amener l'utilisateur vers les ressources, en termes de médiation

Ces aspects sont parfois antinomiques et peuvent avoir des conséquences sur le management¹ du SI. En effet, les attentes et le temps des usagers (les professionnels dont le SI est un outil de travail) ne sont pas forcément ceux des utilisateurs (le public) : l'utilisateur veut une information rapidement, alors que l'utilisateur doit élaborer une stratégie de recherche demandant du temps et effectuer toutes les tâches documentaires en parallèle.

¹ Voir le chapitre 1.2.

« Plus qu'un simple guichet d'accès à l'information, c'est aussi un vecteur de valorisation des activités d'un établissement basé sur deux principes : la fédération des ressources internes et externes et le caractère unique de l'accès à l'information »². On voit bien ici qu'un SI peut revêtir une importance stratégique dans une organisation

1.1.3 Synthèse et positionnement

On trouve dans la littérature beaucoup d'informations traitant des systèmes d'information, certains abordant ce sujet sous un angle technique uniquement, puisque le concept vient du monde de l'informatique et des télécommunications (5, Guyot).

Nous avons choisi de considérer le SI au travers de l'ensemble de ses composantes et plus particulièrement, dans le cas qui nous concerne, d'axer notre réflexion sur la place des acteurs humains dans ces systèmes et dans les modes de gestion de ceux-ci, sujet que nous allons aborder dans les chapitres suivants.

1.2 Utiliser un SI : gestion, management, ou gouvernance ?

Après avoir décrit les composantes, les modalités d'évaluation et la place de chacun des éléments dans le SI, c'est-à-dire l'organisation de l'information dans un objectif d'utilisation, nous allons maintenant aborder la manière de gérer, d'administrer ces systèmes et au-delà, de les faire vivre. Quelle différence fait-on entre gestion, management et gouvernance ? Cette dernière notion, encore récente, s'applique-t-elle à tous les types d'organisation ?

1.2.1 La gestion

Selon la norme AFNOR X50-185 (2005) la gestion de l'information est « *un processus couvrant le cycle de vie de l'information : production interne, repérage des sources, collecte, traitement, diffusion, conservation et destruction éventuelle, ce que les professionnels appellent les opérations ou processus documentaires* » (6, Guyot p 5). Cela se traduit concrètement par la mise en place de systèmes ou de dispositifs (3, Cacaly, Le coadic, Pomart, Sutter).

Gérer, c'est mettre en place ou évaluer des dispositifs (6, Guyot). Le niveau d'action reste basique, à un degré primaire dans le sens où il n'est question ni d'une vue d'ensemble du système, ni de réorganisation, d'évolution, d'optimisation, ou encore d'objectif à atteindre. La vision est assez statique.

1.2.2 Le management

Selon la norme AFNOR X50-185 (2005), le management de l'information est défini comme des « *activités de coordination pour orienter et contrôler un organisme en matière de gestion de l'information appartenant donc aux services de l'organisation : dimension politique, économique, planification, pilotage et coordination* » (6, Guyot p 5).

Les notions de stratégie, de vue d'ensemble d'un système informationnel, de pilotage, d'objectifs sont essentielles (3, Cacaly, Le coadic, Pomart, Sutter). On est très proche de la définition classique du management : « *techniques d'organisation et de gestion* »³, mais il

² Citation tirée du cahier des charges du portail documentaire réalisé par l'équipe du Service Information-Documentation du Centre National De Ressources Soins Palliatifs.

³ Dixel 2010, éditions Le Robert

faut ajouter ici, une dynamique, une volonté de tendre vers un but et d'évoluer qui manquent à la notion de gestion.

Voici les dimensions du management de l'information telles qu'elles sont définies dans un dictionnaire professionnel (3, Cacaly, Le coadic, Pomart, Sutter) :

- La politique : orientations, objectifs dans le but de la performance
- La coordination : organisation, méthodologie pour garantir la cohésion d'un ensemble
- La prise en compte de tous les aspects de l'information en termes de sécurité, de normes, de valeur et de coût
- La prise en compte des ressources humaines avec une place privilégiée accordée à la participation, la contribution et l'écoute des besoins, la formation, l'animation d'équipe
- Le contrôle et suivi.

« *Manager un SI, c'est permettre le meilleur fonctionnement possible à un instant déterminé, en anticipant les évolutions à venir, et en dégagant les moyens nécessaires pour les réussir* » (1, Ascher, Desbrosses, Ribet p 88). Cette définition donne le ton en matière de réflexion sur l'utilisation d'un SI pour optimiser le fonctionnement d'une organisation.

1.2.3 La gouvernance

1.2.3.1 Historique⁴

Concept apparu dès 1762 dans le dictionnaire de l'Académie, la gouvernance se définit dans un premier temps au travers des termes de juridiction, de gestion administrative et politique. Il s'agit de gouverner, c'est-à-dire « *commander, guider, maîtriser, dominer, conduire, diriger* »⁵. Après un détour vers les notions de « *pouvoir centré et hiérarchisé* » à l'âge classique, le concept de gouvernance moderne revient dans le giron de la politique avec l'apport anglo-saxon de « *l'analyse méthodique des politiques publiques, de la gestion, voire de la sociologie des organisations* ». Aujourd'hui, on parle d'un « *pilotage pragmatique des pouvoirs* » et d'une « *méthode de gestion d'une entreprise* »⁶, ce qui tend à rendre ambigu le concept.

Nous retiendrons la notion de pilotage pragmatique qui renvoie à la notion de gestion, d'administration (dans le sens d'administrer) et de management.

1.2.3.2 Les concepts de la gouvernance⁷

Nous avons retenu les définitions ci-dessous pour rendre plus aisée la compréhension des concepts de la gouvernance qui seront développés :

« *La gouvernance de l'information est une discipline systémique qui s'exerce sur le temps* » (10, Gouvinfo p 3).

« *Gouvernance : la gouvernance est l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un système. Dans notre cas le système est l'information.* » (10, Gouvinfo p13)

⁴ Voir (10, Gouvinfo) p 15.

⁵ Synonymes tirés du dictionnaire Dixel 2010, éditions Le Robert.

⁶ Dixel 2010, éditions Le Robert

⁷ Les définitions présentées ici sont issues du « *livre blanc de la gouvernance de l'information* » (10, Gouvinfo p 13).

« Une instance : une instance, est une organisation humaine, hiérarchique ou non, plus ou moins structurée, indépendante ou attachée à une autre organisation. » (10, Gouvinfo p13)

« Les politiques : les politiques sont l'ensemble des règles qui sont en général expliquées à travers un document. Si ces politiques sont formalisées et font partie d'une liste ou d'un ensemble spécifique structuré, alors cela devient un référentiel de règles. La politique explique les règles, le référentiel les rend exploitable. » (idem)

« Un référentiel : un référentiel est un ensemble de données sous forme de liste et considéré comme faisant office de référence. Cette base peut être enrichie par des catégories. Exemple : Un référentiel de conservation peut contenir une liste d'information avec une durée de conservation (catégorie). » (idem)

1.2.3.3 La gouvernance de l'information

Nous avons vu qu'il est nécessaire de manager l'information et les SI, mais quel modèle adopter ? Quelles sont les particularités de la gouvernance ?

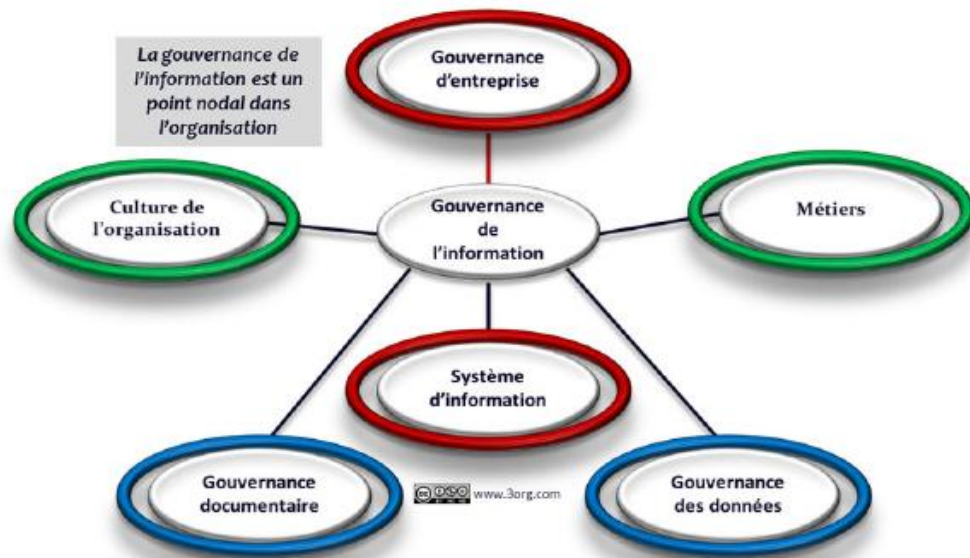
« La gouvernance de l'information est une machine à construire des ponts et à relier des experts entre eux » (10, Gouvinfo p 8). L'idée d'une discipline systémique est évoquée ici.

La gouvernance de l'information est globale, elle a pour finalité la maîtrise de l'information et provoque nécessairement un changement. *« Elle couvre l'ensemble du cycle de vie de l'information, favorise la création de valeur et diminue les risques » (idem).*

Pourquoi une gouvernance de l'information ? Il y a une multiplicité de systèmes complexes qui traitent, utilisent l'information. Il est nécessaire de les relier pour éviter un traitement partiel de celle-ci et ainsi risquer de perdre l'essentiel de son message. L'évolution des Technologies de l'Information Communication (TIC) et la place qu'elles occupent dans la vie des citoyens, l'évolution du cycle de vie de l'information rendent indispensables de réfléchir à de nouveaux modèles (10, Gouvinfo). Il s'agit de rendre cohérent cet ensemble de systèmes pour en avoir une vue globale et réunir ce qui risquait d'être perdu.

Le schéma ci-dessous exprime bien la complexité des systèmes qui coexistent dans une organisation et la place centrale qu'occupe la gouvernance de l'information.

Figure 4 : La place de la gouvernance de l'information dans une entreprise



Source : Livre blanc de la gouvernance de l'information (10, Gouvinfo) d'après www.3org.com

1.2.3.3.1 Les enjeux

Comme illustré par le schéma ci-dessous (figure 5), nous retiendrons que les enjeux sont nombreux, complexes, qu'ils touchent à tous les secteurs d'activité de l'organisation, et qu'ils sont liés à la nature et la place de l'information dans les entreprises, une place stratégique en matière de performance et d'image.

Figure 5 : Les enjeux de la gouvernance de l'information d'après www.3org.com



De façon plus précise, nous pouvons pointer quelques enjeux essentiels (10, Gouvinfo) :

- Gérer les risques :

- L'adéquation aux normes qui sont de plus en plus nombreuses et auxquelles l'entreprise doit impérativement se conformer pour rester opérationnelle. Il faut donc trouver un moyen efficace de les gérer,
- La responsabilité de l'entreprise, la nécessité de se justifier, d'apporter des preuves.
- Favoriser la diffusion et le développement du savoir :
 - Répondre au problème de l'infobésité⁸,
 - Optimiser l'utilisation des informations de manière rationnelle et efficace,
 - Permettre la capitalisation et le développement durable, c'est-à-dire la réutilisation de l'information de manière à limiter les coûts et à optimiser son utilité.
- Maîtriser les coûts liés à la gestion de l'information (certains analystes estiment que le document coûte de 1 à 3% du chiffre d'affaires d'une entreprise (11, Serdalab)).
- Développer l'agilité de l'organisation par la maîtrise de son fonctionnement informationnel, donc de son image, de son patrimoine, et l'optimisation de sa capacité à absorber toujours plus, c'est à dire sa réactivité.

1.2.3.3.2 Les fondamentaux

Pour répondre à ces objectifs, il faut une organisation, une ou des méthodologies, puisque la gouvernance, d'un point de vue systémique, a pour but de garder une cohérence à un ensemble pour que la gestion de celui-ci soit efficace.

Nous parlons alors des fondamentaux, c'est-à-dire des règles, procédures, principes, nécessaires à la maîtrise de l'utilisation de l'information. Ils *sont* « liés à la formalisation de ce qu'est l'information, puis à ce qu'il faut en faire » (10, Gouvinfo p 45).

Les référentiels (de profils, de membres de l'organisation, d'informations critiques, de données clients, etc.) et les politiques (décrivant la conservations des documents physiques et numériques, la, protection des données nominatives, du patrimoine informationnel de l'entreprise) sont donc les moyens méthodologiques, les supports sur lesquels va s'appuyer l'instance de gouvernance pour assurer sa mission de pilote (10, Gouvinfo).

1.2.3.3.3 L'instance de gouvernance

1.2.3.3.3.1 La constitution

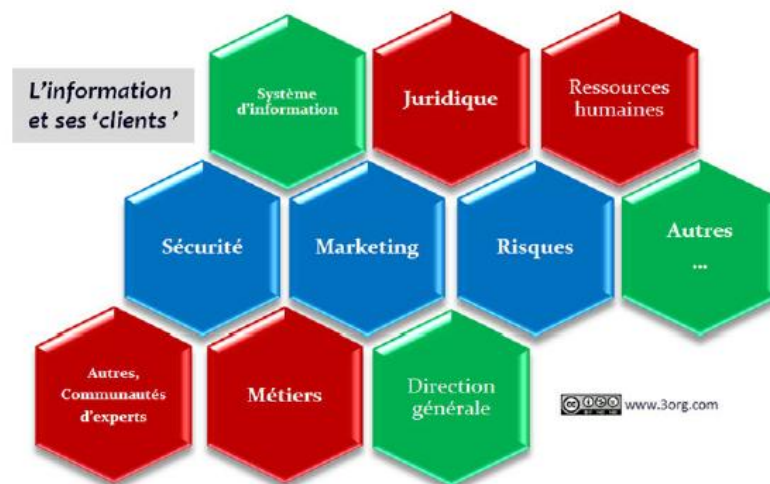
A la lumière de la description des enjeux de la gouvernance de l'information, et des politiques qui garantissent l'homogénéité de son administration, il apparaît nécessaire de trouver un pilote, un gouverneur pour appliquer cette méthodologie, un médiateur, un lien entre tous les éléments du système et garant de sa cohérence.

Cette instance est responsable des moyens et des actions à mettre en œuvre pour assurer la mise en place des fondamentaux et s'appuie sur des outils techniques (10, Gouvinfo). Elle est composée d'une ou plusieurs personnes, organisée et légitimée par son rattachement à la direction générale, tout en restant indépendante (idem).

Son action est transversale, elle travaille avec tous les acteurs de l'entreprise (figure 6), « c'est un véritable rôle de support pour l'exécutif » (idem p 26). Son rôle consiste également à accompagner les acteurs-utilisateurs dans les transformations qu'implique la mise en place d'une gouvernance.

⁸ Désigne la surcharge d'informations

Figure 6 : Les acteurs en relation avec l'instance de gouvernance



Source : Livre blanc de la gouvernance de l'information (10, Gouvinfo) d'après www.3org.com

Concrètement, elle peut être incarnée par un service déjà existant ou un ensemble de services ou de personnels rattachés qui semblent posséder les compétences nécessaires.

Idéalement, l'instance, en plus d'appliquer des règles, devrait pouvoir :

- Être force de proposition pour développer des nouveaux services au service des objectifs,
- Comprendre les besoins des différents acteurs,
- Développer des compétences de médiation,
- Se positionner au-delà des spécificités des métiers,
- Être capable d'étendre son périmètre de compétences en fonction de la nature des personnes qui la composent de façon à couvrir toutes les spécificités de l'entreprise.

En plus du nombre important d'acteurs en relation avec l'instance, elle doit couvrir des domaines d'interventions variés, ce qui impacte sur le choix des personnes qui en font partie. La figure 7 illustre cette diversité de champs d'intervention.

Figure 7 : Les domaines d'intervention de l'instance de gouvernance



Source : Livre blanc de la gouvernance de l'information (10, Gouvinfo) d'après www.3org.com

1.2.3.3.2 La manière de gouverner

De façon générale, cette instance de gouvernance doit faire preuve de souplesse pour s'adapter à tous les services de l'organisation. C'est à la fois le cadre référent qui sait et la force de proposition qui tient compte du terrain et de ce qui existe déjà pour innover. Elle est là aussi pour accompagner le changement. Deux modèles peuvent se distinguer ou cohabiter (10, Gouvinfo) :

- Top to the bottom (du haut vers le bas) : les décisions sont prises à la tête de la hiérarchie et répercutées par des relais hiérarchiques vers le bas,
- Bottom to the top (du bas vers le haut) : on tient compte de ce qui existe en matière de règles et de procédures et on les adapte pour en faire des généralités qui servent à tous les services.

En fonction de la taille des organisations, le modèle peut être plus ou moins rigide par nécessité d'efficacité, mais doit garder les mêmes caractéristiques, « elle [l'instance] n'est pas intrusive et s'efforce de déployer une vision transverse et globale pour enrichir et valoriser ce qui existe » (idem p 22). La gouvernance peut donc se mettre en place dans toutes les organisations mais « pour les petites structures la gouvernance s'opère de manière beaucoup plus simple et directe principalement du fait de la taille, des enjeux et de la souplesse de l'organisation » (idem p 15).

On peut dégager quelques principes de définition de mise en œuvre des politiques (idem) :

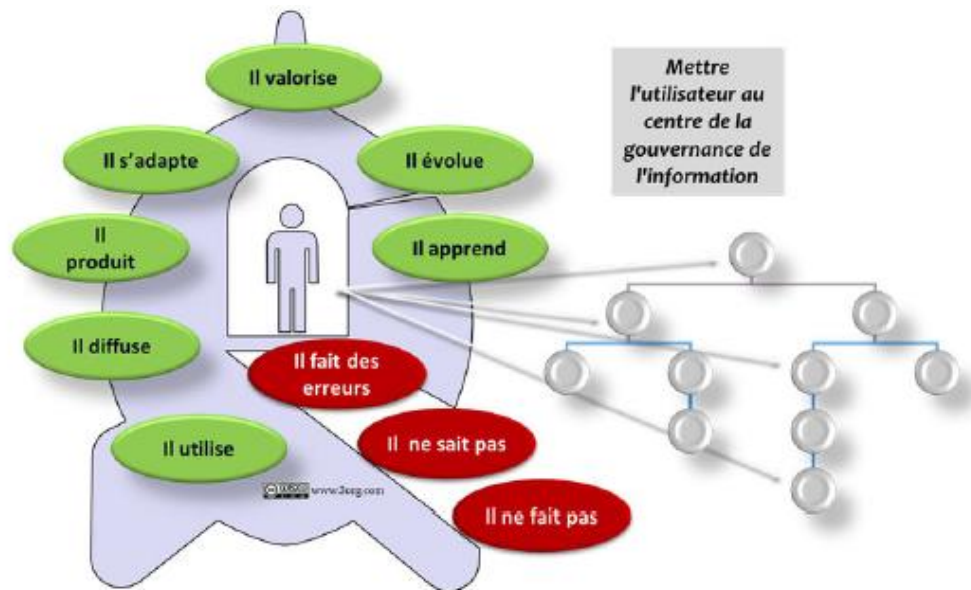
- L'autonomie locale qui consiste à chaque service d'adapter les référentiels à leur métier, leurs spécificités en respectant la cohérence avec la ligne directrice,
- L'homogénéité entre les documents : ils doivent être liés les uns aux autres par des renvois,
- Une lecture à trois niveaux permettant l'appropriation par chacun (opérationnel), la prise de décision (décisionnel) et technique,
- L'uniformité des concepts, transparence et pédagogie.

Il s'agit donc de garder la cohérence de l'ensemble, l'homogénéité, tout en permettant l'adaptation, l'adéquation avec les besoins locaux.

1.2.3.3.4 Les utilisateurs

« La clé de voûte de la gouvernance de l'information est l'utilisateur » (10, Gouvinfo p 23). Nous avons vu précédemment que la gouvernance de l'information reposait sur un modèle systémique et que dans ce type de système relatif à l'information, les utilisateurs avaient une place centrale. Sans leur participation le management d'un SI peut tourner à l'échec, alors qu'une prise en compte de leurs compétences et de leurs besoins peut être un véritable moyen d'optimisation (figure 8). Nous verrons plus bas que la création d'un véritable réseau de contributeurs est un exemple d'intégration de ces concepts dans un modèle de gouvernance.

Figure 8 : L'utilisateur et la gouvernance de l'information



Source : Livre blanc de la gouvernance de l'information (10, Gouvinfo) d'après www.3org.com

1.2.3.3.5 La nécessité de changer

Nous avons vu précédemment que « la gouvernance de l'information est une transformation culturelle de l'organisation » (10, Gouvinfo p 8), qu'elle implique des modifications d'habitudes, une souplesse des utilisateurs dans l'adaptation à des règles, tout en gardant les spécificités du service dans lequel ils travaillent. Il faut donc considérer cet aspect de l'accompagnement du changement très au sérieux et l'inclure dans la politique de gouvernance. C'est ce que nous verrons de façon plus spécifique plus tard dans ce document.

1.2.3.4 La gouvernance documentaire

Une étude menée par le laboratoire SerdaLab⁹ a révélé que, pour beaucoup de professionnels de l'information documentation, la gestion de l'information dans les entreprises était éclatée, plus ou moins empirique, donc inefficace, et source d'improductivité. Il devient alors nécessaire de repenser le système en réfléchissant à une « stratégie globale de l'information » (12, Texier p 19).

Ces professionnels vont même jusqu'à se regrouper pour créer une nouvelle fonction, le Document and Information Manager (DIM)¹⁰, qui devrait « porter la gouvernance

⁹ Voir (11, Serdalab).

¹⁰ Voir (12, Texier p 19)

documentaire auprès des différentes directions de l'entreprise » et « être le liant de cette stratégie documentaire entre les différentes directions » (12, Texier p 20). C'est dire si les enjeux sont importants et si la manière de répondre aux difficultés va dans ce sens de travail transversal et coordonné.

A l'origine de ces constats et de cette nécessité de faire évoluer la façon d'organiser les SI, nous retrouvons les problèmes de surcharge informationnelle (infobésité), de « *coût du document* » (12, Texier p 20), mais aussi les questions de sécurité, confidentialité, qui sont au cœur des problématiques de la gestion des risques liés à la dimension stratégique de l'information pour les entreprises.

Le laboratoire Serdalab a défini, lors de cette étude, la gouvernance documentaire comme : « *la stratégie et l'organisation définies afin de gérer, sécuriser, partager, conserver, valoriser et maîtriser l'information et la connaissance dans l'organisation et son environnement externe afin d'améliorer l'efficacité d'une organisation.* » (11, Serdalab p 6)

Les gains attendus sont, entre autres, une meilleure efficacité, une baisse des coûts, la conformité aux nouvelles normes et la gestion du patrimoine immatériel de l'entreprise dont la capitalisation est source de rentabilité à long terme (11, Serdalab).

L'organisation de ce changement de management de l'information est un point capital, nécessaire et démontré. La société change, les TIC apportent leur lot d'améliorations et de complexification des organisations, l'information devient un enjeu stratégique pour leur survie. Mais quel modèle de gouvernance adopter dans une organisation et en fonction de quoi ?

En fonction de la taille de l'entreprise, on peut soit opter pour (idem) :

- Une gouvernance centralisée dans une petite structure, une PME où il n'est pas nécessaire de décliner une politique, des procédures par l'intermédiaire de relais locaux,
- Une gouvernance décentralisée pour les multinationales où les ramifications sont très importantes et les objectifs différents entre les unités formant des sous entreprises,
- Une gouvernance mixte, c'est-à-dire une centralisation des procédures, de la méthodologie d'élaboration de celles-ci en général, une coordination centrale, et une décentralisation dans l'adaptation locale, en fonction de chaque métier. Ainsi, on peut garantir une meilleure participation des contributeurs en désignant des correspondants locaux, et ne pas perdre l'identité ni le sens de l'information. Ce modèle, le plus courant est préféré dans les entreprises de taille moyenne.

On notera que ce concept de gouvernance documentaire est très proche du modèle étudié plus haut de la gouvernance de l'information, et que très souvent les deux termes sont employés pour désigner le même concept.

1.2.3.5 La gouvernance d'un SI

La gouvernance de l'information vient superviser, coordonner l'existence de plusieurs systèmes, les mettre en relation : « *la Gouvernance de l'Information n'est pas qu'une approche défensive, c'est aussi l'opportunité de rendre le SI plus agile, efficient, pérenne afin de maximiser la valeur ajoutée qu'il apporte aux métiers* » (10, Gouvinfo p 25).

On peut définir la gouvernance d'un SI comme : « *[...] l'ensemble des règles formelles (procédures, fiches de postes) et informelles (relations entre les acteurs) qui régissent le fonctionnement des SI au sein des collectivités* » (1, Ascher, Desbrosses, Ribet p 42).

La spécificité de la gouvernance d'un SI repose sur les aspects techniques de celui-ci, ce qui fait que l'on pourrait avoir tendance à déléguer la gestion des questions techniques et donc

la retirer aux usagers entraînant une démotivation. Il faut utiliser les compétences internes et ne pas trop sous-traiter (1, Ascher, Desbrosses, Ribet).

Il est donc nécessaire d'introduire des notions de management de l'humain pour ne pas se cantonner à une gestion technique du système, et de créer un comité de pilotage dans le but de fédérer les compétences autour d'un même objectif et éviter les conflits entre des services aux compétences diverses, les enjeux d'efficacité et de coûts étant importants (idem).

Ce comité de pilotage, souvent la DSI, « *est garant de la cohérence globale du SI de la collectivité, du respect des principes et règles du schéma directeur et du bon fonctionnement quotidien de l'ensemble du système* » (idem, p 51).

Pour assurer la cohérence d'un SI, il faut élaborer un schéma directeur. Il est nécessaire de définir des règles, un cadre général de réflexion permettant d'intégrer des particularités dans un ensemble pour assurer la cohésion du système, l'architecture générale (idem) « *[...] la qualité d'un SI tient à la fois de la qualité de chacune de ces composantes, et de la qualité de l'ensemble* » (idem, p 75). Ce schéma directeur permet d'assurer la transition entre deux ensembles applicatifs afin d'en faire un tout, un SI cohérent et fonctionnel. La création de ce cadre de réflexion général doit survenir avant tout changement, toute modification du SI ou de sa gestion afin d'être efficace (idem). La transversalité est un facteur déterminant de la cohésion de cet ensemble.

Ce schéma directeur, que l'on peut rapprocher des fondamentaux de la gouvernance de l'information, pour remplir pleinement son rôle de ciment entre les différentes applications qui constitue le système, devra (idem) :

- Etre exhaustif de façon à ne pas oublier un engrenage qui ferait dérailler le système et encourager la transversalité,
- Assurer une cohérence de l'ensemble en rationalisant la répartition des fonctionnalités afin de garantir une efficacité optimale, et en permettant les liens entre les différents éléments,
- Garantir la sécurité,
- Envisager les évolutions de chacune des composantes sans remettre en cause la cohésion de l'ensemble,
- Envisager l'évaluation du système pour permettre sa pérennité.

Manager un SI, c'est arriver à répartir les compétences et les rôles de chacun et assurer une bonne cohésion de travail. Il ne s'agit pas uniquement de garantir le bon fonctionnement technique du SI. Il faut donc formaliser un certain nombre de règles et de principes de bases (répartition des responsabilités, etc.) pour garantir un bon fonctionnement du SI. De ces choix de gouvernance dépendront la qualité du SI (idem).

« *La réflexion sur la gouvernance des SI constitue de ce fait le premier élément d'un management stratégique réussi* » (idem, p 53). On retrouve les grands principes définissant le concept de la gouvernance.

1.2.4 Au cœur du management d'un SI : les contributeurs

1.2.4.1 Le réseau de contributeurs : une manière de trouver sa place

Nous avons vu que les acteurs humains ou utilisateurs ou contributeurs (16, Genuer) font partie intégrante des SI et ont une place capitale dans la gouvernance de ses systèmes et de l'information en général. Nous allons développer plus précisément ce point.

Une étude publiée en 2010 par l'Observatoire de l'Intranet¹¹ (16, Genuer) montre que la décentralisation de la production de contenus et de leur mise en ligne s'intensifie. Cette évolution serait favorisée par la mise en place de gouvernances de l'information dans les entreprises. La mise en place de véritables réseaux de contributeurs, formés, parfois rémunérés, dans tous les cas valorisés, est de plus en plus courante (idem).

Selon D. Genuer, « un réseau est un lieu dans lequel les membres partagent » (idem, p 37) :

- Un objectif,
- Des relations pour atteindre l'objectif et pour créer une ambiance de travail enrichissante,
- Une organisation (règles) qui permet d'assurer la cohésion de l'ensemble tout en laissant l'autonomie indispensable pour l'épanouissement des contributeurs,
- Une dynamique.

On retrouve ici les composantes d'un système.

Ce réseau est structuré et constitué par :

- Des acteurs qui ont des positions différentes à l'intérieur du réseau de celles qu'ils occupent dans l'entreprise. Ils n'ont pas de position hiérarchique, mais des fonctions et une place qu'il est importante de respecter pour le bon fonctionnement de l'ensemble,
- Des circuits qui concernent la validation et la publication des contenus, selon différents modèles.

Ce réseau, pour trouver sa place fonctionnelle dans le SI sur le modèle de la gouvernance que nous avons défini et retenu, doit obtenir l'implication, le soutien, la participation et la valorisation des directions et des agents (idem).

L'intérêt de la création d'un réseau de contributeurs est de faire progresser le SI de l'intérieur par la création de contenus riches, pertinents (performance), et adaptés aux besoins des utilisateurs (objectif), décloisonner les services et favoriser le partage (transversalité), mettre en œuvre des pratiques et capitaliser (évaluer et évoluer) (idem).

De plus, en dehors de son rôle d'optimisation du SI et d'appui de la politique de gouvernance, il permet de valoriser les acteurs du SI et donc de permettre d'éviter certains écueils que sont la non prise en compte des facteurs humains dans le fonctionnement du système.

1.2.4.2 L'accompagnement du changement, facteur de réussite

Voici une définition du changement : « *modification substantielle et durable des stratégies des acteurs, telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien. S'oppose à modification des structures* » (15, Dupuy p 180). Si les acteurs-contributeurs ont un rôle primordial dans les concepts de SI et de gouvernance, on sait aussi que, comme nous l'avons observé dans les chapitres précédents, il est indispensable de prendre en compte leur degré d'interaction avec leur environnement pour ne pas mettre en échec l'ensemble du système.

¹¹ www.observatoire-intranet.com

1.2.4.2.1 *Accompagner n'est pas conduire*

Il faut distinguer conduite et accompagnement du changement. La démarche plus ou moins volontariste permet de faire la distinction, et celle-ci est fonction des contraintes de temps. Le bon fonctionnement du SI reposant sur une adhésion des utilisateurs au projet (14, Ascher), nous privilégierons donc le terme d'accompagnement du changement.

Il faut mettre en avant, pour faciliter l'adhésion des usagers à la modification de leur SI, la pertinence et la cohérence des choix et ce qui peut être source d'apports positifs dans la gestion du SI au quotidien (idem).

« Les projets, quels qu'ils soient, ne peuvent être imposés de façon arbitraire, mais doivent au contraire être conduits en fonction d'une réflexion partagée, fondés sur un diagnostic des enjeux, des moyens disponibles, des contraintes, etc. » (idem, p 57).

Il faut donc diagnostiquer les difficultés réelles auxquelles peuvent être confrontés les agents comme des contraintes organisationnelles, et identifier avec eux des solutions à apporter, mais il faut aussi apprécier les craintes d'ordre subjectif qui peuvent entraîner un frein, une peur du changement (peur du travail supplémentaire, changement de positionnement hiérarchique, etc.) (idem).

Toutes ces considérations font partie de l'accompagnement du changement et il est indispensable de travailler avec les usagers autour de ces questions en mettant en place une stratégie autour des points suivants :

- L'organisation, c'est-à-dire l'importance de définir des règles et des bonnes pratiques pour que chacun puisse s'y retrouver,
- La mobilisation des acteurs, en donnant à chacun la possibilité d'exploiter ses compétences et de trouver sa place,
- La formation des usagers aux nouvelles procédures et aux nouveaux outils,
- La communication en expliquant le détail du déroulement du projet de modification, les choix (idem).

De la même façon, un plan d'accompagnement peut être créé de manière à éviter certains écueils :

- Un manque d'anticipation en sous évaluant l'ampleur des changements, les résistances possibles des acteurs et les moyens à déployer,
- Les problèmes de coordination en limitant les échanges entre les acteurs qui peuvent tendre à gérer leurs tâches et leurs difficultés seuls,
- La réduction de la gestion du SI à la seule gestion des aspects techniques en méconnaissant l'importance des volets managériaux et organisationnels, sans prendre en considération l'aspect accompagnement du changement, ce qui peut entraîner des non-dits et de la souffrance, sources d'échec (idem).

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour répondre à la nécessité de mobiliser l'ensemble des acteurs (les dirigeants comme les gestionnaires) sur la durée :

- Les techniques d'animation d'équipe, afin de faire le point de façon régulière sur l'avancée du projet, et de mettre en valeur les efforts de chacun et de créer une cohésion,
- Les actions de communication dans la même optique, mais à plus grande échelle avec la présence des cadres dirigeants afin de montrer leur implication dans le projet et l'importance de celui-ci,

- La gestion des réunions de service en incluant des informations sur l'état d'avancement du projet à l'ordre du jour (idem).

La notion de formation de tous les acteurs concernés est primordiale surtout s'il y a des modifications de procédures avec un chevauchement entre les nouvelles et les anciennes. Elle doit comporter plusieurs volets :

- Etre adaptée à chacun, à son niveau de compétences et à son rythme,
- Etre en adéquation avec les objectifs et compréhensible dans le déroulement du projet,
- Etre souple en offrant la possibilité de revenir ultérieurement sur certains aspects non compris sur le coup avec l'existence de supports (idem).

1.2.4.2.2 *Les applications de l'accompagnement du changement aux SI*

Comme nous l'avons dit plus haut, pour garantir le bon fonctionnement d'un SI, il faut gérer l'humain et la technique. Il faut que les acteurs du SI soient associés aux choix et aux décisions. La mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement peut entraîner des résistances au changement par le biais de difficultés organisationnelles et managériales : la faculté d'adhésion des acteurs et leur capacité à travailler ensemble (idem).

L'accompagnement du changement fait donc partie intégrante du management d'un SI, surtout dans la perspective d'une évolution de son mode de gestion global, comme par exemple la mise en place d'une gouvernance telle que nous l'avons définie plus haut.

Il faut distinguer la conduite ou le pilotage du changement de l'accompagnement du changement. Changer pour changer dans un cadre rigide, défini par des règles strictes et planifié est source d'échec : on ne peut pas tout prévoir, surtout les facteurs humains (15, Dupuy). C'est pourquoi, accompagner, après avoir identifié les problèmes qui ont conduit à la décision d'un changement nécessaire, faire un travail d'évaluation en amont et inclure cet accompagnement dans un projet de modification structurel, comme l'évolution de la gestion d'un SI, est primordial.

Il est nécessaire de construire une méthodologie avec des étapes successives après avoir identifié les problèmes, c'est-à-dire ne pas minimiser cet enjeu que représente le changement pour les acteurs du SI. Mais cette méthodologie doit être souple et répondre aux problèmes ponctuels : F Dupuy parle de « *moments plus ou moins distincts les uns des autres qui évitent la précipitation, véritable mal du siècle* » (15, Dupuy p 42).

Cette méthodologie à mettre en place pour réaliser l'accompagnement du changement lors de la modification d'un SI comporte plusieurs moments importants :

- Une analyse de la situation :
 - Pourquoi changer et changer quoi,
 - Identifier les problèmes au-delà des symptômes (les symptômes sont des révélateurs, il faut identifier les problèmes pour appliquer le bon traitement).
- Au moyen d'une démarche avec des outils :
 - L'écoute pour la compréhension des problèmes et de leur complexité,
 - La recherche des priorités,
 - Des priorités aux leviers, c'est-à-dire les moyens de la mise en œuvre.
- La mise en œuvre :
 - Le choix du moment du changement, pour éviter les écueils comme l'inertie, l'immobilisme,

- La confiance, déclinée sous différents aspects comme l'identification des incompréhensions, le partage de la connaissance,
- L'intégration de la culture de l'entreprise.

F. Dupuy parle également de « *connaissance comme préalable à toute action* » (15, Dupuy p 42), ce qui implique un réajustement constant, une attention particulière à apporter à cette problématique du changement et du temps.

1.2.5 Synthèse des concepts et positionnement de la gouvernance

Le concept de gouvernance tel que nous l'avons décrit plus haut est à rapprocher du modèle anglo-saxon du fonctionnement des entreprises, c'est-à-dire l'idée qu'il existe une instance qui définit une politique, des orientations (board) et qui conseille une autre entité représentée par les opérationnels (management), qui applique et déploie cette politique. Or aujourd'hui on constate que cette distinction, ce cloisonnement aurait tendance à être moins prononcé et que les frontières bougent (2, Bader). Dans cette conception anglo-saxonne, le management est à rapprocher de la simple gestion qui ne pense pas de façon systémique avec une vue d'ensemble.

Dans cette optique, le concept de gouvernance pourrait être le renforcement des liens entre les deux instances qui ont besoin l'une de l'autre pour exister : le décisionnel a besoin de l'opérationnel pour appliquer ses directives et d'un feed-back pour appuyer ses futures décisions, et inversement, sans politique à déployer, l'opérationnel ne sert à rien.

Le management tel que nous l'avons défini dans ce document est porteur des mêmes concepts que la gouvernance. La différence serait peut-être dans la création de cette instance de gouvernance qui aurait des caractéristiques des deux pôles (opérationnel et décisionnel) et qui ferait le lien entre les deux pour assouplir le système et lui permettre d'absorber les évolutions technologiques, les nécessités de performance, tout en tentant de redonner sa place à l'humain.

On peut se demander si le management est une gouvernance qui ne dit pas son nom. Le management de l'information répond à des enjeux de plus en plus exigeants, complexes et nombreux. La gouvernance s'agit peut-être alors d'une évolution du management nécessaire vers une vision encore plus pragmatique et formalisée, une réflexion plus poussée, une nouvelle discipline : « *elle ne se résume pas à un concept marketing ou de vente. Elle n'est pas exclusivement orientée documents ou données. Et elle n'est pas exclusivement pensée en termes de gestion de risque. En réalité, elle couvre l'ensemble du cycle de vie de l'information, favorise la création de valeur et diminue les risques. La gouvernance de l'information est une discipline* » (10, Gouvinfo p 8), « *elle suit une évolution profonde et culturelle de l'usage de l'information* » (idem, p 3).

Les dimensions, les caractéristiques sont les mêmes, mais la gouvernance tendrait à professionnaliser, à mieux appliquer et définir ce que le management a inventé, de façon à répondre à de nouvelles exigences et à accélérer les gains des entreprises. On peut « *considérer la gouvernance de l'information comme une pratique managériale* » (idem, p 13). **Nous distinguerons donc de cette façon les deux concepts, pour plus de clarté.**

Un tour d'horizon de la littérature sur le sujet nous a permis de dégager une liste de termes employés pour parler de la gouvernance sous différentes facettes (tableau 1), dont l'intérêt est de donner une approche générale du concept. On y retrouve les principales caractéristiques définies plus haut (rationalisation, formalisation, collaboration, interdisciplinarité, etc.) et la place essentielle des acteurs au cœur du système.

Tableau 1 : termes associés à la gouvernance de l'information

GOVERNANCE DE L'INFORMATION <i>(termes issus des ouvrages référencés dans la bibliographie)</i>			
Stratégie globale de l'information	Gestion documentaire uniformisée et efficace	Gestion de l'information	Lier la stratégie documentaire entre les différentes directions
Conduire une action de façon transversale au sein de l'organisation	Repenser un écosystème informationnel	Réduction des coûts relatifs à la gestion des documents	Mise en place et contrôle de la gestion des risques
Pilotage à plusieurs	Meilleure écoute	Changement de modèle	Rationaliser
Rassemblement de l'information générée par des activités variées	Collaboration	Interdisciplinarité	Coordination centralisée
Décliner la stratégie de l'entreprise en besoins informationnels	Discipline systémique	Maîtrise de l'information	Couvre l'ensemble du cycle de vie des docs
Favorise la création de valeur	Liée à la culture de l'organisation	Transformation culturelle	Relie des experts entre eux
On peut la décliner (g d'un système d'info, de l'Internet)	Bonne gouvernance	Répond à des objectifs d'optimisation de l'info et d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise	D'abord politique et implication humaine avant les outils techniques
Implication et responsabilisation des collaborateurs	Gestion des connaissances le plus difficile à gouverner	Gouvernance et management des intranets	Formalisation
Décentralisation de la production des contenus	Objectifs stratégiques		

Les plus grandes institutions, comme l'Union Européenne, utilisent ce modèle pour répondre efficacement aux enjeux de rationalisation du fonctionnement d'un système, et de rassemblement entre les organes décisionnels et les publics concernés. A ce titre, la Commission des Communautés Européennes a dégagé les notions suivantes comme essentielles dans la réforme de sa gouvernance (13, Commission des communautés européennes, p 3-6) :

- Le rassemblement, la coordination, « *jeter des ponts entre l'Europe et ses citoyens* »,
- La stratégie, « *la réforme de la gouvernance européenne parmi ses quatre objectifs stratégiques* »,

- La cohérence du système, « *l'Union doit s'attacher à adapter ses institutions et à renforcer la cohérence de ses politiques* »,
- La place d'une politique, « *ouvrir davantage le processus d'élaboration des politiques de l'Union européenne* », et de principes directeurs, « *les principes de la bonne gouvernance* » (13, p 12),
- La place des acteurs et leur implication, « *assurer une participation plus large des citoyens et des organisations à leur conception et à leur application* »,
- L'objectif, l'efficacité, « *les citoyens devraient ainsi percevoir plus clairement comment les États membres [...] sont en mesure de répondre plus efficacement à leurs préoccupations* »,
- L'existence de règles (fondamentaux),
- Les implications en termes de changement.

On retiendra également cette définition : « *La notion de "gouvernance" désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence* » (13, Commission des communautés européennes, p 9).

Le tableau 2 ci-dessous permet de récapituler de façon synthétique, par la comparaison entre les concepts (gestion, management, gouvernance), l'approche développée dans ce mémoire : c'est-à-dire une vision globale et stratégique (ici d'un système d'information) avec des principes, un organe (ou instance), des relais opérationnels (pilotes) qui déploient la politique (processus, procédures), et une manière de gouverner qui implique et responsabilise tous les acteurs.

Tableau 2 : synthèse comparative des concepts de gestion, management et gouvernance

	CONCERNE	APPROCHE	AIRE D'INTERVENTION	CARACTERISTIQUES/ IDENTITE
GESTION	1 système 1 entité	Gestionnaire et technique	Vision locale	Dimension gestionnaire
MANAGEMENT	Toute une structure, en interne	Gestionnaire, économique et organisationnelle	Vision locale aux yeux de l'ensemble d'une structure ¹² et globale aux yeux d'un système	Dimension gestionnaire avec un objectif d'efficacité, une organisation et des règles
GOVERNANCE	Toute une structure, en interne et en externe	Stratégique et toute les dimensions de gestion et de management	Vision globale	<ul style="list-style-type: none"> • Raisonnement systémique, • dimension managériale et stratégique : <ul style="list-style-type: none"> - concertation, prise de décision, encadrement des directions et de l'administration, objectifs, - définition d'une vision, d'une politique, - déploiement en termes de processus, - dimension économique, - existence d'un organe (instance)

¹² En considérant une structure comme un ensemble de systèmes.

Deuxième partie
Un cas concret : le management
du Système d'Information du
Centre National de Ressources
Soin Palliatif

2 Un cas concret : le management du SI du Centre National de Ressources Soins Palliatif

2.1 Présentation de la structure

2.1.1 Le Centre National de Ressources Soins Palliatif (CNR SP) : une histoire marquée par de multiples changements

Le CNDR SP est une structure de la Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon¹³, ayant pour mission de diffuser la culture et la démarche palliative en France grâce à plusieurs types d'action :

- Informer et orienter
- Former et favoriser la recherche
- Accueillir, écouter et soutenir.

Cette structure, fondée en 1989, a subi plusieurs modifications structurelles et identitaires.

La naissance : l'Association François-Xavier Bagnoud (AFXB)

Tout d'abord, l'AFXB a été créée avec des fonds privés pour permettre à des professionnels de se former aux soins palliatifs grâce à des actions de formation spécifiques, de la documentation, et donner l'accès aux malades en fin de vie et à leur entourage, à un accompagnement professionnel de qualité par l'intermédiaire d'un service de soins à domicile et un service de soutien aux personnes endeuillées. Ces objectifs ont été concrétisés par la création d'un centre parisien en 1997.

Un centre de ressources national

En 2002, dans le cadre du Programme de développement des soins palliatifs et de l'accompagnement, le Ministère de la Santé le désigne comme centre de ressources et de documentation sur les soins palliatifs à vocation nationale. Le centre de documentation est alors une ressource de référence dans le domaine des soins palliatifs. L'association devient Centre De Ressources National François-Xavier Bagnoud (CDRN FXB) et est alors reconnue d'utilité publique. Pour des raisons d'ordre juridique et technique, ce nouveau statut lui impose le rattachement en 2003 à la Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon, au sein du pôle « Formation et Recherche ».

La restructuration : le financement par une Mission d'Intérêt Général

En 2006, le CDRN FXB est inscrit dans le dispositif des Missions d'Intérêt Général des établissements de santé par arrêté du 9 octobre. Tous les services ne sont pas concernés par ce financement qui représente 90 % du budget de la structure, et l'organisation de

¹³ La Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon est un organisme reconnu d'utilité publique. Elle « [...] a pour objet d'exercer une action dans le domaine sanitaire et social afin d'apporter son aide matérielle et morale à tous ceux qui connaissent des difficultés dues à la maladie, à l'âge, à l'isolement, aux charges de famille ou à l'insuffisance des ressources » (Article 1er des statuts de la Fondation).

départ change de visage. Le service de soins n'est plus une partie intégrante du CDRN FXB, mais un service de la Fondation. Des recherches de financement externes sont alors nécessaires pour assurer l'existence de certains projets.

La modernisation

A partir de 2008, le CDRN FXB se modernise avec un nouveau projet de service pour mieux s'inscrire dans les orientations du programme soins palliatifs et pour toucher de nouveaux publics. Ce projet se concrétise en 2011 avec un changement d'image et une modernisation pour mieux diffuser la démarche palliative sur le territoire francophone, suite aux échanges avec les pouvoirs publics (administration centrale et cabinet du ministre de la Santé). Il devient alors Centre National De Ressources Soins Palliatif.

2.1.2 Le CNDR SP aujourd'hui

2.1.2.1 *Les liens avec la Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon*

En 2003, le CNDR SP, reconnu organisme d'utilité publique et financé en partie par une MIG, a été rattaché à la Fondation dans le but d'assurer son existence juridique et de bénéficier de la gestion administrative et technique nécessaire à son existence.

Ainsi, la Fondation, qui ne finance pas le CNDR SP, est chargée de gérer le budget, d'assurer des prestations d'ordre technique (maintenance informatique, travaux, ménage, *ect.*) et administrative (gestion des ressources humaines), moyennant rémunération.

Le comité de direction associe la Directrice Générale, le Directeur du Pôle Formation Recherche de la Fondation et les deux co-directeurs du CNDR SP.

Le CNDR SP participe au Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) de la Fondation.

2.1.2.2 Les différentes ressources¹⁴

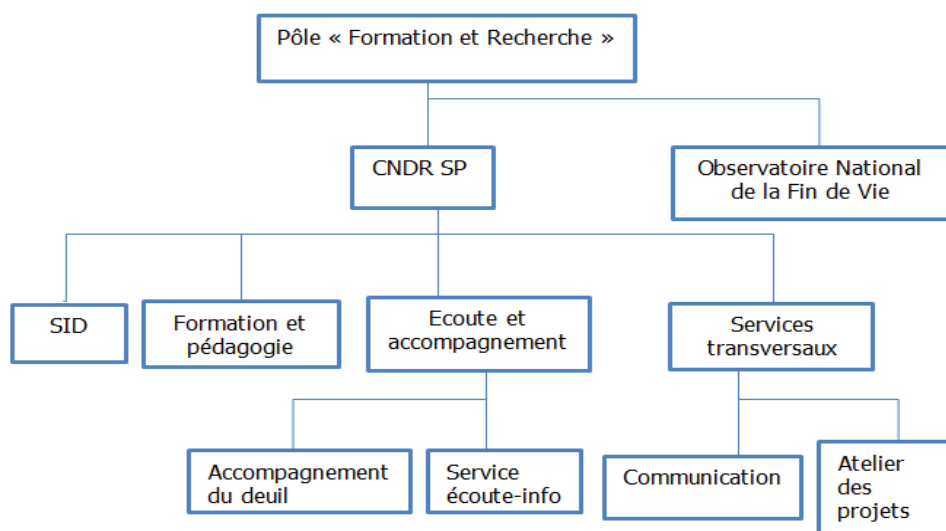
2.1.2.2.1 L'organigramme du CNDR SP

Le CNDR SP est rattaché au Pôle « Formation et Recherche » de la Fondation, au même titre que l'IFSI, l'ONFV, et le service formation. Ce Pôle se situe au même niveau que quatre autres, et dépend directement de la direction générale de la Fondation¹⁵. L'organigramme du CNDR SP est représenté par la figure 9.

¹⁴ Source : rapport d'activité 2011 du CNDR SP.

¹⁵ Voir en annexe 2 l'organigramme de la Fondation.

Figure 9 : Organigramme du CNDR SP



2.1.2.2.2 Les ressources humaines

L'équipe du CNDR SP est pluridisciplinaire et constituée de :

- Une codirection assurée par deux médecins spécialistes de santé publique (90% ETP à deux),
- Une assistante de direction / chargée d'accueil et d'orientation,
- Des formateurs : soignants, psychologues, socio-pédagogues, philosophes,
- Des psychologues et d'une psychanalyste,
- Des chargées d'écoute et d'information,
- Une responsable du service documentation, de documentalistes, d'une assistante documentaliste,
- Une responsable de communication et du site Internet,
- Des bénévoles intervenants dans le cadre du service Information – Documentation, et pour les activités de communication et d'accompagnement des personnes endeuillées.

Ce qui représente au total un peu moins de 13 équivalents temps plein de salariés. Les temps partiels permettent aux personnels d'avoir d'autres activités qui leur offrent l'occasion d'établir des réseaux et des ponts vers les acteurs de terrain.

Les bénévoles contribuent particulièrement au fonctionnement et aux projets du CNDR SP par leur investissement, leur engagement et leur disponibilité.

2.1.2.2.3 Le budget du CNDR SP¹⁶

Le budget est divisé en deux : une partie représentée par la MIG, et l'autre partie par la recherche de financements externes.

Depuis 2011, la MIG (90 % du budget) finance le centre de documentation, la plateforme d'interaction avec les publics (site Internet et ligne téléphonique), le développement de

¹⁶ Source : rapport d'activité 2011 du CNDR SP.

partenariats pour diffuser la démarche palliative, les services transversaux de direction, de communication et site Internet et des projets transversaux. Le montant a été amputé de 50 000 euros, ce qui a, entre autres, poussé le comité de pilotage du CNDR SP à rechercher des aides extérieures.

Les financements externes (prestations de service, dons, mécénats) sont à l'origine de l'existence des services pédagogie et formation, accompagnement des personnes endeuillées, et le développement d'études en partenariat avec des équipes de cliniciens.

2.1.2.2.4 Le Service Information et Documentation (SID)

2.1.2.2.4.1 Présentation et objectifs

Le SID est, historiquement, un des services les plus anciens présent dès la création de l'AFXB et qui a contribué fortement à la désignation du CNDR SP comme centre de ressources national.

Les objectifs du SID

Ils consistent à :

- Recenser, traiter, diffuser et mettre à disposition l'information et la documentation portant sur les soins palliatifs, l'accompagnement en fin de vie, la mort et le deuil, pour le grand public, et plus particulièrement pour un public plus spécialisé (étudiants, chercheurs, professionnels)
- Apporter une expertise et un savoir-faire à ce public en termes de méthodologie, de conseil, de produits documentaires et livrables
- Orienter vers des structures spécialisées dans d'autres domaines lors de recherches documentaires

Le SID du CNDR SP répond à la fois aux demandes des usagers externes et à celles des services de la Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon dans son ensemble. Comme tous les autres services du CNDR SP, il représente l'institution auprès du public, en plus de sa vocation de centre de documentation spécialisé.

L'équipe

Elle est constituée de la responsable du service, d'une documentaliste et d'une aide documentaliste, soit 3 ETP. Leurs activités sont variées : elles réalisent, en plus des activités documentaires classiques, des projets de service et transversaux au CNDR SP. Elles participent à de nombreuses conférences sur, d'une part des thèmes propres aux métiers de la documentation, et d'autre part relatifs aux soins palliatifs. Elles suivent chaque année des formations pour faire évoluer leurs compétences et optimiser le service aux usagers. La documentaliste est également webmestre et chargée de la maintenance du portail documentaire VigiPallia dont nous parlerons plus bas¹⁷.

Quatre bénévoles, présentes à tour de rôle une journée par semaine, assurent des tâches d'indexation, de traitement des statistiques, et de maintenance du fonds documentaire et participent aux différents projets de service tels que la ligne éditoriale de VigiPallia ou la bibliographie sélective de littérature jeunesse.

¹⁷ Chapitre 2.2.1.5.

2.1.2.2.4.2 Le public et les prestations

Les usagers du SID

Le public du SID est représentatif en grande partie du public du CNDR SP, à ceci près que le grand public est moins présent, mais pas totalement absent. Les différentes enquêtes réalisées pour mesurer la fréquentation du SID et du portail documentaire¹⁸ montrent que les professionnels de santé représentent la part la plus importante des usagers. Des personnes touchées par la maladie grave, le deuil, l'accompagnement, non professionnels se présentent aussi, orientées par les bénévoles du service Accompagnement du deuil ou par d'autres canaux d'accès, pour avoir accès à une documentation grand public, comme des romans, des témoignages, qui peuvent les aider à affronter leurs difficultés.

Les prestations

On peut distinguer plusieurs types de prestations :

- **Le fonds documentaire multimédia**, composé de :
 - Monographies (ouvrages scientifiques, essais, romans, littérature jeunesse, usuels).
 - Périodiques spécialisés et lettres d'information (abonnement papier à environ 27 revues spécialisées).
 - Dossiers documentaires thématiques (composés essentiellement de tirés à part).
 - Thèses et mémoires.
 - Actes de congrès.
 - Brochures.
 - Vidéocassettes et DVDs.

Depuis le début de l'année 2012, la nature des abonnements aux périodiques est en train de subir une modification importante du fait de la faillite de leur prestataire principal. Une restructuration est en cours, concernant l'opportunité de présenter plus de revues au format numérique, en fonction du coût des abonnements et de l'utilisation des usagers. Un projet de numérisation est également à l'étude.

- **Les prestations sur place :**

L'équipe accueille le public sur rendez-vous et propose de les guider dans leurs recherches, à travers des entretiens, et offre également des conseils méthodologiques dans la réalisation de mémoires, thèses et autres travaux de recherche.

- **Les produits documentaires :**

On peut en retrouver certains dans le fonds physique (comme les dossiers documentaires), mais la plupart sont disponibles en ligne sur VigiPallia et actualisés régulièrement :

- Synthèses documentaires, rédigées par des experts (du CNDR SP ou extérieurs) ou par les documentalistes elles-mêmes,
- Bibliographies sélectives associées ou non à un événement (par exemple relatives aux thèmes des ateliers du Congrès annuel de la SFAP),
- Filmographies sélectives utilisées par les formateurs,
- Fiches techniques et juridiques,

¹⁸ Enquêtes réalisées en 2010 lors de la mise en place du nouveau portail documentaire et en 2011 lors d'une précédente mission de stage.

- Agenda des congrès et des formations,
- Notes de lecture sur des ouvrages (essais, témoignages, fictions...) relatifs aux thèmes concernés.

D'autres sont des moyens d'information pour les usagers abonnés, et qu'ils reçoivent par mail :

- La lettre d'information, « La lettre de VigiPallia », mensuelle, qui présente l'actualité sur les thèmes du CNDR SP, et propose une revue des nouveaux ouvrages et reprend une sélection d'informations issues d'autres produits documentaires tels que la revue de presse généraliste et la revue de sommaires spécialisée,
- La revue de presse généraliste, « Palli@Press », mensuelle, est le résultat synthétisé et présenté sous forme de rubriques thématiques de la veille réalisée par l'équipe sur des journaux électroniques,
- La revue de sommaires spécialisée, « Le Kiosque de la Doc », mensuelle, disponible sur le site et sur liste de diffusion, permet aux professionnels de santé d'être informés des thèmes des articles parus dans tous les périodiques qui touchent aux soins palliatifs, à la douleur, la fin de vie, l'accompagnement et le deuil,
- Le bulletin bibliographique,
- Et enfin **la base de données bibliographique Palli@Doc**, riche de 17 109 références au 31 décembre 2011¹⁹, accessible depuis le site Internet et le portail documentaire VigiPallia.

2.1.2.2.4.3 Les partenariats du SID

Ces partenariats spécifiques au service Information et Documentation sont de diverses natures, que ce soient des échanges de service avec conventions, des partages d'expériences, des participations à des manifestations, des soutiens méthodologiques.

On peut citer²⁰ :

- La SFAP,
- Le réseau de la BDSP,
- Le SIDOC
- Le RFSP
- Le RNDSP
- L'APSPPF

2.1.2.2.5 Le service écoute info

Il s'agit de permettre à toute personne confrontée à la fin de vie, la mort et le deuil de trouver une écoute, un réconfort et des informations pratiques lui permettant de trouver une aide. Cela se fait au moyen d'une ligne téléphonique nationale, « Accompagner la fin de la vie : s'informer, en parler », assurée par des salariés psychologues et/ou spécialisés dans l'écoute téléphonique, puis par l'intermédiaire du service « Accompagnement du deuil », où les personnes endeuillées peuvent rencontrer des bénévoles d'accompagnement ou des psychologues afin d'être accompagnés.

Depuis 2011, une plateforme interactive avec le public (dont fait partie la ligne téléphonique nationale) se construit grâce à la mise en place du site Internet www.soin-palliatif.org²¹ afin

¹⁹ Source : rapport d'activité 2011 du CNDR SP.

²⁰ Voir la table des sigles en début de document.

de permettre à un public plus large de trouver l'aide et les informations qu'il recherche, *via* des forums, des tchats, et une meilleure représentation sur le web, vecteur de communication incontournable aujourd'hui.

2.1.2.2.6 Le service formation et pédagogie

L'objectif de ce service est de permettre à des acteurs concernés par les champs sanitaires, médico-sociaux, sociaux, pédagogiques et éducatifs d'acquérir des compétences et des outils pédagogiques adaptés à chaque public et contexte, par l'intermédiaire de modules de formations thématiques et sur mesure. Elles sont assurées par des formateurs spécialisés en soins palliatifs, qui peuvent faire appel à des membres de la structure (psychologues, chercheurs) et à des intervenants extérieurs (philosophes, médecins...) pour former un binôme pertinent et efficace comme c'est le cas pour la formation « L'éthique clinique au cœur des soins palliatifs » de Martine Nectoux (infirmière clinicienne et formatrice au CNDR SP) et de Jacques Ricot (philosophe).

2.1.2.2.7 Les services transversaux

2.1.2.2.7.1 Le Service Communication et Site Internet (SCSI)

Il s'agit du service le plus récent du CNDR SP. Il a été créé en 2009, lors du projet de modernisation du centre et dans le but de professionnaliser la démarche de communication auprès du public, des tutelles, et des partenaires.

Son objectif principal est de toucher un public plus large, afin de mieux répondre à la mission de diffusion de la démarche palliative, et de poser le CNDR SP comme la référence en matière de Soins Palliatifs, soins et démarche philosophique et sociale compris.

Il est composé d'un seul salarié, responsable du service, à temps plein depuis le début de l'année 2012, et de bénévoles. Outre son travail de développement de la communication externe, la responsable du service assure l'accompagnement des personnels du CNDR SP dans la réappropriation de la nouvelle identité du centre, construite depuis 2009, et un soutien stratégique aux directeurs du CNDR SP, dans le positionnement de celui-ci au sein de la Fondation. La recherche de partenariats et de financements externes est aussi une activité importante de ce service.

Enfin, la gestion du site Internet www.soin-palliatif.org, est directement assurée par ce service. Nous développerons plus bas ce point important.

2.1.2.2.7.2 L'Atelier des projets

Il s'agit d'un service transversal facilitant les synergies entre les diverses activités du CNDR SP, d'un véritable outil permettant la coordination entre les différents services lors de la mise en place de projets intéressant le CNDR SP dans son ensemble. Il n'y a pas d'équipe à proprement parler, tous les personnels sont invités à y participer, seulement un chef de service, co-directeur du CNDR SP, dont le rôle est de superviser et de faciliter la coordination et la création des projets de la structure.

²¹ En 2011 lors de la refonte du système d'information du CNDR SP auprès du public.

2.1.2.2.8 Les partenaires

2.1.2.2.8.1 L'Observatoire National de la Fin de Vie (ONFV)

La création de l'ONFV (par un décret du 19 février 2010) fait suite aux recommandations formulées par la mission d'évaluation de la loi du 22 avril 2005 relative aux droits des malades et à la fin de vie, présidée par le député Jean Leonetti.

Adossé juridiquement auprès de la Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon, dans le même pôle que le CNDR SP, et ayant pour mission l'observation et l'objectivation des pratiques liées à la fin de vie²², sa présence est l'occasion d'une synergie en termes de compétences, d'expertise et de ressources, d'une mutualisation du fonds documentaire, et la conduite de projets communs.

2.1.2.2.8.2 Les autres partenaires

Dans le cadre de sa modernisation et du renforcement de sa mission principale, il est apparu nécessaire au CNDR SP d'aller à la rencontre de ses publics, professionnels de la santé, malades, accompagnants et grand public. Il a choisi pour cela de créer un certain nombre de partenariats.

Ils sont de différents ordres, en fonction du public ciblé²³ :

- D'ordre professionnel avec des organisations comme : la SFAP, le RFSPP, la société française de thanatologie, l'association de jeunes chercheurs en soins palliatifs, le rectorat de Rouen
- D'ordre plus particulier afin de toucher le grand public²⁴ : la Fédération Nationale de la Mutualité Française, France 5, La Cité de la Santé, Les associations d'accompagnement du deuil, Doctissimo (en cours).
- D'ordre plus formel avec les régions : à la demande de la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS) et en complémentarité avec le répertoire des structures de « soins palliatifs » mis à jour par la SFAP.

2.1.2.3 Positionnement et identité du CNDR SP

2.1.2.3.1 La culture des soins palliatifs et les acteurs principaux

« Les soins palliatifs cherchent à améliorer la qualité de vie des patients et de leur famille, face aux conséquences d'une maladie potentiellement mortelle, par la prévention et le soulagement de la souffrance, identifiée précocement et évaluée avec précision, ainsi que le traitement de la douleur et des autres problèmes physiques, psychologiques et spirituels qui lui sont liés. »²⁵

²² Source : <http://onfv.org/> [dernière consultation le 30 septembre 2012]

²³ Liste non exhaustive.

²⁴ On entend ici les personnes concernées par les thématiques du CNDR SP qui ne sont pas des professionnels du secteur de la santé, ni les bénévoles ou accompagnants formés. On peut parler des citoyens en général.

²⁵ Définition de l'OMS - source : SFAP <http://www.sfap.org/pdf/I-A3-pdf.pdf> [dernière consultation le 30 septembre 2012].

Les premières structures dédiées aux soins palliatifs ont été créés au XIX^{ème} siècle dans des hospices, principalement par des congrégations religieuses, des œuvres confessionnelles, dans le but d'apporter des soins aux mourants.²⁶

Le développement du mouvement en France a eu lieu vers 1970 par une volonté des pouvoirs publics « d'humaniser les hôpitaux ». Par la suite, différents programmes de développement initiés par les pouvoirs publics ont eu lieu, marqués récemment par la loi dite « Leonetti » en 2005. Les débats de société sur l'accompagnement en fin de vie et l'euthanasie sont au cœur de l'actualité, et présentent donc un enjeu important pour le positionnement du CNDR SP.

On peut noter que la culture des soins palliatifs est marquée par un tissu associatif très important, et que la place du bénévolat est majeure, ce qui est d'ailleurs le cas au CNDR SP.

Dans ce contexte de fort développement, des chercheurs se penchent sur le sujet, des acteurs du soin se spécialisent, il existe des formations universitaires spécialisées et des réseaux. On peut donc parler d'un milieu à part entière, avec sa culture, ses courants et ses codes. Les professions médicales et paramédicales sont fortement représentées et les sciences humaines et sociales ont pris une place croissante. Les codirecteurs du CNDR sont des médecins chercheurs en santé publique.

On ne peut pas parler véritablement de concurrence, mais chaque acteur se positionne comme détenteur d'un courant, d'un savoir, et des enjeux d'image existent, résultant de la construction identitaire de la société. De nombreux partenariats se sont d'ailleurs créés entre ces différents protagonistes²⁷.

2.1.2.3.2 Le positionnement du CNDR SP²⁸

Le CNDR SP se définit aujourd'hui comme « un dispositif au service des particuliers, acteurs de terrain, chercheurs et décideurs pour diffuser la démarche palliative en France. A travers diverses ressources et méthodes, cet organisme de référence a donc pour mission d'aider au développement de la démarche palliative auprès des professionnels et de toute personne concernée par la fin de vie, les soins palliatifs la mort et le deuil »

Le public ciblé est composé à la fois de professionnels de la santé (médecins, paramédicaux, étudiants) travaillant ou fortement concernés par les soins palliatifs, des chercheurs également spécialisés dans les soins palliatifs mais aussi plus généralement par la démarche palliative et ses aspects philosophiques, psycho-sociaux, et toute personne issue du grand public et touchée de plus ou moins près par la fin de vie, la mort et l'accompagnement.

Chaque service du CNDR SP le représente en termes d'image auprès du public, en plus de présenter ses propres spécificités.

Même si le financement des services est en quelque sorte découpé, et que la MIG ne couvre pas l'ensemble de l'activité, « *il est important de garder à l'esprit que le CNDR SP est un tout dont l'ensemble des moyens permet de constituer une masse critique de compétences et de méthodes aux activités et services rendus par les professionnels qui le composent* ».

Lors de la modernisation décidée en 2008, le changement d'image est devenu un point central pour l'organisation. C'est d'ailleurs à cette époque que le SCSI a été formalisé et professionnalisé. Il a été décidé lors de discussions avec les pouvoirs publics (administration

²⁶ Source : synthèse documentaire « Les soins palliatifs en France » : Serryn, D. ; Hoeben, N. ; Pigeotte, H. *Les soins palliatifs en France*. CNDR SP, Paris : 2012, 11 p. - http://vigipallia.soin-palliatif.org/Documents/SYN_Serryn_2005_B.pdf [dernière consultation le 30 septembre 2012].

²⁷ Voir le paragraphe 2.1.2.2.8 Les partenaires du CNDR SP.

²⁸ Toutes les citations de ce paragraphe sont issues du rapport d'activité 2011 du CNDR SP.

centrale et cabinet du ministre de la Santé) de clarifier le positionnement du CNDR SP vis-à-vis de la Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon afin d'éviter toute connotation dans l'esprit du grand public. En effet la structure, financée en partie par des deniers publics, doit garder une position de neutralité indispensable pour renforcer son image de centre national de référence.

Il est donc important de noter qu'après tous les changements structurels qui ont eu lieu au sein de l'organisation, celle-ci est particulièrement sensible à sa nouvelle image, qui est en train de se renforcer auprès du public et des différents acteurs du milieu des soins palliatifs.

C'est dans ce contexte que le Système d'Information du CNDR SP a été repensé et construit, par l'intermédiaire du site Internet www.soin-palliatif.org et du portail documentaire VigiPallia. C'est ce que nous allons étudier plus précisément dans les chapitres suivants.

2.2 Mission de stage et interrogations

2.2.1 Le Système d'Information du CNDR SP auprès du public²⁹

2.2.1.1 Pourquoi un nouveau SI ?

Avant 2008, le CDRN FXB (futur CNDR SP), disposait de trois sites Internet indépendants représentant les différents services de la structure :

- **www.cdrnfxb.org** pour l'information et la documentation, ainsi que la ligne d'écoute nationale « Accompagner la fin de la vie ; s'informer, en parler »,
- **www.croix-saint-simon.org/formation-fxb** pour la formation, l'animation et la recherche,
- **www.croix-saint-simon.org/deuil-fxb** pour l'accompagnement du deuil.

En mars 2008, ces trois sites ont été regroupés et intégrés au nouveau site Internet de la Fondation dans une rubrique intitulée « *Centre de Ressources National soins palliatifs François-Xavier Bagnoud* » au sein du pôle « *Formation et Recherche* ».

Les membres de l'équipe ont constaté alors de nombreux dysfonctionnements concernant, entre autres, la publication des produits documentaires, des difficultés techniques d'identification pour les internautes, des problèmes de référencement, de fréquentation. Le CDRN FXB a alors décidé de se réapproprier le projet et de construire un nouveau Système d'Information.

Le projet s'est inscrit dans la dynamique de modernisation du CDRN FXB³⁰ (qui devient alors CNDR SP) et a été découpé en deux parties :

- La création d'un site Internet, appelé **www.soin-palliatif.org**, dont l'élaboration a été confiée au tout nouveau SCSI en développement, chargé de renouveler et renforcer l'identité du CNDR SP,
- Et la création d'un portail documentaire spécialisé, **VigiPallia**, intégré au site Internet, et dont l'élaboration a été confiée au Service Information et Documentation, bien implanté dans la structure et déjà opérationnel.

²⁹ Les informations sources de ce paragraphe proviennent du cahier des charges du site Internet CDRN FXB- octobre 2010 et du cahier des charges du portail documentaire - août 2010.

³⁰ Voir paragraphes 2.1.1

La composition d'un SI étant complexe, et pour simplifier la réflexion, nous avons choisi la qualification de **Système d'Information du CNDR SP auprès du public l'ensemble des outils d'information site-portal**, et nous étudierons la façon dont les contributeurs (back office) organisent son fonctionnement à la fois technique et éditorial.

2.2.1.2 Un SI et deux équipes³¹

Le choix de faire réaliser par deux équipes différentes les composantes principales de ce SI, tient principalement aux compétences techniques différentes requises par les prestataires pour la création d'un site Internet et d'un portail documentaire, et au fait que le SID disposait d'une équipe déjà constituée, historiquement centrale dans l'organisation, et porteuse de nombreux projets. Il a donc été décidé, pour donner une dynamique au projet, de scinder celui-ci en deux temps :

- L'équipe du SID a débuté en premier la réalisation d'un cahier des charges propre au portail documentaire et choisi un prestataire, AIDEL en 2009, proposant un logiciel, Webportal, capable de répondre à l'appel d'offre,
- Le SCSI, nouvellement constitué et disposant de moins de moyens humains, a réalisé l'élaboration de son offre en août 2010 en choisissant de reconduire le contrat avec la société Emakina, prestataire historique déjà en contrat avec le CNDR SP (anciennement CDRN FXB)³².

2.2.1.3 Les objectifs du nouveau SI et sa place dans la structure

« *Articuler une logique institutionnelle à une logique de ressources et de services* », tel est le titre figurant sur la première page du cahier des charges du site Internet. « *Le site Internet du CDRN FXB doit « incarner » les missions qui constituent la raison d'être du CDRN FXB* ». Il s'agit d'associer de façon forte le tout nouveau SI à la structure qu'il représente. On peut considérer que **le SI du CNDR SP est sa représentation virtuelle sur Internet** auprès du public, des tutelles et des autres acteurs du secteur. L'identité du CNDR SP est fortement liée à son SI, qui occupe une place centrale.

Les principaux objectifs et contraintes définis sont les suivants :

- Représenter le CNDR SP et tous ses services,
- Offrir une forte interactivité avec les internautes avec une ergonomie simple et intuitive,
- Proposer une grande diversité de ressources et d'informations sur les thématiques du CNDR SP (fin de vie, soins palliatifs, mort et deuil),
- Présenter une homogénéité des contenus et des services représentant la structure à travers la charte graphique,
- Améliorer la visibilité du CDRN FXB (futur CNDR SP) dans le champ de la fin de vie, des soins palliatifs et du deuil ; proposer un meilleur référencement,
- Faciliter et optimiser la gestion par les administrateurs,
- Etre en accord avec l'environnement graphique du site Internet de la Fondation,
- Intégrer les aspects techniques et financiers de l'intégration du portail documentaire dans le site Internet, ce qui implique la collaboration entre différents prestataires.

³¹ Les informations de ce paragraphe ont été collectées grâce aux entretiens réalisés avec les membres des équipes du SCSI et du SID. Voir la section 2.4.2.

³² Source : cahier des charges du site Internet.

2.2.1.4 Le site Internet

2.2.1.4.1 Objectifs³³

Dans la perspective de refonte du SI et de l'identité du tout nouveau CNDR SP, l'équipe présente le site Internet comme « *un support aux missions du CNDR SP* ». Dans ce cadre, ses missions sont les suivantes :

- Clarifier et confirmer le positionnement du CNDR SP dans les champs de la fin de vie, de la mort et du deuil,
- Rendre accessible ses services à de nouveaux publics, tant parmi les particuliers que les professionnels,
- Pérenniser sa crédibilité auprès des partenaires institutionnels.

2.2.1.4.2 Le site www.soin-palliatif.org

Figure 10 : Page d'accueil de www.soin-palliatif.org, le site Internet du CNDR SP.



Source : www.soin-palliatif.org

Comme on peut le voir sur la page d'accueil, la communication visuelle et le souhait d'avoir une identité forte sont primordiaux. Le logo, bien visible en tête de page, permet d'identifier

³³ Sources : cahier des charges du site Internet – octobre 2010 et rapport d'activité du CNDR SP - 2011.

la structure et sa mission. Le logo de la Fondation est situé en bas de page³⁴, rappelant le rattachement administratif du CNDR SP, tout en mettant en avant son identité propre.

Les différents services ou ressources sont déclinés par l'intermédiaire d'onglets déroulants présentant leurs missions et permettant de rechercher une information particulière au service (le numéro de la ligne d'écoute, une formation, *etc.*) ou de contacter les professionnels de l'équipe.

Figure 11 : Déclinaison des services du CNDR SP sur le site Internet



Source : www.soin-palliatif.org

Le public cible est en priorité le grand public, sans exclure les professionnels. Les informations, en dehors de celles diffusées par chaque service, visent à informer les usagers des manifestations, publications, actualités concernant les thématiques du CNDR SP. C'est donc une plateforme d'accueil qui informe le public sur le soutien que peut lui apporter l'organisation.

³⁴ Voir figure 12.

Figure 12 : Les informations présentées par www.soin-palliatif.org

The screenshot displays the homepage of www.soin-palliatif.org. It features several sections:

- News items:**
 - Fermeture de la plateforme du 3 au 28 août 2012:** La plateforme nationale d'écoute « Accompagner la fin de la vie ; s'informer, en parler » sera fermée du 3 au 28 août 2012... (with a **DÉCOUVRIR** button)
 - Sondage : votre regard a de l'importance pour nous:** Plusieurs mois se sont écoulés depuis que le Centre National De Ressources Soins Palliatif a lancé sa plateforme interactive de référence (with a **DÉCOUVRIR** button)
 - Vous accompagnez un proche gravement malade ou en fin de vie ?** Vous vous posez des questions ? Le CNDR Soins Palliatif est là pour vous répondre. (with a **DÉCOUVRIR** button)
- FOCUS:**
 - Visite de Monsieur le Président de la République à l'unité de soins palliatifs Notre Dame du Lac à Rueil Malmaison - 17 juillet 2012
 - Congrès SFAP 2012 et appel à communications SFAP 2013
 - Aidant attitude, le fonds de dotation au service des aidants
- INITIATIVES:**
 - ENQUETE NATIONALE "LES EQUIPES MOBILES DE SOINS PALLIATIFS EN 2012" (with [En savoir plus](#))
 - Vers une médecine de l'incurable (with [En savoir plus](#))
 - Ouverture du blog "en Régions" (with [En savoir plus](#))
 - La nouvelle offre de formation 2012-2013 (with [En savoir plus](#))
- ACCÉDER À LA BASE DE DONNÉES PALLI@DOC:** (highlighted in orange)
- Navigation menu:**
 - Les soins palliatifs pour adultes
 - Les soins palliatifs pédiatriques
 - Accompagnement du deuil
 - Loi Leonetti
 - Formation
 - VigiPallia
 - Pédagogie
 - Les proches
 - Les cafés deuil
 - Les groupes de marche
 - Le personnel soignant
 - Les bénévoles
- FONDATION ŒUVRE DE LA CROIX SAINT-SIMON:** RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE LE 26 DÉCEMBRE 1922

Source : www.soin-palliatif.org

2.2.1.4.3 Intégration du portail documentaire VigiPallia

Figure 13 : Présentation de VigiPallia depuis www.soin-palliatif.org

The screenshot shows the VigiPallia portal page. Key elements include:

- VIGIPALLIA:** Publié le 21 sept. 2011 à 11h05
- Titre:** VigiPallia, portail documentaire sur les soins palliatifs, l'accompagnement en fin de vie, la mort et le deuil
- Description:** VigiPallia est le portail documentaire francophone sur les thématiques des soins palliatifs, de l'accompagnement en fin de vie, de la mort et du deuil. Ce portail en accès libre et gratuit permet tant aux professionnels et futurs professionnels qu'au grand public de s'informer et de se documenter facilement sur ces thématiques.
- Objectif:** VigiPallia constitue un point d'accès unique à de nombreuses sources et ressources documentaires sur les soins palliatifs, l'accompagnement en fin de vie, la mort et le deuil. Il s'inscrit dans une démarche d'accès rapide et centralisé à l'information et vient compléter le site Internet du CNDR Soins Palliatif www.soin-palliatif.org. Le tout répond à une volonté de promouvoir la démarche palliative en France et dans les pays francophones.
- Services:**
 - Des bibliographies prêtes à l'emploi
 - Des dossiers documentaires
 - Palli@Doc, une base de données spécialisée
 - Une recherche mutualisée sur Medline, Cairn et l'Espace Ethique de l'AP-HP
 - Aide à la recherche et Trucs & Astuces,
 - Des systèmes de veille.
- Call to Action:** Consulter VigiPallia et accéder à ses services.
- Right sidebar:**
 - ACCOMPAGNER LA FIN DE LA VIE ; S'INFORMER, EN PARLER.** 0 811 020 300 (Numéro d'Appel National)
 - A LA UNE:**
 - Visite de Monsieur le Président de la République à l'unité de soins palliatifs Notre Dame du Lac à Rueil Malmaison - 17 juillet 2012 (le 18/07/2012) (with [En savoir plus](#))
 - Sondage : votre regard a de l'importance pour nous (le 27/06/2012) (with [En savoir plus](#))
 - DOCUMENTATION**

Source : www.soin-palliatif.org

Le SID est présenté comme les autres services grâce à un menu déroulant. Le portail fait l'objet d'une rubrique spécifique avec un lien qui permet d'accéder directement à celui-ci.

2.2.1.5 Le portail documentaire VigiPallia

2.2.1.5.1 Objectifs³⁵ et présentation

Pour répondre aux objectifs de refonte du SI et moderniser l'offre documentaire afin d'aller vers les usagers, voici comment l'équipe a défini sa nouvelle offre à travers le nouveau portail documentaire : « *Les technologies de l'information évoluant, le CNDR SP a souhaité adapter l'offre documentaire proposée à ses utilisateurs en la faisant glisser d'une base de données unique à une multi-bases, plus interactive entre les documentalistes et les utilisateurs et ouverte à d'autres sources complémentaires en plus du fonds documentaire et des services déjà existants. La gamme des produits s'en trouvera ainsi développée et élargie.* »

Ainsi, plusieurs axes ont été dégagés :

- Organiser, publier, diffuser et gérer des ressources
- Fédérer d'autres sites autour d'un outil de communication
- Offrir un lieu de partage virtuel aux utilisateurs et faciliter la coordination du travail à distance.

Voici, en illustration, la page d'accueil de VigiPallia :

Figure 14 : Page d'accueil de VigiPallia



Source : www.soin-palliatif.org

La charte graphique est la même que sur le site www.soin-palliatif.org, ainsi que le logo. Les objectifs sont ainsi respectés : un SI avec un portail documentaire intégré au site Internet, les deux représentant la même institution. On note tout de même quelques spécificités : les onglets de la barre de navigation ne reprennent pas ceux de la page d'accueil du site, des articles relatant l'actualité dans le domaine des soins palliatifs sont souvent présentés. Cela peut soulever quelques interrogations quant à l'identification pour les usagers, ce qui sera

³⁵ Source : cahier des charges du portail documentaire – août 2010.

l'objet d'un questionnement plus général dans la suite ce document. Autre différence : le site est en 2 colonnes, le portail en 3 colonnes. De plus, on peut accéder à la page d'accueil du portail directement *via* Internet, sans passer par le site, ce qui le différencie des autres services proposés.

2.2.1.5.2 *Typologie des informations*

Outre les produits documentaires³⁶, le SID offre aux usagers de VigiPallia des services et outils :

- Un annuaire de liens,
- Un accès au texte intégral,
- Un panier personnalisé permettant de garder une sélection de documents,
- Des rubriques sur des sélections ouvrages permettant un accès à l'information par l'actualité (« Coup de cœur », « Vient de paraître », « Nouveautés de Palli@Doc »),
- Un agenda avec un lien vers le site Internet,
- Un glossaire avec un lien vers le site de l'ADBS et un futur lien vers le site de l'ONFV,
- Des rubriques d'outils méthodologiques (« Trucs et astuces »),
- Une aide à la recherche,
- Un *thesaurus* et plan de classement.

L'accès à la recherche d'informations se fait, en synthèse, de la façon suivante :

- Les bases de données (Palli@Doc, Medline, Espace Ethique, Cairn info),
- Les produits documentaires,
- Les services,
- L'actualité mise en avant sur le portail.

2.2.1.5.3 *Typologie des utilisateurs*

Voici, d'après une enquête³⁷ réalisée lors d'un congrès de la SFAP réunissant des professionnels, une présentation des utilisateurs de VigiPallia :

- Médecin : 28 %
- Paramédicaux : 37 %
- Psychologue, assistant social : 15 %
- Enseignant, chercheur, doctorant : 4 %
- Etudiant : 5 %
- Journaliste, documentaliste : 1 %
- Bénévole : 4 %
- Autres : 6 %

On peut noter qu'il n'y a pas de distinction entre le public externe et interne : le grand public, par exemple les personnes endeuillées n'a pas été pris en compte lors de la précédente enquête alors qu'il fait partie des utilisateurs potentiels dans le cahier des charges.

³⁶ Ils sont présentés dans le paragraphe 2.1.2.4.2

³⁷ Source : résultats de l'enquête de 2011 réalisée lors d'une précédente mission de stage.

2.2.2 Déroulement de la mission de stage

Suite à la mise en ligne en octobre 2011 du portail documentaire VigiPallia, l'équipe du SID a décidé d'en réaliser une première évaluation. Elle a porté en priorité sur la mesure de la satisfaction des usagers en fonction de différents critères :

- l'impression générale
- le contenu informationnel
- l'ergonomie, la structuration de l'information et les aspects techniques.

Ces objectifs ont été définis par la responsable du SID.

La fin de la mise en ligne des questionnaires étant arrêtée au 28 septembre, après la fin du stage, la mission a porté sur la construction de l'enquête et l'analyse des premières tendances au 30 juillet.

Il a été décidé par la suite, par les responsables du SCSI et du SID, de réaliser une évaluation du portail et du site Internet www.soin-palliatif.org du CNDR SP en même temps, afin d'assurer une cohérence du Système d'Information du CNDR SP en termes d'image auprès du public.

Il a donc fallu réajuster la méthodologie d'élaboration de l'enquête pour répondre à ce nouvel objectif, en concertation avec les deux équipes.

Le traitement des résultats n'a porté, dans le cadre de la mission, que sur la partie du questionnaire « VigiPallia », et non pas sur la totalité, et a été réalisé en partie à l'aide du logiciel Drupal, logiciel de gestion de contenu utilisé pour la construction du site Internet, dont certaines fonctionnalités permettent d'obtenir une répartition chiffrée des résultats.

Les résultats définitifs seront traités grâce au logiciel Sphinx, outil spécialisé dans le traitement des statistiques, dont les paramètres d'importation n'étaient pas réglés au 30 juillet.

2.2.3 Le choix de la problématique

Au cours de la réalisation de cette mission et du travail quotidien au SID, l'observation du fonctionnement des équipes autour du SI a pris une place importante, tant sa gestion, comme la publication des produits documentaires, était source d'interrogations pour les contributeurs : difficultés techniques, procédures incomprises, questionnement sur la nécessité d'y passer autant de temps, *etc.* Ayant été amené à réaliser nous-mêmes des produits documentaires et à les publier, nous avons pu constater qu'il était difficile de comprendre le fonctionnement du système de publication, tant au niveau technique qu'éditorial et d'identifier qui pouvait répondre à nos questions.

2.2.3.1 Premiers questionnements

Au-delà du questionnement autour de l'évaluation du portail documentaire, mission qui nous était directement confiée, il nous a paru intéressant d'essayer de comprendre comment cette évaluation isolée pouvait s'inscrire dans l'évaluation du SI dans son ensemble. Mais tout d'abord, quelles sont les relations entre le site et le portail ? Il paraît évident que les deux sont liés tant les préoccupations des contributeurs et des membres des équipes du CNDR SP, y compris les directeurs, sont tournés vers ce moyen de représentation et de communication de l'institution. Cependant, les questions de gestion au quotidien laissent à penser par moments que chaque élément a une vie propre, des enjeux propres. Il nous est apparu intéressant alors de nous demander :

- Qu'est-ce qu'un système d'information ?
- Comment gérer de façon efficace ce système ?
- Comment répondre aux problèmes de gestion rencontrés ?

Il a donc été décidé d'entreprendre ce travail de mise en perspective du fonctionnement du SI et de tenter de trouver des éléments de réponse dans le mode de management de celui-ci.

2.2.3.2 La gestion du SI : management, gouvernance ?

Nous avons observé plus haut la création des deux outils (site et portail) et l'histoire de celle-ci, qui peut apporter des éléments de réponse à ces questions. **Des extraits du rapport d'activité 2011 du CNDR SP³⁸ présentés ci-dessous**, apportent quelques éclairages sur l'identité, le mode de management du SI :

Au sujet de « la coordination entre le projet de refonte du site Internet et le projet de création du portail documentaire :

L'articulation entre les deux projets avait été initiée en 2010, notamment entre les deux chefs de projet. Elle s'est néanmoins renforcée en 2011 avec la mise en œuvre concrète des deux projets pour au final n'en faire qu'un : le lancement conjoint du site Internet et du portail documentaire a eu lieu le 12 octobre 2011.

De nombreuses réunions ont eu lieu au cours de l'année 2011 pour trouver les points d'ajustement entre les deux outils, souvent en présence des prestataires du site et du portail. Ces points d'ajustement ont été de deux natures :

- *sur la ligne éditoriale, les contenus, la finalité des deux outils ;*
- *sur les aspects techniques liant les deux systèmes.*

Dès le départ, un principe a été posé : le site et le portail sont deux outils à part entière, gérés par deux chefs de projet et deux prestataires différents. Leur finalité et les publics visés, bien que différents, sont complémentaires. Pour les internautes, ces deux outils doivent néanmoins ne faire qu'un ; le portail étant une extension du site.

Ce principe a ainsi permis de définir les lignes suivantes :

- *Le site s'adresse plus particulièrement à un public de néophytes, que ce soit des particuliers ou des professionnels. Ses contenus sont de différentes natures et permettent de valoriser l'ensemble des ressources du CNDR SP ;*
- *Le portail s'adresse plus particulièrement à un public d'experts. Ses contenus sont de nature purement documentaires ;*
- *Les deux outils revêtent la même charte graphique. Les éléments de navigation sont identiques, que ce soit en haut de page ou en pied de page. Le passage de l'un à l'autre doit être transparent pour l'internaute ;*
- *Le portail bénéficie d'un nom de domaine propre « VigiPallia » qui lui permet d'être identifié par les usagers. Ce nom de domaine reste une extension de celui du site Internet.*

³⁸ Toutes les situations de ce paragraphe sont issues du rapport d'activité 2011 du CNDR SP.

Chacun des outils bénéficie d'une ligne éditoriale propre, respectant les principes établis ci-dessus. Des échanges réguliers entre les responsables des contenus éditoriaux des deux outils ont permis de mieux coordonner ces aspects. »

Nous retiendrons que :

- Il s'agit au final d'un seul projet,
- Des ajustements ont eu lieu au sujet de la ligne éditoriale et des objectifs de chacun et des aspects techniques,
- Un principe de base :
 - deux outils à part entière,
 - des finalités différentes mais complémentaires,
 - un seul système pour le public, le portail est une extension du site,
- La définition de lignes directrices portant sur :
 - les contenus,
 - la charte graphique,
 - les moyens d'identification (nom de domaine),
 - la (les) ligne(s) éditoriale(s),
 - les échanges entre les services référents.

Si l'on note des hésitations de positionnement quant à la qualification des « outils », dues probablement à la jeunesse du projet, on voit bien qu'il s'agit de deux outils au service d'un objectif commun pour le public, d'où la qualification dans ce document de SI auprès du public.

Ces éléments ressemblent fortement à des moyens de gestion formalisés, un cadre général permettant de faire fonctionner les deux outils, une politique de management d'un SI telle que nous l'avons vue dans la première partie de ce document. Mais qu'en est-il de sa mise en œuvre ? Les difficultés de gestion sont-elles la conséquence d'un manque de formalisation du management du SI ? La mise en place d'une gouvernance peut-elle répondre à ces difficultés ?

De façon générale, nous avons posé la problématique suivante : la gouvernance (de l'information, d'un SI) peut-elle permettre de répondre à des difficultés de management d'un SI dans une organisation telle que le CNDR SP, c'est-à-dire une petite organisation ?

2.3 Démarche et méthodologie

Nous allons présenter la démarche suivie pour tenter de répondre aux questions posées précédemment et alimenter la réflexion générale autour du sujet. Nous avons distingué la méthodologie suivie pour la mission de stage en elle-même, c'est-à-dire l'évaluation de VigiPallia, qui a permis de répondre partiellement à la problématique mais qui ne portait pas entièrement sur la problématique soulevée, et celle construite au quotidien pour obtenir les informations manquantes.

2.3.1 Comment répondre à la problématique en dehors de la mission de stage

La démarche adoptée a été essentiellement basée sur l'observation et l'entretien avec les différents acteurs-contributeurs.

Le positionnement intellectuel lors de cette démarche, a été de s'extraire du rôle de stagiaire documentaliste au SID, et de se positionner comme un consultant externe missionné pour optimiser le management du SI, de façon à rester le plus neutre possible et à occuper un rôle transversal entre les services SCSi et SID.

2.3.1.1 Le recueil d'informations au quotidien

L'objectif était de recueillir le plus d'informations possibles sur :

- Le fonctionnement technique du SI, les liens techniques entre le site et le portail,
- L'identification des contributeurs, des acteurs du SI
- La manière dont ceux-ci perçoivent le SI, l'identifient
- La coordination entre les services référents
- L'existence de supports, référentiels décrivant les procédures ou formalisant le management du SI
- Tous types d'informations permettant de comprendre le fonctionnement général.

Tenir un journal de bord s'avère être une méthode efficace pour recueillir les informations factuelles, à la volée et permettre ensuite de les organiser par thèmes et pouvoir ensuite poser des questions plus ciblées. Cela permet de pointer des questions auxquelles nous n'aurions pas pensé et d'organiser la pensée par la suite. De plus, ces informations ne sont pas organisées, réfléchies, contrôlées, donc plus riches.

Il convient de préciser que les différents acteurs étaient informés de cette démarche d'analyse du fonctionnement du SI, du sujet du mémoire, intéressés par le résultat, et que tout s'est déroulé dans un climat de confiance.

Lire les documents officiels se rapportant aux deux outils de gestion, les cahiers des charges, et les rapports d'activités récents qui expliquent le déroulement du projet de refonte du SI et le positionnement officiel de l'organisation sur le sujet qui nous intéresse, a été aussi riche d'enseignements sur la mise en perspective du contexte, de l'histoire de l'organisation, et de culture.

Enfin, la relecture de toutes ces informations recueillies sur trois mois, et la pratique quotidienne des tâches comme un contributeur lambda, a permis de préparer des questions plus ciblées, ou du moins des thèmes, pour réaliser des entretiens.

2.3.1.2 Les entretiens

Après une période de recueil d'informations ayant permis de clarifier certaines questions sur le fonctionnement du SI, il a paru nécessaire de comprendre :

- Le positionnement des principaux contributeurs sur son management,
- L'existence d'expériences de management du SI,
- La perception qu'ils avaient de son identité (un ou deux système(s), des outils, *etc.*),
- La place qu'il occupe au sein du CNDR SP,
- Leur vision de son fonctionnement actuel,
- Leur point de vue sur les évolutions possibles.

Cela a permis également de définir leurs besoins et leurs attentes, et leur a permis à eux de prendre du recul et de faire le point sur un projet récent et en cours d'évolution.

Le guide d'entretien (voir annexe 3) a été réalisé dans le but d'obtenir des réponses à des questions précises, mais aussi de permettre une parole libre. En conséquence, il se compose de questions ouvertes au nombre de sept (pour les deux premières, voir ci-dessous), avec la possibilité de réajustement vers d'autres thématiques, utiles à la compréhension.

Les entretiens, semi-directifs, ont duré environ une heure chacun, sauf celui avec la codirectrice du CNDR SP, plus court et dont les objectifs étaient différents. Il s'agissait là plutôt d'un point de vue plus en retrait sur la place du SI dans l'institution et l'existence d'une politique de l'information. Ils n'ont pas été enregistrés pour des raisons techniques, ce qui n'était pas prévu et aurait été préférable pour leur traitement ultérieur.

Celui-ci a fait l'objet d'une retranscription écrite ordonnée en fonction des thèmes abordés de façon à en faciliter l'analyse dont l'essentiel est présenté dans la partie « analyse de la situation actuelle » dans le chapitre suivant.

2.3.2 Les apports théoriques

Pour faciliter la réflexion et cerner les concepts de la problématique, il nous est paru nécessaire de rechercher dans la littérature ce qui pouvait permettre de clarifier la situation.

La recherche a, tout d'abord, porté sur les concepts de système d'information pour tenter de situer celui du CNDR SP dans un cadre conceptuel en identifiant ce qui caractérise un tel système. Ensuite, avéré nécessaire d'aborder les questions de gestion, management et gouvernance pour clarifier le positionnement, et comprendre les différences entre ces concepts afin de pouvoir les appliquer sur le terrain.

Le CNDR SP est une petite organisation, et sa culture est tournée vers un management global assez souple, marqué par une relative autonomie des services et la place importante accordée aux individus. Il nous a paru important d'identifier la place que ces derniers pouvaient prendre dans un modèle de management de l'information, et les implications que pourraient avoir sur eux une évolution de celui-ci.

Le résultat de ces recherches est concrétisé dans la bibliographie et la première partie de ce mémoire.

2.3.3 L'évaluation du SI

Nous avons vu plus haut qu'il a été nécessaire de recueillir des informations pour répondre à la problématique au quotidien, et par le biais d'entretiens. La mission de stage, quant à elle, portant sur l'évaluation du portail documentaire côté *front-office* dans un premier temps puis sur l'ensemble du SI, a permis, lors de l'exploitation des résultats, de rendre compte de l'efficacité de ce SI dans la rencontre avec le public. La méthodologie ci-dessous rend compte de la démarche de construction de l'enquête concernant le portail documentaire VigiPallia, les questions concernant le site ont été élaborées séparément par le SCSI.

2.3.3.1 La construction de l'enquête

2.3.3.1.1 Préambule

La méthodologie retenue a été de reprendre les différents travaux d'évaluation de VigiPallia depuis l'élaboration du cahier des charges, pour avoir des éléments concrets, des bases pour conduire une enquête à partir de la réalité des attentes des utilisateurs, tout en tenant compte des préconisations déjà faites et en cours de réalisation, pour l'interprétation des résultats.

Une supervision par l'équipe des documentalistes a également eu lieu de façon à valider les axes principaux et à intégrer leur « ressenti » sur les points de vigilance qu'elles peuvent identifier dans leurs contacts avec les usagers tout au long de l'année.

Les objectifs de l'évaluation ayant été réévalués du fait de l'intégration du questionnaire pour le site www.soin-palliatif.org, la période d'évaluation des besoins et de construction des questionnaires a pris plus de temps que prévu initialement, et a commencé plus tardivement.

Les périodes de dépouillement des questionnaires, d'analyse des résultats et de préconisations ont donc été « rétrécies ».

Le planning présenté en annexe 4 reprend les grandes phases du projet.

2.3.3.1.2 Rappel des objectifs de l'évaluation et du contexte

Il s'agit de mesurer la satisfaction des utilisateurs après huit mois d'utilisation de VigiPallia et d'améliorer un existant (première évaluation) dans un premier temps et non pas d'intégrer de nouvelles fonctionnalités, ce qui sera l'objet d'une nouvelle évaluation, plus tardive.

Une enquête qualitative avait été réalisée lors d'une précédente mission de stage³⁹ afin de connaître l'avis des utilisateurs sur leur besoin en information, leurs habitudes de recherche, les améliorations à apporter afin d'optimiser VigiPallia. Il a donc été décidé de tenir compte de ce travail pour élaborer la nouvelle enquête et poursuivre la réflexion sur l'optimisation.

2.3.3.1.3 Analyse des enquêtes réalisées lors de la mise en place de VigiPallia

Il s'agit ici d'une synthèse des principaux résultats de l'enquête réalisée en 2010 lors de l'élaboration du cahier des charges pour la création de VigiPallia.

Quatre axes avaient été retenus :

- Le profil utilisateur (profession),
- Les besoins,
- Les habitudes de recherche en informations,
- La base de données.

Les utilisateurs sont en majorité des soignants et des médecins. Ils ne sont pas des experts en matière de recherche, ils utilisent peu le *thesaurus*, la recherche avancée. Ils utilisent peu les fils RSS en matière de veille, ils préfèrent les bulletins et les newsletters.

Les suggestions des utilisateurs :

- Plus de facilité pour s'inscrire,
- Simplification de la recherche (mots-clés, *thesaurus* compliqué à utiliser, optimiser le temps de recherche),
- Accès aux documents primaires,
- Mise en avant des actualités plus généralistes pour cerner les différentes approches.

³⁹ Réalisée par Nathalie Hoeben en 2011 : « [...] nourrir la réflexion sur l'optimisation et la valorisation du portail ».

2.3.3.1.4 Intégration des résultats de l'enquête de 2010 et des éléments du cahier des charges

A partir de ces précédents travaux (enquête 2010, cahier des charges de VigiPallia, mission de stage de 2011), une liste des différents points importants à prendre en compte a été déduite :

- Ergonomie, navigation, difficultés techniques,
- Accès à l'information simple et rapide,
- Accès aux documents primaires,
- Gamme de produits élargie,
- Interaction utilisateurs – documentalistes,
- Périodicité des produits,
- Satisfaction des produits documentaires,
- Utilisation de la newsletter comme moyen de communication privilégié pour les actualités du portail et du contenu,
- Nouveaux médias,
- Veille, fils RSS,
- Espace personnel et panier,
- Autonomie dans la recherche,
- Autonomie dans la construction de bibliographies.

2.3.3.1.5 Axes retenus

Il s'agit d'un regroupement thématique des points d'évaluation :

- Profil utilisateur,
- Accès au portail et identification de l'outil portail,
- Ergonomie, navigation,
- Problèmes techniques,
- Produits documentaires, services et outils,
- Autonomie, espace personnel, communication-interaction avec le SID,
- Accès à l'information et recherche *via* les bases de données, et accès aux documents,
- Veille et actualités,
- Page d'accueil.

2.3.3.2 L'élaboration du questionnaire

S'agissant de mesurer la satisfaction des utilisateurs, le choix de questions fermées à choix multiple avec la possibilité dans certains cas de donner son avis a été retenu. De plus, ce type de questionnaire a pour avantage de faciliter la décision des usagers dans le choix des réponses et donc de permettre un remplissage plus rapide.

Comme précisé précédemment, il a fallu intégrer l'évaluation du site www.soin-palliatif.org dans le questionnaire final, ce qui a conduit à sélectionner et réduire le nombre de questions pour augmenter le nombre de chances de réponses avec un questionnaire d'une longueur raisonnable.

De la même façon, l'ajout de certains axes plus généralistes a été nécessaire pour privilégier l'évaluation d'un seul système d'information et préserver une certaine cohérence auprès du public.

Il a donc été décidé entre le SID et le SCSi de construire un double questionnaire, avec une partie des questions commune à www.soin-palliatif.org et à VigiPallia, et quelques questions plus spécialisées pour le portail.

L'intégralité du questionnaire est présentée en annexe 5, sous son format d'importation dans Sphinx.

2.3.3.3 La diffusion

Le questionnaire final a été diffusé de la façon suivante :

- Des newsletters, A la une et La lettre de VigiPallia, touchant les usagers inscrits à ces listes de diffusion,
- D'une liste de diffusion des usagers inscrits sur le site et le portail (différente de celle des newsletters) et au moyen d'un mail « personnalisé », envoyé « à la main »,
- D'une liste de diffusion interne du personnel de la Fondation Œuvre de la Croix- Saint-Simon,
- De la liste de diffusion du RNDH,
- De la liste de diffusion du SIDOC,
- Aux partenaires du CNDR par mail,
- En ligne sur www.soin-palliatif.org et sur VigiPallia.

Ce qui a représenté, selon les documentalistes, plus de 500 personnes, chiffre concrètement difficilement évaluable.

2.3.3.4 Le traitement des résultats

Au 30 juillet, 40 réponses ont été analysées. Elles ont été regroupées de façon thématique dans un tableau (annexe 6) et traitées dans les grands axes, l'évaluation n'étant pas terminée.

A partir de l'analyse des premiers résultats, voici, de façon générale, les grandes tendances retenues pour construire les préconisations (figure 15)⁴⁰ :

⁴⁰ Ces résultats sont issus des premiers résultats de l'évaluation de VigiPallia réalisée au cours de l'été 2012 lors de la mission de stage.

Figure 15 : Les grandes tendances de l'évaluation en 6 points

- ❖ *L'impression générale est positive (ergonomie, contenu, structuration)*
- ❖ *Public spécialisé qui recherche une information traitée, prête à l'emploi, mais aussi des actualités*
- ❖ *VigiPallia semble bien identifiée comme une ressource du CNDR SP, donc de référence, mais la nature de l'information diffusée doit bien être identifiée de façon à maintenir la cohérence éditoriale entre le site et le portail et à ne pas entraîner de confusion auprès du public*
- ❖ *De façon générale, le contenu et la structuration des informations sont satisfaisants, mais l'accès à l'information demanderait des améliorations en termes d'outils d'aide, avec une présentation du contenu et des moyens d'accès dès la page d'accueil qui reste un moyen de contact privilégié et semble encore à peaufiner*
- ❖ *L'expertise et les savoir-faire des documentalistes en termes de services à valeur ajoutée (méthodologie, conseil) sont appréciés*
- ❖ *La recherche experte via les bases de données est sollicitée mais l'accès au texte intégral est insuffisant*

2.4 Analyse de la situation actuelle

2.4.1 Les apports de la mission de stage (évaluation de VigiPallia)

2.4.1.1 Le déroulement de la mission

Le déroulement de la mission a permis de mettre en évidence quelques difficultés :

- Les évaluations du site et du portail n'étaient pas prévues en même temps,
- Il n'y a pas eu de concertation en amont pour réfléchir à la façon de construire l'évaluation commune ; les objectifs de l'évaluation ont été différents pour les deux équipes,
- Le traitement des résultats s'est fait en partie séparément,
- Il y a eu un réajustement pour conduire une évaluation commune afin de maintenir l'idée d'une cohésion entre les deux outils, l'idée d'un seul SI.

En ce qui concerne les résultats de l'enquête, quelques éléments sont à prendre en compte pour les comprendre et en modérer la portée :

- L'enquête s'est déroulée pendant l'été, période des congés scolaires,

- Le congrès de la SFAP⁴¹ a eu lieu du 26 au 29 juin réunissant de nombreux professionnels, public comprenant de nombreux usagers du CNDR SP, de fait moins disponibles pendant cette période,
- Des retards dus à un manque de préparation en amont ont eu lieu dans la diffusion des questionnaires, ce qui n'a pas permis de toucher un public très large au 30 juillet,
- Le nombre de retours d'enquête est faible (50 au 10 septembre).

Ces difficultés montrent, en dehors du manque de préparation et de coordination, qu'il y a un risque de désintéressement de la part du public, voire un déficit d'image.

2.4.1.2 Les résultats

Le questionnaire final (annexe 5) se présente sous la forme de deux sections, une pour le site et une pour le portail avec des questions communes et des questions spécifiques pour le portail. Pour des raisons de commodité dans le traitement des résultats, et pour faciliter le remplissage par les utilisateurs, une des premières questions visait à demander : « quel site utilisez-vous, www.soin-palliatif.org, VigiPallia, ou les deux ? ». La majorité a répondu les deux, ce qui peut orienter vers une identification d'un seul SI par le public.

Il est apparu également que la majorité des répondants recherche autant des informations spécialisées, produits documentaires sur le portail que des informations d'actualité, et des informations sur le CNDR SP. On peut alors se demander s'il n'y a pas confusion entre les deux outils, si l'identification des services proposés est bien claire pour le public, ou si c'est une demande de celui-ci de retrouver des informations communes. Cela peut poser la question d'un manque de clarté des lignes éditoriales. Le portail est bien identifié comme appartenant au CNDR SP et représentant de l'institution, mais est-il bien identifié comme étant intégré au site ?

2.4.2 Le point de vue des acteurs

2.4.2.1 Entretien avec la responsable du SCSI

Voici les points essentiels ressortant de cet entretien :

- Identification du SI :
 - l'ensemble site-portail est un tout dont l'objectif est de représenter le CNDR SP, même si les deux entités ont leur identité forte ; les publics sont en partie différents,
 - le portail représente autant le CNDR SP que le site,
 - le nouveau si (site-portail) est porteur du changement au sein de l'organisation, il permet une ouverture vers l'extérieur,
 - l'existence d'un comité rédactionnel pour le site qui n'a pas fonctionné,
 - la participation de la responsable du service communication aux réunions sur la ligne éditoriale du portail,
 - il aurait été souhaitable de faire un seul cahier des charges pour l'ensemble, et intégrer techniquement le portail dans le site au même titre que les autres services, mais le contexte ne l'a pas permis,
 - le résultat est positif, malgré des difficultés.

⁴¹ Congrès réunissant les principaux acteurs des soins palliatifs, ayant lieu une fois par an, et donnant lieu à des débats, des rencontres et des interventions dans le but de faire progresser la diffusion de la démarche palliative.

- Difficultés rencontrées dans la gestion :
 - d'ordre technique (interconnexion entre les deux outils, difficulté de la recherche entre les deux outils),
 - un manque de cohésion, de cohérence parfois entre les lignes éditoriales, de coordination dans la répartition des rôles, « *qui fait quoi* »,
 - le besoin de formaliser, d'uniformiser la façon de publier et de se rencontrer plus souvent.
- L'évolution du management du SI :
 - aujourd'hui, la responsable du SCSi considère qu'il y a deux gouvernances, mais qu'il en faudrait à l'avenir une seule avec une instance à définir (au niveau du comité de pilotage du CNDR SP ou du SCSi).

2.4.2.2 Entretien avec la documentaliste du SID en charge du portail documentaire

- Identification du SI :
 - il s'agit d'un seul si dont l'objectif est de représenter le CNDR SP,
 - ce si est la base de la communication de l'organisation,
 - le portail représente autant le SID que le CNDR SP.
- Difficultés rencontrées dans la gestion :
 - d'ordre technique : il y a deux hébergeurs différents qui n'ont pas les mêmes compétences. des problèmes d'interconnexion, d'interopérabilité, *etc.*⁴²
 - des difficultés de communication avec le prestataire du site,
 - la présence des deux prestataires est malgré tout indispensable car ils ont des compétences différentes,
 - l'hébergement sur les serveurs de la fondation a été tenté et s'est révélé infructueux (problèmes de capacités techniques et de hotline),
 - les lignes éditoriales sont différentes et il faut se consulter souvent pour éviter des redondances d'information, car le portail publie aussi des informations d'actualité, et des produits réalisés par les documentalistes sont sur le portail⁴³,
 - un manque de coordination dans la répartition des rôles.
- L'état des lieux et l'évolution :
 - aujourd'hui, c'est comme s'il y avait deux si, ce qui n'est pas le projet de départ, ni celui de la direction,
 - il faut revenir à l'idée de départ et évoluer vers un seul si,
 - il faudrait une « vraie » gouvernance, pour respecter le souhait de la direction et clarifier la situation, les positions de chacun,
 - il faudrait une gouvernance commune, avec des règles de publication formalisées, et le comité de pilotage (COFIL) du CNDR SP comme instance,
 - la position de la direction est qu'il existe un seul si. elle n'intervient pas directement dans le management, mais les réunions du COFIL ont tourné autour de ce sujet pendant plus d'un an,
 - il n'y a pas de politique de l'information formalisée.

⁴² Voir figure 17.

⁴³ Voir figure 16.

2.4.2.3 Le point de vue de la direction

L'essentiel de l'entretien a porté sur la position de la direction sur la représentation du SI et le mode de management :

- Il s'agit d'un seul SI pour l'ensemble du public concerné par le CNDR SP, public qui a plusieurs demandes et doit trouver les réponses adaptées dans l'ensemble des services de l'organisation, représentés sur le site Internet,
- Le COPIL fixe les lignes directrices qui reprennent les lignes générales du CNDR SP. La direction est directeur de la publication, responsabilité qu'elle délègue aux cadres sur le plan opérationnel,
- Une gouvernance par le haut n'est pas souhaitable, le COPIL ne fera que des propositions pour le management.

2.4.2.4 Synthèse des points de vue

De façon générale, les points de vue sont convergents :

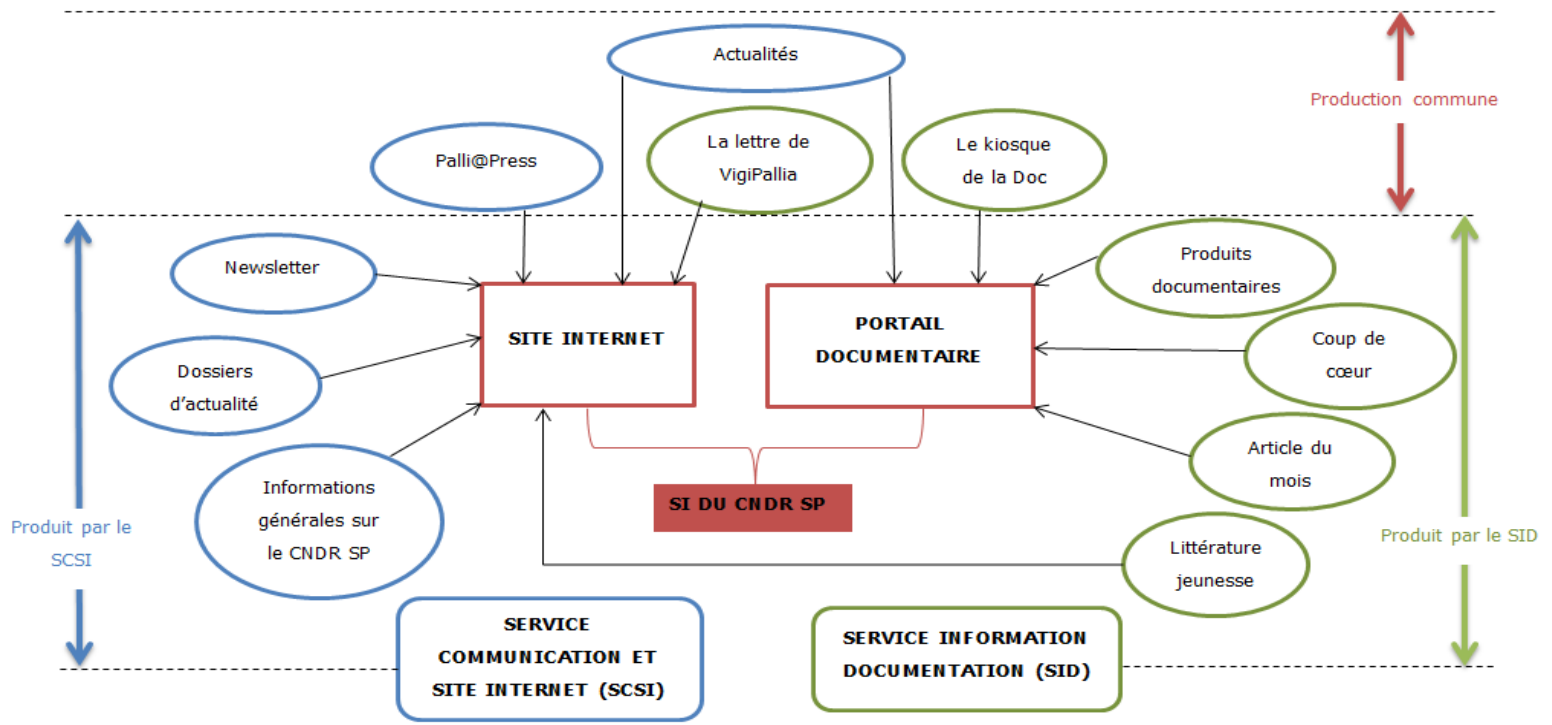
- Les mêmes difficultés techniques (interopérabilité) sont évoquées, mais la présence d'un seul prestataire n'est pas souhaitée, chacune des deux équipes ayant développé son « outil » avec un prestataire. De plus les différences de compétences sont évoquées.
- Les avis convergent également en ce qui concerne le manque de coordination concernant le management du SI, et le souhait de clarifier les lignes éditoriales.
- Enfin, l'idée d'une « gouvernance commune » émerge ainsi que le besoin de formalisation des procédures, de la définition des rôles, d'une instance de gouvernance.
- Même s'il n'y a pas de politique de gestion de l'information formelle, elle existe au travers des réunions du COPIL dans la validation des lignes éditoriales, des choix stratégiques en termes de communication générale auquel le SI est fortement associé.

2.4.3 Représentation du SI sous différents aspects

Pour mieux se représenter le SI du CNDR SP et comprendre son fonctionnement, nous allons l'observer sous diverses facettes, à travers des schémas techniques et un tableau synthétique reprenant la situation de son management :

- La figure 16 explique les processus de production et de publication des contenus, montrant la complexité des relations (en termes de processus) entre les deux outils et leurs relations indissociables,
- La figure 17 explique les relations techniques qui tendent à rendre complexes la compréhension des processus de publication des différents contenus, et peut-être l'identification des deux outils,
- Le tableau 3 résume les différentes phases du management du SI et la position des acteurs sur les différentes facettes de son fonctionnement.

Figure 16 : Production et publication des contenus



Légende : **↔** production des contenus ; **○** contenus identifiés site Internet ; **○** contenus identifiés portail documentaire ;
→ Relation : est publié sur ; **—** identification du site ; **—** identification du portail ; **—** identification du SI

Figure 17 : Relations techniques entre le site et le portail

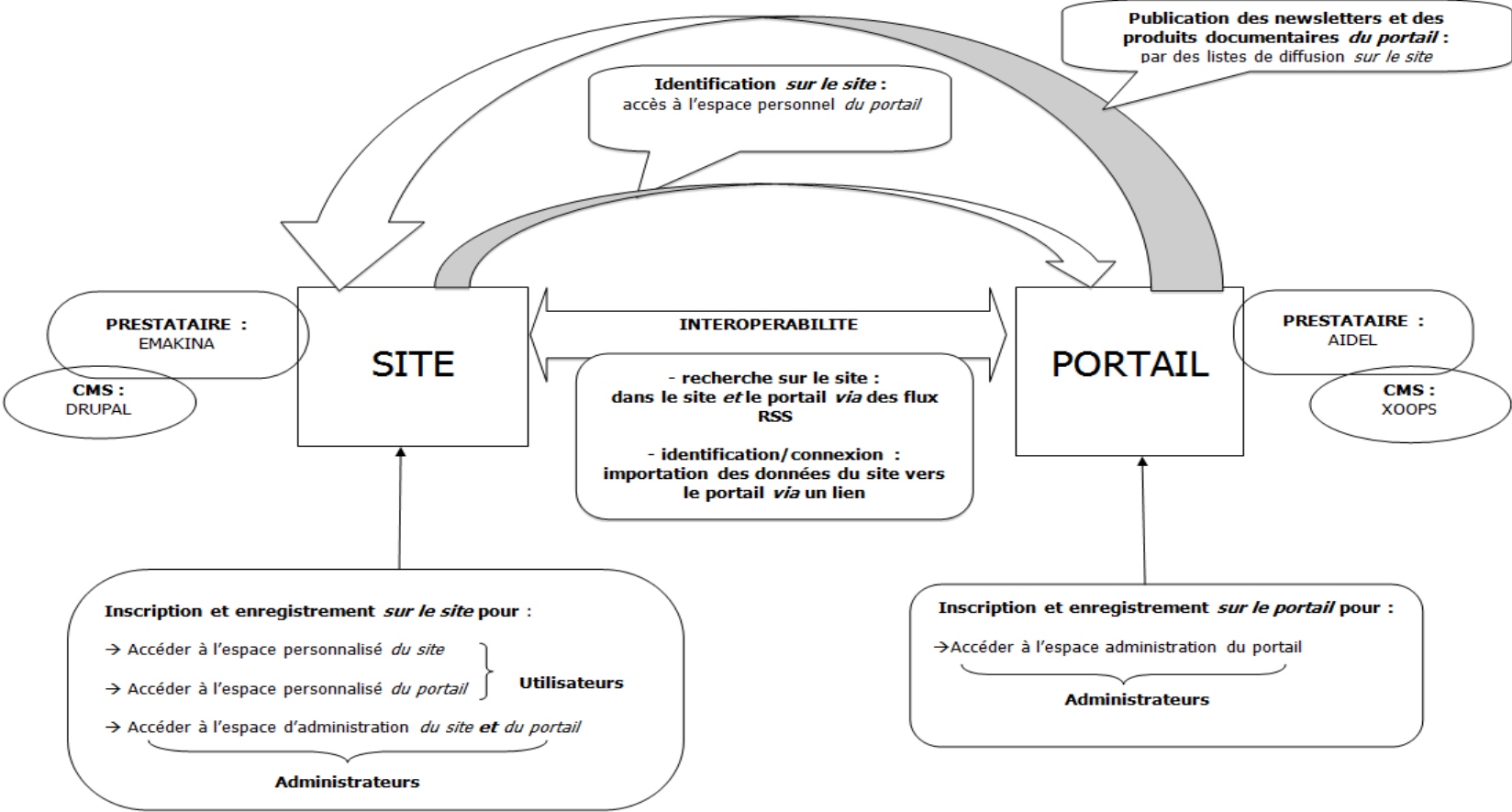


Tableau 3 : synthèse de la situation actuelle

CRITERES D'OBSERVATION		SITE	PORTAIL	POSITIONNEMENT DES ACTEURS		OBSERVATIONS
				SCSI	SID	
Ressources humaines		Un salarié temps plein	<ul style="list-style-type: none"> - Trois salariés temps plein - Une documentaliste référente 			Le SCSI est neuf et en expansion
Techniques	Hébergement	Chez le prestataire Emakina	Chez son prestataire Aidel	L'équipe du SCSI est satisfaite du mode d'hébergement et de son prestataire ; elle reconnaît que le prestataire Aidel a les compétences pour réaliser le site	L'équipe du SID est satisfaite du mode d'hébergement et du prestataire	<ul style="list-style-type: none"> - Une tentative d'hébergement par les serveurs de la Fondation s'est révélée infructueuse - Le prestataire historique est Emakina
	Prestataire	A son propre prestataire, Emakina	A son propre prestataire, Aidel			
Editoriaux	Ligne éditoriale	<ul style="list-style-type: none"> - Décidée par la responsable du SCSI en accord avec et par délégation de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Décidée par l'équipe du SID en accord et par délégation de la direction - La responsable du SCSI 	Un manque de cohésion, de cohérence parfois entre les	Les lignes éditoriales sont différentes et il faut se consulter souvent pour	Un comité de rédaction composé de représentants de chaque service du CNDR SP (hors SID) a été créé au lancement du

Editoriaux	Ligne éditoriale	- L'équipe du SID est conviée	participe aux réunions	lignes éditoriales	éviter des redondances d'information, car le portail publie aussi des informations d'actualité, et des produits réalisés par les documentalistes sont sur le site	nouveau système, mais il n'a pas fonctionné pour cause de désaccords entre les acteurs
	Publication des contenus⁴⁴	- La majorité des contenus sont produits et publiés par le SC - Des contenus sont produits et publiés par le SID	- La majorité des contenus sont produits et publiés par le SID - Des contenus sont produits et publiés par le SCSi			
Evaluation		- Une première évaluation a eu lieu, rattachée à celle du portail - Elle a été réalisée par un tiers, conjointement avec les deux services	- Une première évaluation portant sur la satisfaction des usagers a été décidée seule, puis réalisée avec celle du site - Elle a été réalisée par un tiers, conjointement avec les deux services	- Il s'agit d'un seul SI, donc il faudra prévoir une évaluation générale - Des évaluations ponctuelles indépendantes pour évaluer les contenus qui sont différents	- L'évaluation doit être commune - On doit avoir la possibilité d'évaluer les produits documentaires	L'évaluation commune menée n'a pas suffisamment été pensée et coordonnée en amont, c'est une première expérience dont il faut tirer des enseignements

⁴⁴ Voir la figure 16.

Identité du SI			<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit de deux outils formant un seul SI, chacun ayant une identité forte - Le SI est porteur de l'identité de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'un seul SI, base de la communication de l'organisation - Le portail représente autant le SID que le CNDR 	Les deux équipes sont d'accord sur la position de départ lors de la définition du projet
Public	Grand public et public spécialisé	Public spécialisé et plus ou moins grand public	Les deux équipes sont d'accord sur les cibles		Le public est varié et consulte les deux outils
Informations	<ul style="list-style-type: none"> - Sur l'organisation - De type généraliste et actualités 	<ul style="list-style-type: none"> - Spécialisées - Actualités 		Confusion parfois entre le type d'informations à publier sur les deux outils	Le type d'informations à publier est à clarifier
Financement	Par le budget de fonctionnement du SCSi	Par le budget de fonctionnement du SID			Cet état de fait est indépendant de la position des acteurs
Coordination	Il n'y a pas de coordination formelle entre les deux équipes, pas de moments dédiés.		<ul style="list-style-type: none"> - Manque de coordination dans la 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de coordination dans la 	Même demande pour les deux équipes

Coordination			répartition des rôles, - Besoin de formalisation	répartition des rôles - Besoin de formalisation	
Management du SI	Le site est administré par la responsable du SCSi	Le portail est administré par une documentaliste du SID	- Aujourd'hui, il y a « deux » gouvernances, - Il en faudrait une seule avec une instance à définir	- Aujourd'hui, c'est comme s'il y avait deux SI - Il faudrait une gouvernance commune, avec des règles de publication formalisée, et le COPIL comme instance	

Troisième partie

Propositions pour l'optimisation du SI du CNDR SP

3 Propositions pour l'optimisation du management du SI du CNDR SP : les apports de la gouvernance

3.1 Analyse du SI par la méthode SWOT : un début de mise en perspective des possibilités d'évolution

Afin de dégager des scénarii d'optimisation du SI par le biais d'un management basé sur le modèle de la gouvernance, défini dans la première partie de ce mémoire, nous allons, dans un premier temps, mettre en perspective l'analyse de la situation effectuée dans la deuxième partie. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser le SWOT ou Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

3.1.1 La méthode SWOT

C'est un outil de diagnostic d'une situation donnée utilisé au départ dans le secteur de l'économie pour étudier la position d'une entreprise dans son milieu, afin de lui permettre un développement optimal. Le principe est de dégager les points positifs et négatifs de cette entreprise en mettant en avant ses forces et faiblesses d'un point de vue interne, et les menaces et opportunités venant de l'extérieur. Le point essentiel est de positionner cette analyse par rapport à une problématique bien définie, précise. Il ne s'agit pas de lister de façon exhaustive tous les points caractérisant la situation, mais d'en synthétiser les plus essentiels.

Cette méthode est utilisée dans d'autres domaines, de façon parfois plus souple ou adaptée, pour mettre en perspective les éléments d'une situation donnée.

Cet outil d'analyse est représenté concrètement sous forme d'un tableau (tableau 2). Le croisement des résultats des différentes cases amène à plusieurs actions :

- Croisement forces/opportunités, à développer
- Croisement forces/menaces, à surveiller
- Croisement faiblesses/opportunités, à améliorer
- Croisement faiblesses/menaces, à éliminer.

3.1.2 Application au SI du CNDR SP

Nous avons choisi d'utiliser cet outil d'analyse pour dégager des grands axes d'amélioration à apporter au management du SI. Nous avons posé l'hypothèse que le modèle de la gouvernance pourrait être une réponse possible à la problématique, c'est donc par rapport à celle-ci que nous analyserons la position du SI.

Nous n'appliquerons pas à la lettre la méthode SWOT, très longue à mettre en œuvre et complexe, mais nous l'utiliserons comme outil de mise en perspective (tableau 4).

Tableau 4 : SWOT : position du SI vis-à-vis de la gouvernance

<i>Position du SI vis-à-vis de la gouvernance</i>	POSITIF	NEGATIF
EN INTERNE : BACK-OFFICE	FORCES	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un projet de départ, d'une réflexion avec une définition de lignes directrices et d'une politique de gestion de l'information non formalisée mais existant dans les faits - Les acteurs semblent adhérer au projet et sont d'accord sur plusieurs points, dont la nécessité d'évolution - Existence d'un comité de pilotage au sein du CNDR SP composé des directeurs et des cadres du SID et du SCSi se réunissant deux fois par mois - Petit nombre d'acteurs et de contributeurs - La culture de l'entreprise (favorisant la souplesse de fonctionnement et l'adaptation au changement, l'idée de transversalité et le mouvement des acteurs) - Existence d'une dynamique de changement, d'évolution - Existence d'un objectif, la diffusion de la démarche palliative auprès du public 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de deux prestataires différents, deux hébergements (complexité technique) - Manque de coordination dans le management du SI - Incompréhension des contributeurs sur le fonctionnement (production et publication des contenus) - Manque de formalisation générale (ligne éditoriale, politique de gestion de l'information) - Un comité de rédaction a stoppé son activité pour cause de mésentente - Positionnement parfois ambivalent de l'institution : deux outils à part entière dans la gestion, mais un seul SI pour le public
EN EXTERNE : FRONT OFFICE	OPPORTUNITES	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> - Première évaluation commune du SI vers les utilisateurs - Une partie du public consulte les deux outils - Le SI représente le CNDR SP sur Internet et est au cœur de la stratégie de communication - Le CNDR SP est un centre de référence national 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de coordination de l'évaluation du SI peut entraîner une confusion pour les utilisateurs - Les utilisateurs ont besoin de simplicité et d'efficacité dans la recherche d'information et dans l'utilisation des outils - De façon générale, un manque de cohésion peut donner une mauvaise image du SI qui représente le CNDR SP - Il existe d'autres acteurs dans le secteur des soins palliatifs et chacun se positionne et assoit sa légitimité

3.1.3 Les enseignements de l'analyse SWOT

Cette analyse permet de mettre en évidence que des éléments seraient en faveur de la mise en place d'un modèle de gouvernance pour le management du SI, que les grandes lignes sont tracées, que des « fondamentaux » tels que définis dans la première partie existent (politique, instance, transversalité, adhésion des acteurs au concept), mais qu'un manque de formalisation, de positionnement et de recul vis-à-vis du management semblent en freiner le fonctionnement.

3.2 Mise en œuvre : solutions possibles sur le modèle de la gouvernance

Dans ce chapitre, nous allons nous attacher à appliquer le modèle de la gouvernance, défini dans la première partie, pour proposer des solutions afin d'optimiser le management du SI du CNDR SP.

Il s'agit simplement de propositions, d'hypothèses qui n'ont pas valeur de vérité absolue, mais dont l'objectif est de proposer un modèle, un support de réflexion. Les scénarii ainsi proposés peuvent être remodelés en fonction des besoins des utilisateurs.

Nous nous attacherons également à évaluer les applications en termes de changement pour tous les acteurs, afin de permettre à ceux-ci de se positionner.

Nous nous sommes également attachés à garder une position de neutralité afin de proposer des solutions les plus objectives possibles.

3.2.1 Rappel des concepts généraux de la gouvernance

Nous allons donc définir des scénarii basés sur les concepts de la gouvernance : un cadre général avec une organisation fonctionnelle, et des applications opérationnelles possibles.

Les concepts de la gouvernance retenus (voir Annexe 1) s'appuient sur les termes généraux suivants : transversalité, coordination, rationalisation, formalisation, « relier des experts entre eux », définition d'un objectif commun, et sur les principes de base définis en 1.2.3.3, à savoir la définition d'une politique, d'une instance, de relais opérationnels et d'une manière de gouverner.

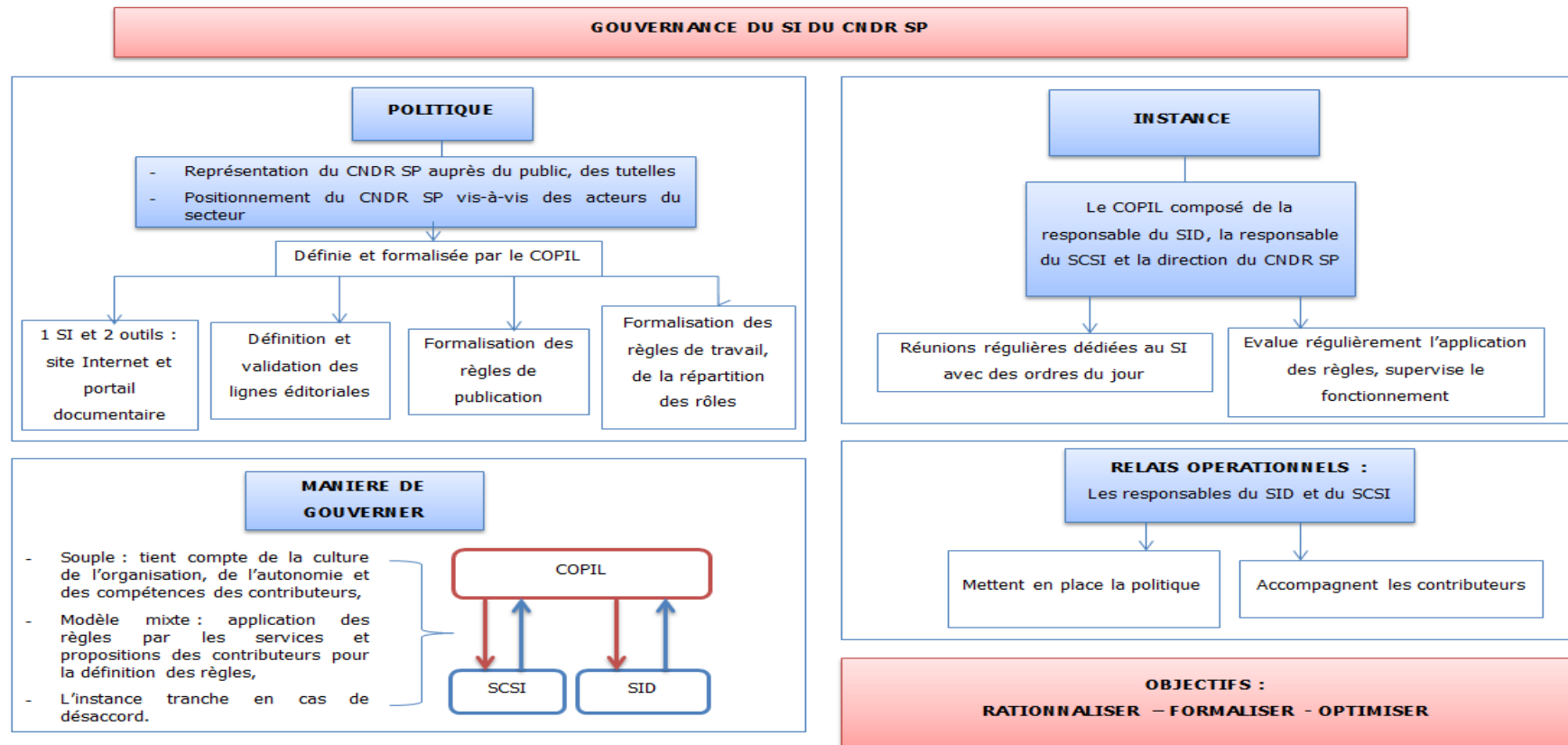
3.2.2 Proposition de trois scénarii

Nous allons ici définir un cadre général, deux propositions d'applications opérationnelles à court et moyen terme, puis un scénario d'évolution à long terme.

3.2.2.1 Le cadre général de la gouvernance appliqué au CNDR SP

Pour définir ce cadre général, présenté dans la figure 18, nous avons tenu compte des attentes des acteurs et de leurs propositions (voir 2.4.3, tableau 3), de la culture de l'organisation, en tentant de garder une position pragmatique.

Figure 18 : Cadre général de la gouvernance appliquée au CNDR SP



Légende : Top to the bottom (du sommet vers le bas) Bottom to the top (du bas vers sommet)

3.2.2.2 Première application fonctionnelle : s’informer (tableau 5)

Cette solution est la plus proche de l’organisation actuelle. Elle reprend le cadre général défini plus haut et tend à formaliser ce qui existe actuellement et se rapproche le plus d’un modèle de gouvernance. Les changements sont de moindre envergure pour les acteurs. Cette proposition nous semble donc représenter une solution intermédiaire, plus facile à mettre en œuvre rapidement, de façon à avancer progressivement vers un modèle plus proche de celui de la gouvernance « idéale », présenté en 3.2.2.2.

De même que dans la section précédente 3.2.2.2 et la suivante 3.2.2.4, les situations présentées ne sont que des grandes lignes, des propositions générales, les développements concrets (fréquence de réunions, modèles des procédures, *etc.*) sont laissés à l’appréciation des acteurs en tenant compte des principes de collaboration, coordination, efficacité, *etc.* définis dans les concepts de la gouvernance. Il s’agit ici de comprendre que la rationalisation, la formalisation du management du SI permet de s’écarter des difficultés de gestion humaine en appliquant une méthode.

3.2.2.3 Deuxième application fonctionnelle : travailler ensemble (tableau 6)

Cette proposition est une application presque stricte de la gouvernance, c’est-à-dire qu’elle applique pratiquement à la lettre ses concepts. Elle est la plus rationnelle, mais aussi la plus difficile à mettre en œuvre puisqu’elle implique des changements plus importants pour les acteurs. Il nous a semblé important de la proposer pour permettre aux équipes de se projeter vers un modèle presque idéal, afin d’imaginer des positions intermédiaires et ouvrir ainsi le champ des possibilités.

Il s’agit bien-sûr d’un modèle possible, mais pas le seul. Il tient compte des propositions émises par le laboratoire Gouvinfo (10, Gouvinfo) et par D. Genuer (16, Genuer).

Nous avons repris le modèle de tableau du chapitre 2.4.3, tableau 1 de façon à garder la même lisibilité avec pratiquement les mêmes critères d’observations, à quelques exceptions près puisqu’il ne s’agit pas ici d’analyse de la situation actuelle mais de propositions. Les illustrations proposées ne sont pas exhaustives et sont proposées à titre d’exemple, pour une meilleure compréhension quand cela semble nécessaire. Les applications concrètes restent à développer. Les implications en termes de changement pour les services doivent être comprises comme les mouvements que doivent faire chacun des services vers les autres.

S’agissant de solutions (celle-ci et la suivante 3.2.2.3, s’informer) à court ou moyen terme, nous n’avons pas proposé de modifications relatives à la gestion du budget du SI, ni à l’hébergement et au choix des prestataires. En effet ces deux critères sont ceux qui soit posent le moins de problème ou font l’objet d’un choix plus ou moins définitif des acteurs, soit sur lesquels les acteurs n’ont pas d’influence.

Notre recommandation (figure 19) serait donc de se baser sur le modèle du cadre général de la gouvernance (3.2.2.1) et de réfléchir dans un premier temps à ce qui peut être formalisé, rationalisé dans l’existant (tableau 5), puis dans un deuxième temps, de poursuivre l’évolution, en fonction du bilan de cette première expérience, vers un modèle encore plus rationnel (tableau 6) et détaché des difficultés liées à un changement d’identité du SI récent (voir 2.2.1). Enfin, une réflexion à plus long terme pourrait être engagée, en fonction des acquisitions des précédentes expériences, sur l’opportunité de regrouper les prestataires et de créer un budget commun pour le SI (3.2.2.4).

Tableau 5 : S'informer

CRITERES		SCSI	SID	IMPLICATIONS EN TERMES DE CHANGEMENT	ILLUSTRATIONS
RELAIS OPERATIONNELS		La responsable du service met en place la politique décidée par le COPIL.	La responsable du service met en place la politique décidée par le COPIL.	Formalisation des rôles de chaque chef de service, pas de changement majeur.	Chaque chef de service relaie les décisions du COPIL dans son service.
RESSOURCES HUMAINES	PAR SERVICE	1 ETP	3 ETP	Implication plus importante de la responsable du SCSI dans la création d'un réseau de contributeurs formalisé.	La responsable du SCSI formalise les règles de travail et de collaboration en ce qui concerne la publication des contenus sur le site Internet.
	CONTRIBUTEURS	Les personnels du CNDR SP hors SID.	Le personnel du SID.		
TECHNIQUES	PRESTATAIRE	Emakina	Aidel		
	HEBERGEMENT	Chez son prestataire	Chez son prestataire		
	RELATIONS TECHNIQUES ENTRE LES OUTILS	<ul style="list-style-type: none"> - Les deux services travaillent avec les prestataires pour tenter de simplifier les difficultés techniques, et les mettre en relation si nécessaire, - Chaque chef de service explique à ses contributeurs le fonctionnement technique du SI. 		Implication des deux services dans la recherche de solutions techniques.	<ul style="list-style-type: none"> - Mises à l'ordre du jour des réunions dédiées au fonctionnement du SI, des difficultés

TECHNIQUES	RELATIONS TECHNIQUES ENTRE LES OUTILS				techniques, - Réflexions autour de l'opportunité de mettre en relation les deux prestataires, avec éventuellement la désignation d'un coordonnateur.
EDITORIAUX	LIGNE EDITORIALE	- La responsable du service applique la ligne éditoriale décidée par le COPIL, - Elle est informée des décisions concernant la ligne éditoriale du SID.	- La responsable du service applique la ligne éditoriale décidée par le COPIL, - Elle est informée des décisions concernant la ligne éditoriale du SCSI.	Pas de changement notable à part la formalisation d'une situation existante.	- Chaque responsable de service se charge d'informer sa collègue des décisions concernant la ligne éditoriale de chaque outil afin d'éviter les redondances dans les informations, - Les grandes lignes sont décidées par le COPIL.
	PUBLICATION DES CONTENUS	La responsable du service publie les contenus propres au site Internet <i>via</i> son réseau de contributeurs.	Le SID produit et publie les contenus propres au portail documentaire.	- Chaque service produits et publie ses propres contenus, - Pas de production commune.	
EVALUATION		- Des réunions ont lieu entre les deux services pour mettre au point une évaluation commune, - Des évaluations spécifiques à chaque outil peuvent avoir lieu indépendamment de l'évaluation générale, - Chaque service réalise alors l'exploitation des résultats.		Formalisation d'une situation déjà existante.	Mise à l'ordre du jour des réunions dédiées au SI, de la mise en place une évaluation

			afin de déterminer les rôles de chacun.	
INFORMATIONS	La nature des informations à publier sur chaque outil est abordée lors des réunions dédiées au SI en fonction des décisions du COPIL.	Clarification et formalisation de la situation actuelle.	Chaque chef de service applique les décisions du COPIL concernant la nature des informations à publier sur chaque outil.	
MANAGEMENT DU SI	<ul style="list-style-type: none"> - La responsable du service met en place un réseau de contributeurs formé des personnels des services du CNDR SP hors SID, - La responsable du service administre le site Internet et informe les contributeurs de son réseau des décisions du COPIL. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le SID administre le portail documentaire, - La responsable du service informe ses collaborateurs des décisions du COPIL. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implication importante de la responsable du SCSi dans la formalisation du réseau de contributeurs, - Pas de changement pour le SID. 	La chef de service du SCSi met en place un réseau de contributeurs en formalisant par écrit les règles de fonctionnement, avec la répartition des rôles de chacun et les procédures concernant la publication des contenus.
	<ul style="list-style-type: none"> - Les deux chefs de service sont en relation régulièrement, s'informent, et préparent ensemble les réunions du COPIL, - Les décisions concernant les lignes éditoriales et la publication des contenus sont formalisées par écrit et diffusées à l'ensemble des collaborateurs. 	Clarification et formalisation de la situation actuelle.	Création d'un document par le COPIL définissant les règles de fonctionnement du SI, les rôles de	

MANAGEMENT DU SI				chacun, la définition des lignes éditoriales, la nature des informations à publier sur chaque outil, et la nécessité de création de réunions de coordination et d'espaces d'information dédiés au SI.
COORDINATION	<ul style="list-style-type: none"> - Des réunions dédiées au lieu régulièrement pour faire le point sur son fonctionnement et s'informer des publications et des difficultés de gestion, - Les procédures de publication des contenus sont remises à jour par les deux services lors de réunions dédiées, - Toute modification fait l'objet d'une notification écrite et est diffusée. 		<ul style="list-style-type: none"> - Plus grande implication des deux services, - Effort de formalisation pour les deux services. 	Création d'un espace de travail collaboratif dédié au SI, afin de partager les informations de fonctionnement de celui-ci, les procédures, <i>etc.</i>
ACCOMPAGNEMENT DES CONTRIBUTEURS	La responsable du service accompagne les contributeurs de son réseau et tient compte de leurs	La responsable du service accompagne les contributeurs de son réseau et tient compte de leurs	Rôle renforcé de la responsable du SCSI dans la gestion des réseaux de contributeurs.	Création dans chaque service de réunions SI afin de prendre en compte les difficultés

	suggestions.	suggestions.		et les suggestions des contributeurs.
BUDGET	Le SCSI gère le budget du site Internet.	Le SID gère le budget du portail documentaire.		

Tableau 6 : Travailler ensemble

CRITERES		SCSI	SID	IMPLICATIONS EN TERMES DE CHANGEMENT POUR LE SID ET LE SCSI	ILLUSTRATIONS
RELAIS OPERATIONNELS		<ul style="list-style-type: none"> - Les deux chefs de service travaillent conjointement et sont référents indifféremment pour tous les contributeurs, - Elles mettent en place la politique décidée par le COPIL dans leur service respectif. 		Implication des chefs de services, notamment du SID, plus importante.	La responsable du SID est susceptible d'intervenir auprès des personnels des autres services, hors SID, comme référente, donc d'avoir un rôle plus transversal.
RESSOURCES HUMAINES	PAR SERVICE	Un ETP, la chef de service.	3 ETP	<ul style="list-style-type: none"> - Un partage des ressources humaines du SID pour la publication des contenus sur le site, - Une implication importante de la responsable du SCSI dans la création du réseau hors SID, - L'implication des contributeurs compétents (SID) dans la formation des autres personnels des 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des règles de fonctionnement du réseau de contributeurs, et la possibilité, pour la responsable du SCSI, d'intervenir auprès des personnels du SID, - On peut imaginer la création d'ateliers des
	CONTRIBUTEURS	Les personnels du CNDR SP des différents services (formation, écoute-info, SID, SCSI, direction).			

RESSOURCES HUMAINES	CONTRIBUTEURS			autres services pour la publication des contenus sur le site.	contributeurs pour partager les compétences et se former à la rédaction de contenu sur Internet.
TECHNIQUES	PRESTATAIRE	Emakina	Aidel		
	HEBERGEMENT	Chez le prestataire Emakina	Chez le prestataire Aidel		
	RELATIONS TECHNIQUES ENTRE LES OUTILS	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler avec les contributeurs pour expliquer les relations techniques et la cause de leur complexité, - Les accompagner lors de leurs difficultés et prendre en compte leurs remarques en faisant un état des lieux de la situation, - Travailler avec les prestataires pour tenter de simplifier les difficultés techniques, et les mettre en relation si nécessaire. 		<ul style="list-style-type: none"> - Implication des personnels des deux services dans la compréhension du fonctionnement technique du SI, - Implication de la responsable du SCSI dans la formation des contributeurs à la compréhension du fonctionnement technique, - Implication des deux services dans la médiation avec les prestataires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Création de réunions de service dédiées au fonctionnement du SI, - Organisation de rencontres entre les deux prestataires au CNDR SP et les responsables des services pour l'optimisation du fonctionnement technique du SI.
EDITORIAUX	LIGNE EDITORIALE	<ul style="list-style-type: none"> - Les lignes éditoriales sont décidées conjointement par les deux services après validation par le COPIL, lors 		<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration plus étroite des deux services, avec un regard plus général 	<ul style="list-style-type: none"> - Création de réunions inter services pour

EDITORIAUX	LIGNE EDITORIALE	<p>de réunions dédiées,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les chefs de service prennent en compte les suggestions des contributeurs, et appliquent la ligne éditoriale en l'expliquant aux contributeurs lors de réunions de service dédiées. 	<p>sur les deux outils,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changement de regard des personnes sur le SI, - Réorganisation du fonctionnement du SID avec l'intégration de nouvelles règles, - Implication plus importante des personnels du SID, avec la possibilité de publier d'autres types de contenus, - Une charge de travail supplémentaire sur une durée déterminée. 	<p>décider de la ligne éditoriale avec un ordre du jour, des questions posées par les contributeurs, et des compte-rendus,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les personnels du SID peuvent être amenés ponctuellement à publier des contenus sur le site Internet en dehors des produits documentaires. Ils sont donc amenés à modifier leurs habitudes de travail en travaillant de façon plus transversale avec la responsable du SCSI, et en appliquant de nouvelles procédures de publication.
	PUBLICATION DES CONTENUS	<ul style="list-style-type: none"> - Un inventaire des procédures de publication est réalisé conjointement entre les deux services lors de réunions spécifiques, - Les procédures sont réalisées par les deux services avec les contributeurs, et chaque modification doit faire l'objet d'une notification à l'ensemble du réseau, - Les contenus sont produits et publiés en fonction des compétences des contributeurs indifféremment par les deux services. 		

INFORMATIONS	La nature des informations publiées est décidée lors des réunions du COPIL dédiées au SI.	Une collaboration plus étroite des deux services.	Création de réunions interservices et communication, diffusion des informations.
EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation du SI est réalisée conjointement entre les deux services ; elle fait l'objet de réunions de concertation pour en décider les modalités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une collaboration plus étroite des deux services, - Un regard plus large des deux services sur les deux outils. 	Elaboration commune de l'évaluation du SI avec définition des objectifs, des procédures, et répartition des tâches pour la construction de l'évaluation et le traitement des résultats.
MANAGEMENT DU SI	<ul style="list-style-type: none"> - Les deux chefs de service sont responsables de l'administration du SI, - Les rôles de webmasters des deux outils sont confiés aux contributeurs ayant le plus de compétences techniques spécifiques aux deux outils, - Création formalisée d'un réseau de contributeurs pour l'ensemble du SI, avec définition des rôles et des règles de contribution, en tenant compte des compétences de chacun, - Mise en forme écrite des règles de création, de validation et de diffusion des contenus par les chefs de service en accord avec les décisions du COPIL, 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration de nouvelles règles de fonctionnement pour les personnels du SID, - Un positionnement différent des personnels du SID avec un regard vers le site Internet, - La nécessité pour les personnels des deux services de partager leurs compétences et de participer à la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte du rapprochement du SCSi et du SID à travers le fonctionnement du SI et l'image de celui –ci (unification du site Internet et du portail documentaire), pour les personnels des

<p style="text-align: center;">MANAGEMENT DU SI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion de ces règles par les chefs de service auprès des contributeurs, avec explications et accompagnement, - Evaluation régulière du fonctionnement et remontée des difficultés par les chefs de service lors des réunions du COPIL dédiées au SI. 	<p>des autres contributeurs,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une réorganisation des tâches plus importante pour le SID, - Une implication importante de la responsable du SCSi dans la création du réseau de contributeurs, le positionnement de son service étant transversal et le SID ayant déjà un réseau pour les informations spécialisées, - Une implication importante des chefs de services. 	<p>services,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnement transversal pour la création et la publication des contenus, fonctionnement en réseau pour les personnels : réunions dédiées au SI, partage des savoir-faire et des informations sur un espace commun, - Les chefs de service vont devoir expliquer, informer, répondre aux questions des contributeurs et les accompagner dans le changement de leurs habitudes de travail.
<p style="text-align: center;">COORDINATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de réunions dédiées au SI à des fréquences régulières avec la présence des chefs de service et des contributeurs concernés de façon régulière ou ponctuelle, - Les compte-rendus sont diffusés <i>via</i> le réseau de 	<ul style="list-style-type: none"> - Une réorganisation du fonctionnement des réunions de service entre les deux services, - Une disponibilité et une 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un espace de partage dédié au SI où toutes les procédures et les comptes rendus de

<p style="text-align: center;">COORDINATION</p>	<p>contributeurs et au COPIL,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les chefs de service, relais opérationnels, assurent le lien entre les contributeurs et sont en contact permanent lors de problèmes ponctuels concernant le SI, - Les projets concernant le SI peuvent être intégrés à « l'atelier des projets », service transversal du CNDR SP⁴⁵. 	<p>souplesse pour les chefs de services et les personnels dans leurs habitudes de travail.</p>	<p>réunions seront déposés,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de procédures de diffusion des informations concernant le SI.
<p style="text-align: center;">ACCOMPAGNEMENT DES CONTRIBUTEURS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les deux chefs de services s'assurent respectivement que les contributeurs rattachés à leur service respectent les règles, et restent à leur écoute en réalisant des audits réguliers, - Les difficultés des contributeurs font l'objet de retours lors de réunions du COPIL, et de recherche de solutions, - Une ou deux réunions annuelles peuvent être organisées avec le COPIL et les contributeurs pour faire le point sur le fonctionnement du SI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une collaboration plus étroite entre les deux chefs de service, - Une réorganisation du fonctionnement de service à tous les niveaux hiérarchiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des réunions peuvent avoir lieu entre les deux chefs de service pour faire le point sur les difficultés, - Des réunions internes aux services peuvent avoir lieu pour faire le point avec les contributeurs sur leurs difficultés, leurs interrogations, concernant le fonctionnement du SI.

⁴⁵ Voir 2.1.2.2.7.2

BUDGET	Le SCSI gère le budget du site Internet.	Le SID gère le budget du portail documentaire.		
---------------	------------------------------------------	------------------------------------------------	--	--

3.2.2.4 Les évolutions à long terme

3.2.2.4.1 *Les évolutions techniques et le budget*

Dans les précédentes propositions, nous avons choisi de ne pas prendre en compte les évolutions possibles concernant le budget du SI et les prestataires. En effet, il nous a paru important de hiérarchiser les priorités dans l'évolution du management du SI, afin de rester au plus près des besoins des acteurs et de pouvoir ainsi mieux atteindre les objectifs. Nous avons donc peu abordé la question des coûts dans un premier temps, laissant la priorité à la coordination des deux équipes et à l'aspect humain du management.

On peut se demander si la présence de deux prestataires n'entraîne pas des coûts importants qui pourraient être réduits par une gestion technique unique, sans perte d'efficacité. Il pourrait être intéressant de réaliser un audit dans ce sens. De même, la possibilité d'héberger les deux outils sur le même serveur pourrait être une source d'économie non négligeable.

Concernant les aspects techniques, il semble difficile de faire évoluer la situation vers un prestataire commun, le choix s'étant fait en fonction de l'avancement des projets séparés et des compétences de chacun. Chaque prestataire a développé un outil d'information (site, portail) en fonction de sa propre solution logiciel. Il pourrait être intéressant cependant de réaliser un audit auprès de ses deux sociétés pour connaître les possibilités de rapprochement technique entre les deux solutions, afin de simplifier les procédures de publication des contenus. Dans le cas où les difficultés techniques seraient impossibles à surmonter, ne serait-il pas par ailleurs possible d'envisager une collaboration plus étroite des sociétés Aidel et Emakina ? Le concept de la gouvernance pourrait alors s'étendre à la gestion technique des deux outils, en tenant compte des expériences précédentes et toujours dans un objectif de rationalisation.

3.2.2.4.2 *Vers une intégration réelle du portail ?*

Le projet de départ était de réaliser un SI pour le CNDR SP : un site Internet avec un portail documentaire intégré. Cette solution n'a pas pu voir le jour pour diverses raisons (voir 2.2.1.2). Il a fallu faire face à une évolution importante de l'identité de la structure, à la création du SCSi et son positionnement dans la structure, et à l'intégration des changements pour les différents acteurs. La jeunesse du projet est aussi un facteur à prendre en compte dans l'analyse de la situation.

Actuellement, même si nous avons identifié le portail documentaire comme un élément du SI du CNDR SP au même titre que le site Internet, il ne se situe pas au même niveau en tant que représentant du SID que les autres services proposés. Cela tient à l'histoire de la structure, le SID étant un des services phares, et au déroulement du projet. Réaliser une intégration technique réelle pourrait aller dans le sens de cette idée première, et participer à la transformation de l'identité de la structure. En fonction de l'évolution de la situation autour du management du SI, il serait peut-être envisageable de reprendre cette idée et de l'appliquer si la nécessité s'en fait ressentir, ou pas.

Dans tous les cas, il semble indispensable, comme nous l'avons vu au cours de la première partie, que l'ensemble des acteurs se sente impliqué dans le management du SI au risque de perdre leur motivation et de conduire toute tentative vers un échec. Chacun doit pouvoir se sentir valorisé et exploiter des compétences. Aussi la vitesse et le degré d'évolution des changements doivent faire l'objet d'évaluations régulières. Les propositions développées ici ne sont que des modèles, l'application ne doit se faire qu'en fonction du bien-être des acteurs. Accompagner n'est pas conduire.

Voici, en illustration, l'évolution des recommandations dans le temps et le projet de mise en place :

Figure 19 : Synthèse comparative des scenarii

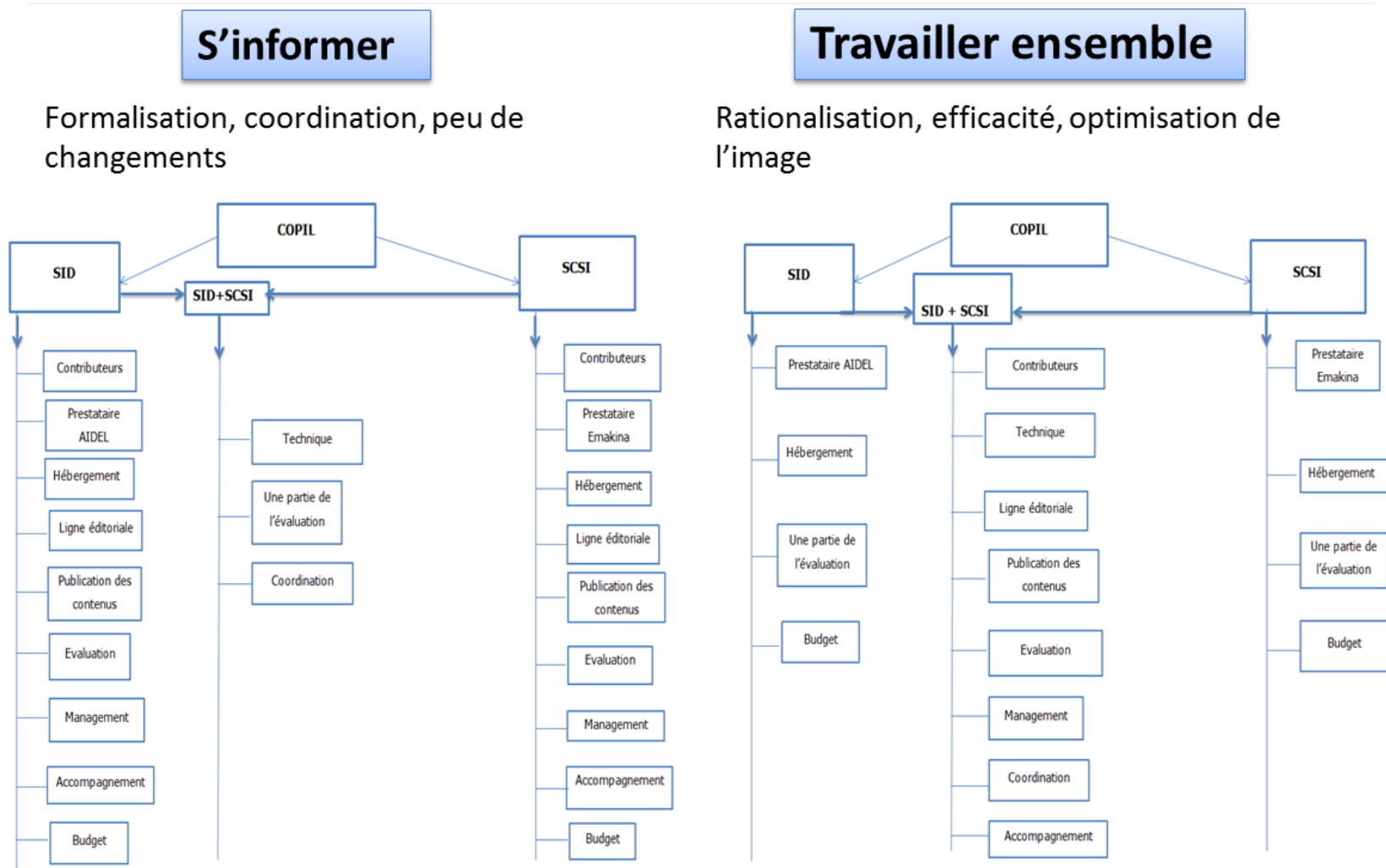


Figure 20 : Illustration de l'évolution des scenarii

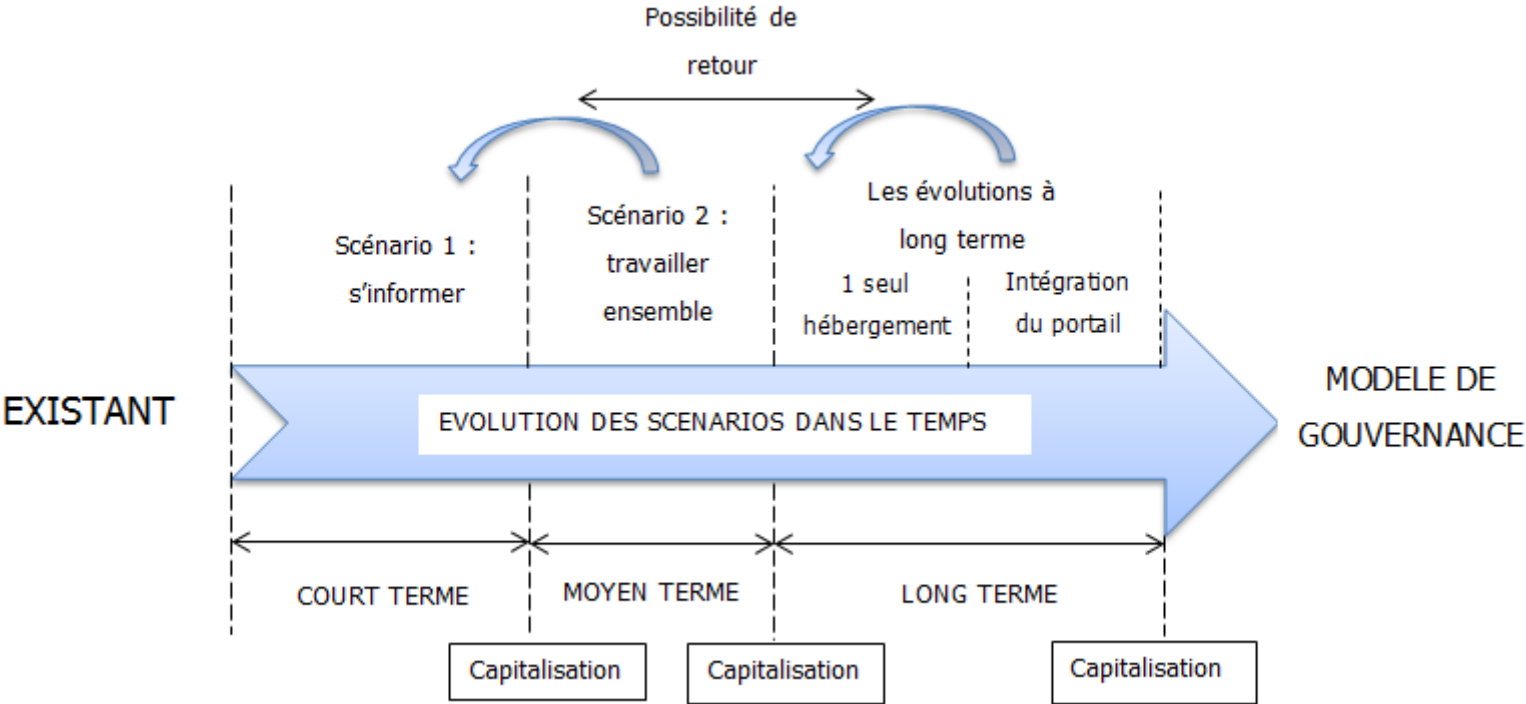
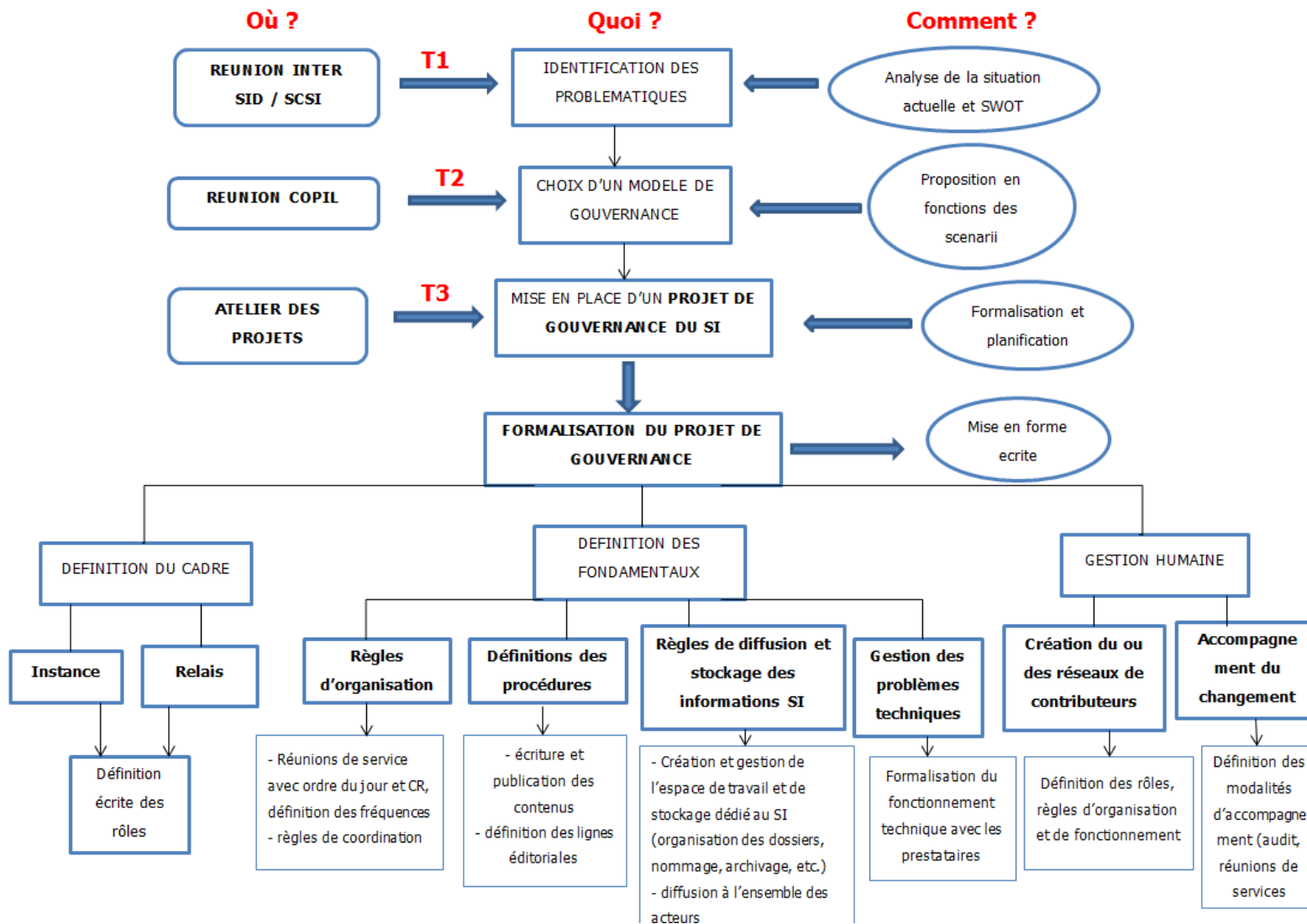


Figure 21 : Mise en place du projet de gouvernance du SI du CNDR SP



Conclusion

Le travail de réflexion entamé dans ce mémoire a consisté en grande partie, au-delà de la définition de concepts et de la construction de préconisations, à mettre en perspective le fonctionnement du Système d'Information du CNDR SP. Pour cela, il a fallu mettre en place une méthode pour faciliter l'analyse d'un grand nombre de paramètres et la structuration de nombreuses informations. L'utilisation de tableaux, de schémas et d'autres méthodes d'analyse comme le SWOT, ont permis d'avoir une vue d'ensemble de la situation, et de prendre suffisamment de recul pour tenter de rester neutre et objectif, afin de proposer des solutions efficaces et réalisables.

La gouvernance de l'information est un concept qui tend à se développer depuis quelques années. De nombreux professionnels se penchent sur la question, et tentent de définir ce qui, pour eux, caractérise cette nouvelle pratique managériale. Au-delà de cette tentative de définition, il nous semble important de souligner que si ces interrogations existent, c'est qu'elles répondent à un besoin croissant d'organiser, de structurer une masse d'informations que les entreprises identifient de plus en plus comme un élément stratégique de leur existence.

Nous avons tenté, à travers ce travail, de comprendre ce qui différencie la gouvernance, d'un management plus classique d'un Système d'Information. Les différences ne nous ont pas semblé fondamentales, si ce n'est un fort besoin ressenti par les organisations d'aller plus loin dans la formalisation des pratiques, des procédures, pour relier les différents métiers, les différentes hiérarchies autour d'un intérêt commun : une gestion de l'information rationnelle et efficace. Dans ce contexte, la gouvernance apparaît comme un moyen pragmatique de « *construire des ponts entre les hommes* » (10, Observatoire Gouvinfo, page de couverture).

Nous avons vu que le concept de gouvernance de l'information semblait pouvoir répondre à des besoins organisationnels dans des entreprises présentant une multiplicité de métiers, de services, d'intervenants. Il nous a semblé intéressant de vérifier si ce modèle pouvait s'appliquer dans une structure de petite taille. C'est ce qui nous a amené à mener ce travail de réflexion sur l'organisation mise en place par Le Centre National de Ressources Soins Palliatifs pour gérer le fonctionnement de son Système d'Information.

La structure, de petite taille, au cœur d'une évolution identitaire importante, a mis en place récemment un tout nouveau Système d'Information, constitué d'un site Internet et d'un portail documentaire. Il est important de préciser que, malgré la jeunesse du projet, les évolutions mises en place sont importantes et apportent, de façon générale, une grande satisfaction à la fois au public et aux contributeurs. Les dysfonctionnements constatés par les équipes ne sont donc pas de grande envergure, mais suffisent à ralentir le travail de chacun et à entraîner de la frustration. Le travail de réflexion de ce mémoire a donc consisté à mettre en perspective la manière dont les services responsables de l'administration du site Internet et du portail documentaire, s'organisaient pour gérer ce Système d'Information.

Le fait de proposer une « photographie » de la situation actuelle et de revenir sur les différentes étapes de la construction du projet, nous a semblé essentiel pour permettre aux acteurs de prendre le recul nécessaire à la compréhension de leurs difficultés. La proposition de solutions d'organisation basée sur le modèle de la gouvernance, nous a semblé un moyen efficace pour mettre en place un cadre, un modèle, permettant de mettre à distance les difficultés d'ordre à la fois techniques et humaines, inhérentes à ce type de projet. Dans ce contexte, la notion de gouvernance a permis de proposer une méthode, un schéma de fonctionnement, impliquant tous les acteurs en fonction de leurs compétences et de leurs niveaux hiérarchiques. Ainsi chacun peut se sentir impliqué dans la gestion du Système d'Information.

Les solutions proposées n'ont pas encore été testées. Il reste aux acteurs à s'approprier ce modèle, à développer de façon concrète ces hypothèses, mais l'intérêt porté aux résultats de ce travail permet de penser que la mise en place d'une méthode, d'une organisation formelle, d'un cadre général, comme le propose la gouvernance, leur permette d'envisager autrement leur travail autour du Système d'Information. Peut-être qu'une démarche de benchmark auprès d'une structure ayant vécu le même type d'expérience, pourra continuer à alimenter cette réflexion.

Au final, nous pouvons dire que si le modèle de gouvernance ne paraît pas révolutionner les méthodes de management de l'information, il a le mérite d'insuffler une dynamique, de proposer un pragmatisme de gestion non négligeable, pour répondre aux enjeux sans cesse croissants de rentabilité, d'efficacité des organisations. Ce modèle semble pouvoir s'appliquer à tous types de structures, la manière de gouverner pouvant être plus ou moins rigide selon les cas.

Il nous semble enfin important de préciser, enfin, qu'au-delà de la nécessité de mettre en place une méthodologie de gestion de l'information pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux, l'attention, la place accordée aux acteurs humains, à leurs conditions de travail, à l'accompagnement des changements générés par toutes les modifications de leurs tâches de travail, sont primordiales pour assurer le succès de tout moyen de management de l'information mis en place.

Bibliographie

Bibliographie analytique

Cette bibliographie, arrêtée au 5 septembre 2012, comporte 16 références. Elle est classée par thèmes, puis par ordre alphabétique d'auteurs. Chaque référence comporte un résumé indiquant le contenu principal et ce qui nous a aidé à construire notre réflexion. Les numéros entre parenthèses, en début de référence, sont retrouvés dans le corps du texte suivis du nom de l'auteur, permettant ainsi un renvoi à la bibliographie. Un annexe des auteurs est présenté à la suite.

Cette bibliographie est conforme aux normes suivantes :

- Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure et à la norme.
- NF ISO 690-2 Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents.

Systèmes d'information

Définition et management d'un système d'information

(1) ASCHER Judith, DESBROSSES Arnaud, RIBET Fabrice. Comprendre enfin les systèmes d'information. Paris, La documentation française, 2009. 120 p. ISBN 978-2110072207

Cet ouvrage, très complet et pragmatique, permet de faire un tour d'horizon des systèmes d'information. Il en aborde différents aspects, de la définition au management, en passant par la mise en œuvre sous forme de projet. Des fiches techniques viennent illustrer le propos de l'auteur et permettent d'avoir une vision concrète du sujet. Il nous a permis de construire notre réflexion sur le sujet des systèmes d'information.

(2) BADER Barry S. Distinguishing governance from management [en ligne]. Potomac, Great boards, 2008, [consulté le 02 septembre 2012].

<http://www.greatboards.org/newsletter/reprints/Great-Boards-fall-2008-reprint-distinguishing-governance-and-management.pdf>

Cette newsletter de "The American Hospital Association's", association représentant divers hôpitaux des Etats-Unis et rendant compte des méthodes de management du système de santé américain, nous a permis d'apporter un regard différent, très pragmatique, pour construire notre réflexion autour de la différence entre management et gouvernance.

(3) CACALY Serge, LE COADIC Yves-François, POMART Paul-Dominique, SUTTER Eric. Dictionnaire de l'information. 3ème édition. Paris, Armand Colin, 2008. 274 p. ISBN : 2-200-35132-1

Ce dictionnaire, définissant les principaux termes de la documentation, nous a permis de partir des concepts de base pour comprendre les différences entre gestion, management, et gouvernance d'un système d'information.

(4) GENUER Dominique. Constituer et animer un réseau de contributeurs de site Internet/Intranet. Paris, Voiron, 2011. Partie I, Le réseau de contributeurs : pourquoi et comment ? Chap. 1, La dimension stratégique, p. 10-12. L'essentiel sur. ISBN 978-2-8186-0195-2

Dans ce chapitre, l'auteur reprend de façon claire et précise les définitions concernant la nature de l'information et sa position stratégique au sein des entreprises.

(5) GUYOT Brigitte. Introduction à l'ingénierie documentaire et aux sciences de l'information. Tome 1. Paris, INTD-CNAM, 2011. 88 pages. Support de cours.

Dans ce support de cours décrivant l'étendue des champs d'application de l'ingénierie documentaire et sa genèse, nous avons trouvé des informations précises concernant les systèmes d'information documentaires.

(6) GUYOT Brigitte. Management de l'information dans les organisations, éléments de méthodes. Paris, INTD-CNAM, 2011. 69 pages. Support de cours.

Ce support de cours réalisé dans le cadre de la formation « chef de projet en ingénierie documentaire », nous a permis de situer notre réflexion sur les systèmes d'information et de comprendre l'importance des apports de la systémique dans les domaines de la gestion de l'information.

(7) LESCA Humbert, LESCA Elisabeth. Gestion de l'information, qualité de l'information et performances de l'entreprise. Paris, Management et Société, 1999. 205 p. Les essentiels de la gestion. ISBN 2-9126-4706-1

Cet ouvrage nous a permis de comprendre la nature des relations entre les systèmes d'information et les entreprises qui les utilisent. Il aborde de manière complète les caractéristiques des systèmes d'information et la nature de leurs composantes. Il nous a permis également de comprendre l'importance stratégique de l'information et des systèmes d'information dans les organisations.

Evaluation d'un système d'information

(8) CHEVALLET Romain. Réussir un projet système d'information en PME : l'enjeu des conditions de travail. Paris, Anact, 2007. 48 pages. ISBN 978-2-913488-46-5

Ce guide réalisé par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), analyse les impacts du développement d'un projet système d'information sur les conditions de travail des acteurs. L'auteur développe les différentes étapes de la mise en œuvre d'un projet SI et apporte des éléments de réflexion sur la place des contributeurs. Il développe notamment une grille d'évaluation complète du système mis en place permettant de comprendre les impacts des changements sur les acteurs.

(9) GUYOT Brigitte. Management de l'information dans les organisations, éléments de méthodes. Paris, INTD-CNAM, 2011. Chap. 4, Evaluer ses prestations, p.28-35. Support de cours.

Dans ce chapitre, l'auteure apporte un éclairage significatif sur le concept de l'évaluation en général et plus particulièrement sur l'évaluation des systèmes d'information et des prestations documentaires.

Gouvernance de l'information

(10) Observatoire GOUVINFO. La gouvernance de l'information. Première édition. Paris, 3org, février 2012. Livre blanc.

Ce livre blanc et une synthèse d'un très grand nombre d'articles et de résultats d'enquêtes réalisées sur le thème de la gouvernance de l'information. Les participants sont issus d'organisations différentes et occupent des fonctions variées au sein de leur organisation. Riche d'un très grand nombre d'illustrations et de tribunes faisant appel à une diversité de point de vue, cette référence nous a été particulièrement utile pour construire notre réflexion sur la gouvernance de l'information, ainsi que nos préconisations.

(11) SERDALAB. La gouvernance documentaire dans les organisations françaises. Paris, SerdaLAB, mars 2011. Livre blanc.

Ce livre blanc présente les résultats d'une enquête ayant pour thème la gouvernance documentaire, et ayant été réalisée auprès d'organisations de différentes tailles. Cette référence nous a permis d'affiner et de compléter la construction de notre réflexion sur la gouvernance.

(12) TEXIER Bruno. Gouvernance : y a-t-il un pilote pour l'info. Archimag, mars 2011, n°242, p.19-24. ISSN 0769-0975

Cet article reprend de façon synthétique les résultats de l'enquête SerdaLab sur la gouvernance documentaire dans les entreprises en illustrant de propos d'experts utiles à la compréhension concrète des concepts.

(13) COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPEENNES. Gouvernance européenne. Bruxelles, Union Européenne, juillet 2001. Livre blanc.

La commission européenne a décidé de placer la réforme de la gouvernance au cœur de ses objectifs stratégiques. Ainsi, ce livre blanc nous présente les principes régissant la « bonne gouvernance » et les implications en termes de changement pour la communauté européenne.

Accompagnement du changement

(14) ASCHER Judith, DESBROSSES Arnaud, RIBET Fabrice. Comprendre enfin les systèmes d'information. Paris, La documentation française, 2009. Chap. 3, Comment mettre en œuvre et accompagner votre projet ? Appropriation et accompagnement du changement, p. 55 -71. ISBN 978-2110072207

Ce chapitre consacré à l'accompagnement du changement dans le cadre de la mise en œuvre d'un système d'information, nous a permis de comprendre l'importance à accorder à ce concept dans la réussite d'un projet.

(15) DUPUY François. L'alchimie du changement, problématique, étapes et mise en œuvre. Paris, Dunod, 2001. 179 p. Stratégie et management. ISBN 2-10-005616-6

Cet ouvrage très complet nous a permis d'envisager la problématique du changement sous un angle sociologique, permettant de compléter l'approche systémique de la gouvernance en soulignant les interactions des acteurs avec les autres éléments du système, et en apportant des éléments de méthode.

Place des contributeurs dans un système d'information

(16) GENUER Dominique. Constituer et animer un réseau de contributeurs de site Internet/Intranet. Paris, Voiron, 2011. 114 pages. L'essentiel sur. ISBN 978-2-8186-0195-2

Cet ouvrage pragmatique et illustré de nombreux exemples, met en avant la place primordiale à accorder aux contributeurs d'un système d'information, de façon à optimiser le fonctionnement de celui-ci. Il met en évidence également l'émergence de nouvelles

pratiques de travail dues à l'évolution des technologies et nécessaires pour assurer une cohérence dans l'évolution des systèmes.

Index alphabétique des auteurs

Nous avons retenu les conventions suivantes : nom et prénom de l'auteur, numéro(s) de référence(s) bibliographique(s) entre parenthèses, et numéros de pages dans le texte entre crochets.

ASCHER Judith : (1), (14) ; [20, 24, 31, 32, 34]

BADER Barry S : (2) ; [36]

CACALY Serge : (3) ; [23,24]

CHEVALLET Romain : (8) ; [21]

DESBROSSES Arnaud : (1), (14) ; [20,24, 31, 32, 34]

DUPUY François : (15) ; [33, 35, 36]

GENUER Dominique : (4, 16) ; [16, 18, 33, 80]

GUYOT Brigitte : (5, 6, 9) ; [16, 18, 19, 20, 21, 22, 23]

LE COADIC Yves-François : (3) ; [23,24]

LESCA Elisabeth : (7) ; [18, 19, 20]

LESCA Humbert : (7) ; [18, 19, 20]

Observatoire GOUVINFO : (10) ; [16, 17, 18, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 36, 80, 98]

POMART Paul-Dominique : (3) ; [23,24]

RIBET Fabrice : (1), (14) ; [20, 24, 31, 32, 34]

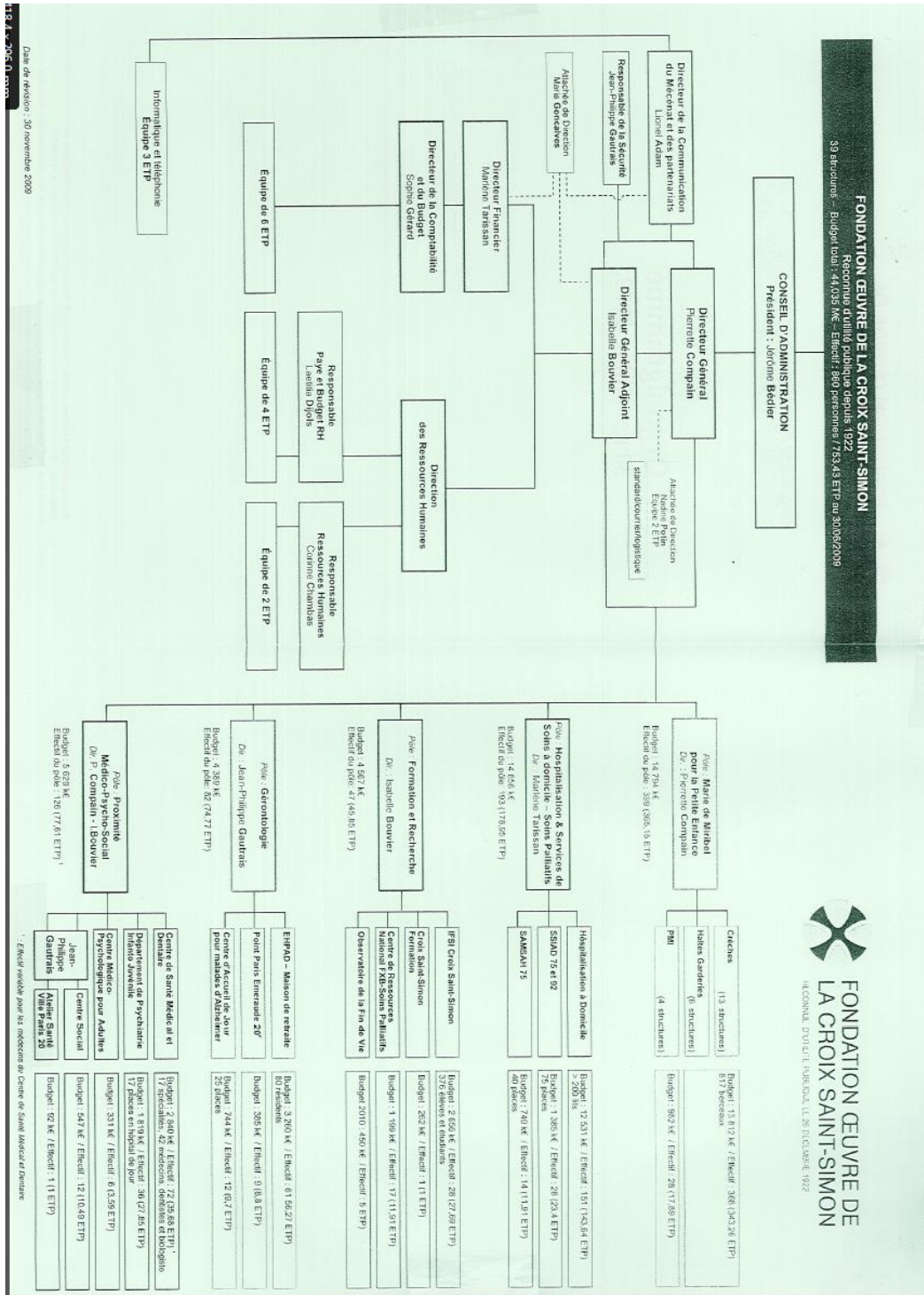
SERDALAB : (11) ; [27, 31]

SUTTER Eric : (3) ; [23,24]

TEXIER Bruno : (12) ; [30, 31]

Annexes

Annexe 1 : Organigramme de la Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon



Annexe 2 : guide d'entretiens

1. Pourriez-vous décrire et qualifier le site Internet www.soin-palliatif.org et le portail documentaire VigiPallia ?
2. Pour vous, existe-il un seul SI ou deux SI auprès du public du CNDR ?
3. Avez-vous constaté des difficultés de gestion (d'ordre technique, éditorial) dans la coordination entre le site et le portail ?
4. Y a-t-il eu une définition, une idée, un besoin, une tentative de gouvernance lors de la mise en place des outils site et portail ?
5. Et aujourd'hui ?
6. Si, oui, comment pourrait-elle se définir, se mettre en place ? (hypothèse : une commune, ou 2 séparées) et qui serait le pilote ?
7. Quelle est la position de la direction face à la façon de gérer ce, ces systèmes d'information ?
8. Quelle est la politique de gestion de l'info dans l'organisation ?

Annexe 3 : planning de réalisation de la mission de stage

SEMAINES	18 au 24 /06	25/06 – 01/07	02 au 08/07	09 au 15/07	16 au 22/07	23 au 29/07	30/07 - 05/08	06 au 12/08
ETAPES								
Analyse de l'existant								
Construction des questionnaires								
Mise en ligne								
Dépouillement et analyse								
Préconisations et rédaction du livrable								
Présentation								

Annexe 4 : questionnaire d'évaluation du SI

questionnaire doc

Typologie des utilisateurs

1. Je suis :

- 1. administratif
- 2. aide-soignant
- 3. autre étudiant
- 4. autre étudiant profession de santé
- 5. bénévole d'accompagnement
- 6. chercheur
- 7. documentaliste
- 8. enseignant
- 9. étudiant en psychologie
- 10. étudiant infirmier
- 11. étudiant médecine
- 12. infirmier
- 13. journaliste
- 14. médecin
- 15. ministre du culte
- 16. professionnel pompes funèbres
- 17. psychologue
- 18. travailleur social
- 19. autre

2. Si 'autre', précisez :

3. Je suis déjà concerné par :

- 1. l'accompagnement en fin de vie
- 2. les soins palliatifs
- 3. la mort et le deuil

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

4. Quel site utilisez-vous ?

- 1. www.soin-palliatif.org uniquement
- 2. VigiPallia uniquement
- 3. les 2

Section I : www.soin-palliatif.org

5. Que recherchez-vous sur ce site ?

- 1. des informations et des actualités
- 2. des événements dans les domaines qui m'intéressent ou dans ma région
- 3. des références documentaires et bibliographiques
- 4. une écoute et un soutien
- 5. des témoignages
- 6. des offres de formation
- 7. des outils méthodologiques
- 8. des informations sur le CNDR Soins Palliatifs
- 9. des initiatives, des projets d'autres acteurs, notamment en région
- 10. autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

6. Si 'autre', précisez :

7. A quelle fréquence vous connectez-vous sur le site ?

- 1. tous les jours ou presque
- 2. au moins une fois par semaine
- 3. au moins une fois par mois
- 4. moins d'une fois par mois
- 5. une seule fois

8. Quelle est votre impression générale du site ?

- 1. très bonne 2. bonne 3. mauvaise
- 4. très mauvaise

9. Selon vous, la navigation sur le site est :

- 1. très simple 2. simple 3. difficile
- 4. très difficile

10. Avez-vous trouvé facilement les informations / les services que vous recherchez ?

- 1. oui 2. non

11. Auriez-vous besoin d'outils d'aide à la navigation et à la recherche supplémentaires ?

- 1. oui 2. non

12. si oui, pouvez-vous nous donner vos suggestions d'amélioration ?

La question n'est pertinente que si Outils d'aide à l'autonomie site = "oui"

13. Diriez-vous des informations que vous avez obtenues sur le site qu'elles sont :

- 1. claires et compréhensibles
- 2. fiables et pertinentes
- 3. difficilement compréhensibles
- 4. incomplètes et/ou non exploitables

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

14. Conseillerez-vous le site ?

- 1. à une personne malade
- 2. à l'entourage d'une personne malade
- 3. à une personne endeuillée
- 4. à un professionnel
- 5. à un étudiant
- 6. à un bénévole
- 7. autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

15. Si 'autre', précisez :

16. Selon vous, quel(s) type(s) d'informations manquent sur le site?

17. Selon vous, quel(s) type(s) de services manquent sur le site?

Section II : VigiPallia

18. Que recherchez-vous à travers VigiPallia?

- 1. des informations et des actualités
- 2. des événements dans les domaines qui m'intéressent ou dans ma région
- 3. des références documentaires et bibliographiques
- 4. une écoute et un soutien
- 5. des témoignages
- 6. des offres de formation
- 7. des outils méthodologiques
- 8. des informations sur le CNDR Soins Palliatifs
- 9. des initiatives, des projets d'autres acteurs, notamment en région
- 10. autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

19. Si 'autre', précisez :

20. A quelle fréquence vous connectez-vous sur VigiPallia?

- 1. tous les jours ou presque
- 2. au moins une fois par semaine
- 3. au moins une fois par mois
- 4. moins d'une fois par mois
- 5. une seule fois

21. Quelle est votre impression générale de VigiPallia?

- 1. très bonne 2. bonne 3. mauvaise
- 4. très mauvaise

22. Selon vous, la navigation sur VigiPallia est :

- 1. très simple 2. simple 3. difficile
- 4. très difficile

23. Avez-vous trouvé facilement les informations / les services que vous recherchez sur VigiPallia?

- 1. oui 2. non

La page d'accueil de VigiPallia

29. Êtes-vous satisfait de sa mise en page?

- 1. oui 2. non

30. Êtes-vous satisfait de son contenu?

- 1. oui 2. non

24. Auriez-vous besoin d'outils d'aide à la navigation et à la recherche supplémentaires sur VigiPallia?

- 1. oui 2. non

25. Si oui, pouvez-vous nous donner vos suggestions d'amélioration?

La question n'est pertinente que si Outils d'aide à l'autonomie VigiPallia = "oui"

26. Diriez-vous des informations obtenues sur VigiPallia qu'elles sont :

- 1. claires et compréhensibles
- 2. fiables et pertinentes
- 3. difficilement compréhensibles
- 4. incomplètes et/ou non exploitables

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

27. Conseillerez-vous VigiPallia?

- 1. à une personne malade
- 2. à une personne de l'entourage du malade
- 3. à une personne endeuillée
- 4. à un professionnel
- 5. à un étudiant
- 6. à un bénévole
- 7. autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

28. Si 'autre', précisez :

31. Selon vous, manquent-ils des éléments que vous aimeriez voir figurer en page d'accueil?

Les produits documentaires de VigiPallia

32. Qu'utilisez-vous pour vous informer sur VigiPallia?

- 1. bibliographies prêtes à l'emploi
- 2. dossiers documentaires
- 3. synthèses documentaires
- 4. Palli@press
- 5. la Lettre de VigiPallia
- 6. le Kiosque de la doc
- 7. Les Nouveautés de Palli@doc
- 8. je n'utilise pas ces ressources
- 9. autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

33. autres ressources, précisez

:

34. Etes-vous satisfait du contenu des produits documentaires?

1. oui 2. non

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

35. Si non, pour quoi?

La question n'est pertinente que si Etes-vous satisfait du contenu ? = "non"

Les services de VigiPallia

36. En dehors des ressources, VigiPallia met à disposition des services à valeur ajoutée conçus par les documentalistes. Utilisez-vous ces services?

- 1. annuaire de liens
- 2. trucs et astuces
- 3. méthodologie
- 4. aide à la recherche
- 5. panier
- 6. je n'utilise pas ces services

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

38. Si non, pour quoi?1

La question n'est pertinente que si Etes-vous satisfait de ces services? = "non"

39. VigiPallia permet de consulter plusieurs bases de données. Etes-vous satisfait de cette possibilité de recherche?

(Palli@Doc, Medline, Espace éthique, Cairn.info)

1. oui 2. non

Palli@Doc est la base de données bibliographique développée par le CNDR SP

40. Etes-vous satisfait du formulaire de recherche?

1. oui 2. non

41. Etes-vous satisfait des outils d'aide à la recherche (Thesaurus, index)?

1. oui 2. non

42. Etes-vous satisfait de la page de résultats (tri, filtres, nuages de mots)?

1. oui 2. non

43. Etes-vous satisfait de l'accès au texte intégral des documents?

1. oui 2. non

44. Selon vous, que manque-t-il pour faciliter la recherche d'informations sur VigiPallia?

Un dernier mot

45. Selon vous, quel(s) type(s) d'informations manquent sur VigiPallia?

46. Selon vous, quel(s) type(s) de services manquent sur VigiPallia?

Annexe 5 : synthèse des résultats de l'enquête

THEMATIQUES	PRINCIPAUX RESULTATS (à partir des données chiffrées et des commentaires)	ANALYSE	COMMENTAIRES DES UTILISATEURS
Typologie des utilisateurs Recommandations de VigiPallia à un tiers Fréquence de connexion	Majorité de professionnels : - soignants (médecin, IDE,) - info-doc : documentalistes Les recommandations sont faites à des professionnels et des étudiants - utilisateurs réguliers	<i>Le public est spécialisé, pas de personnes du grand public</i>	
Répartition des utilisateurs en fonction de www.soin-palliatif.org et de VigiPallia	La majorité des répondants consulte les deux	<i>- le site et le portail sont considérés comme un seul système d'information (public commun) - il y a une cohérence, une complémentarité entre les 2 dans les informations dispensées - le public recherche plusieurs types d'infos et l'exhaustivité</i>	
Informations recherchées par les utilisateurs sur VigiPallia	- informations autant spécialisées que générales (actualités, infos sur le CNDR) - commentaire sur l'accessibilité à l'info pertinente sur VigiPallia et son positionnement / autres ressources - témoignages (+ un	<i>- VigiPallia est bien identifié comme étant une ressource du CNDR, ce qui peut asseoir sa légitimité comme source sûre - sa vocation est de diffuser des informations autant spécialisées que générales en termes d'attentes des utilisateurs mais risque de confusion entre le site</i>	<i>- « Il ya beaucoup de sites et revues traitant la prise en charge palliative. Comment savoir quelle est la bonne information et où la trouver rapidement... »</i>

	commentaire pour des retours d'événements) - outils méthodologiques	<i>et le portail en termes de nature des informations à diffuser</i> - <i>accessibilité à l'information à améliorer ?</i> - <i>valeur ajoutée des compétences des documentalistes à développer</i>	- « Des retours d'événement »
Impression générale Navigation Contenu Accès à l'information, (autonomie, page d'accueil)	- très peu ou pas d'impressions négatives - structuration satisfaisante dans l'ensemble, mais revoir le qui-sommes-nous, trop complexe - infos pertinentes et compréhensibles - accès aux contenus plus anciens manquant - manque une présentation générale de démonstration de ce qu'on trouve sur le portail	<i>Le contenu informationnel est satisfaisant, il manque cependant la possibilité d'accéder aux contenus plus anciens (archives)</i> <i>La structuration de l'info est satisfaisante, la plupart des utilisateurs sont satisfaits de la navigation, mais certains semblent être perdus dans un contenu trop riche de la page d'accueil.</i> <i>Il manque un guide accessible dès la première connexion et sur la page d'accueil pour expliquer le fonctionnement du portail et ce qu'on peut y trouver</i>	- « [...] repenser à simplifier la rubrique "Qui sommes-nous" qui me semble trop fournie en particulier les sous-rubriques : "Un service dans un centre de documentation" et "Un service à votre service" à fusionner ou repenser [...] » - « le contenu du mois devrait être accessible au moins jusqu'à la parution du n° suivant (si l'on se connecte trop tard il n'est plus consultable) » - « Une démonstration animée à la première connexion, <u>réactivable</u> si besoin aux connexions suivantes, pour avoir une présentation d'ensemble des

	<ul style="list-style-type: none"> - la page d'accueil est utilisée comme moyen d'informations à travers les actualités qui y sont publiées 	<p><i>- La page d'accueil est un moyen privilégié d'accès à l'info, il faudrait donc l'optimiser</i></p>	<p>différents services/ outils du portail »</p> <ul style="list-style-type: none"> - « une présentation générale de ce qu'on trouve sur le portail » - « le module d'aide en ligne comme sur Free.fr par exemple » <p>- « la page d'accueil (coup de cœur et article du mois) »</p>
<p>Moyens d'information sur VigiPallia (produits documentaires)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - dossiers, synthèses, bibliographies - newsletter et Palli@press - besoin de s'abonner pour accéder à certains produits - utilisation de VigiPallia pour l'actualité - satisfaction du contenu - produits documentaires beaucoup utilisés 	<p><i>Les produits documentaires sont plus sollicités que les services et appréciés ; le contenu est satisfaisant</i></p> <p><i>Les informations non traitées et fraîches sont également recherchées</i></p> <p><i>Des difficultés d'accessibilité sont évoquées (abonnement)</i></p> <p><i>La valeur ajoutée des compétences des documentalistes serait à développer</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « Il faut que je m'abonne à la Newsletter et aux produits documentaires.... »
<p>Utilisation des services à valeur ajoutée conçus par les documentalistes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - services moins utilisés, - annuaire de liens sollicité - outils d'aide en général 	<p><i>La recherche experte est sollicitée, il faudrait améliorer</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « un tutoriel » - « je ne sais pas comment avoir accès
<p>Possibilité de consultation de plusieurs bases de données</p>	<ul style="list-style-type: none"> - satisfaction générale de l'utilisation de la recherche 		

(recherche spécialisée)	<u>multibases</u> - <u>Palli@doc</u> utilisée - manque principalement des filtres de tri des résultats et l'accès au texte intégral	<i>l'aide</i> <i>Il faudrait développer l'accès aux documents primaires</i>	au texte intégral » - « un filtre pour sélectionner les documents disponibles en plein texte (PDF) »
--------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------