



**HAL**  
open science

# Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures : le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif

Hélène Dufleit

## ► To cite this version:

Hélène Dufleit. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures : le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif. domain\_shs.info.docu. 2014. mem\_01128852

**HAL Id: mem\_01128852**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_01128852v1](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_01128852v1)**

Submitted on 10 Mar 2015

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le  
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD  
RNCP niveau I

Présenté et soutenu par

*Hélène DUFLEIT*

le 4 décembre 2014

Système d'information et gouvernance de  
l'information dans les petites structures  
Le facteur humain et la médiation documentaire dans  
l'organisation et le partage des ressources  
informationnelles d'un réseau associatif

Jury : RAIS Nadia, ZYSMAN Hélène, RABIER Frédéric

**Promotion 44**

# Remerciements

Je souhaite spécialement remercier Nadia Raïs pour sa disponibilité, ses conseils, ses encouragements, pendant cette année et particulièrement pendant la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également Hélène Zysman pour ses conseils et toute l'équipe d'enseignants de l'INTD, professeurs, et professionnels. Je tiens également à saluer toute l'équipe administrative.

Je remercie également Frédéric Rabier et les membres du COMES pour m'avoir permis de faire ce stage, ainsi que toute l'équipe d'Egis Rail pour leur accueil.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui m'ont soutenue et encouragée pendant cette année, famille et amis, ainsi que mes camarades de promotion dont la bonne humeur a contribué à égayer cette année de travail.

# Notice

Le développement des technologies numériques, la modification des structures des entreprises, le bouleversement des pratiques ont complexifié la maîtrise de l'information dans les entreprises.

Ce mémoire présente les difficultés et défis auxquels les organisations sont confrontées puis examine les enjeux de la gouvernance de l'information, particulièrement dans les petites structures.

A travers le cas d'une association professionnelle, le COMES/AFTES, qui souhaite s'organiser pour partager ses ressources informationnelles, ce mémoire fait le constat de l'insuffisance des solutions purement technologiques et met en exergue l'importance du facteur humain et de la médiation du professionnel de l'information.

**Management de l'information ; Association professionnelle ; Maîtrise de l'information ; Partage de ressources ; Professionnel de l'information ; Travail collaboratif ; Analyse des besoins**

The digital technologies development, changes in corporate structures, disruption of practices have complicated the information control in companies. This thesis presents the difficulties and challenges organizations face; the stakes of information governance particularly in small structures.

Through the case of a professional association, COMES/AFTES, which wishes to organize to share its information resources, this thesis is the finding of inadequate purely technological solution and highlights the importance of the human factor and the mediation of the information specialist.

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>NOTICE .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>10</b>
<b>PREMIERE PARTIE LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION.....</b>	<b>14</b>
<b>1 UNE COMPLEXIFICATION DES SITUATIONS INFORMATIONNELLES.....</b>	<b>15</b>
1.1 L'INFORMATION EN ENTREPRISE .....	15
1.2 LA MULTIPLICATION DES DONNEES .....	16
1.2.1 LES FLUX INTERNES .....	16
1.2.2 LES FLUX ENTRANTS ET SORTANTS.....	19
1.2.3 UN ENVIRONNEMENT INSTABLE.....	20
1.3 TIC ET SURCHARGE INFORMATIONNELLE .....	21
1.3.1 MULTIPLICATION DES FORMATS ET DES SUPPORTS .....	21
1.3.2 MULTIPLICATION DES OUTILS.....	22
1.4 NOUVEAUX USAGES, NOUVELLES PRATIQUES.....	23
1.4.1 DEMOCRATISATION DE L'INFORMATION.....	23
1.4.2 L'EMERGENCE D'UN USAGER ACTEUR.....	24
<b>2 LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION.....</b>	<b>28</b>
2.1 VALEUR DE L'INFORMATION .....	28
2.1.1 STATUT DE L'INFORMATION.....	28
<i>Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif</i>	

2.1.2	DEFINITION .....	28
2.1.3	LES FAMILLES D'INFORMATION .....	29
<b>2.2</b>	<b>LES ENJEUX .....</b>	<b>31</b>
2.2.1	GAGNER EN EFFICACITE .....	32
2.2.2	SE PREMUNIR CONTRE LES RISQUES .....	33
2.2.3	VALORISER SON CAPITAL .....	35
2.2.4	GAGNER EN QUALITE DE DECISION .....	37
2.2.5	ECONOMISER.....	38
2.2.6	CONSERVER SA REPUTATION .....	38
<b>2.3</b>	<b>QU'EST CE QUE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION ? .....</b>	<b>39</b>
2.3.1	MANAGEMENT, URBANISME, GOUVERNANCE ?.....	39
2.3.2	POSITION DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION.....	42
2.3.3	LES 8 PRINCIPES DE GARP POUR LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION.....	42
2.3.4	EVOLUTIONS, FREINS.....	43
<b>2.4</b>	<b>LE CAS DES PETITES STRUCTURES .....</b>	<b>44</b>
2.4.1	CARACTERISTIQUES DES TPE/PME .....	44
2.4.2	QUID DE LA GOUVERNANCE DANS LES PETITES STRUCTURES ? .....	45
<b>2.5</b>	<b>LE ROLE DU PROFESSIONNEL DE L'INFORMATION .....</b>	<b>46</b>
2.5.1	L'EMERGENCE DE NOUVELLES PROBLEMATIQUES DOCUMENTAIRES.....	46
2.5.2	QUELLES COMPETENCES POUR LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION ? .....	46
2.5.3	LES COMPETENCES DU PROFESSIONNEL DE L'INFORMATION POUR LA GOUVERNANCE .....	49
<b><u>DEUXIEME PARTIE CONDUIRE UN PROJET DE GOUVERNANCE.....</u></b>		<b><u>53</u></b>
<b><u>1</u></b>	<b><u>ANALYSER UNE SITUATION INFORMATIONNELLE .....</u></b>	<b><u>54</u></b>
<b>1.1</b>	<b>OBSERVER UNE ORGANISATION .....</b>	<b>54</b>
1.1.1	OBSERVER SON FONCTIONNEMENT .....	54
1.1.2	LE COMES/AFTES.....	55
<b>1.2</b>	<b>ANALYSER LA SITUATION DOCUMENTAIRE .....</b>	<b>60</b>
1.2.1	OBJECTIFS DE L'ANALYSE.....	60
1.2.2	LA SITUATION DOCUMENTAIRE DU COMES .....	61
<b>1.3</b>	<b>IDENTIFIER LES ACTEURS .....</b>	<b>68</b>
1.3.1	L'ANALYSE ORIENTEE UTILISATEUR .....	68
1.3.2	LES MEMBRES DU COMES .....	69

<b>2</b>	<b><u>ANALYSER LES BESOINS</u></b>	<b>74</b>
2.1	DETERMINER LES OBJECTIFS ET LES MOYENS	74
2.2	RECUEILLIR LE BESOIN	75
2.2.1	DECRYPTER LES BESOINS	78
2.2.2	TRADUIRE EN FONCTIONS	80
<b>3</b>	<b><u>PRECONISATIONS TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELLES</u></b>	<b>84</b>
3.1	STRUCTURER L'INFORMATION	84
3.1.1	LA CONSTITUTION DE TABLES	84
3.1.2	LA DESCRIPTION BIBLIOGRAPHIQUE	84
3.1.3	LES LANGAGES DOCUMENTAIRES	85
3.2	DETERMINER DES PRIORITES	86
3.3	LE BENCHMARKING	87
3.4	PRECONISATIONS TECHNIQUES	89
3.4.1	REORGANISATION DE L'INTRANET	89
3.4.2	L'UTILISATION DE LOGICIELS EN LIGNE DE TYPE ZOTERO OU ENDNOTE	94
3.4.3	UN DEVELOPPEMENT INFORMATIQUE	95
3.4.4	L'ACQUISITION D'UN LOGICIEL DOCUMENTAIRE OU DE GED	96
3.5	PRECONISATIONS ORGANISATIONNELLES	97
3.5.1	INSTAURER DE NOUVELLES METHODES DE TRAVAIL	97
3.5.2	RESPONSABILISER ET IMPLIQUER LES ACTEURS	97
3.5.3	DEFINIR DE NOUVELLES REGLES ET LES DIFFUSER	98
3.5.4	SURVEILLER L'USAGE	103
3.6	BILAN DE FIN DE MISSION	105
	<b><u>CONCLUSION</u></b>	<b>111</b>
	<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	<b>114</b>
	<b><u>ANNEXE 1 LISTE DES ABREVIATIONS</u></b>	<b>129</b>
	<b><u>ANNEXE 2 SCHEMA ORGANISATIONNEL</u></b>	<b>130</b>
	<b><u>ANNEXE 3 PRESENTATION DU PROJET</u></b>	<b>130</b>

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif* 6





## Liste des tableaux

TABLEAU N°1 : LES MEMBRES DU COMES	71
TABLEAU N°2 : CORRESPONDANCES METIERS	73
TABLEAU N°3 : UNIVERS PROJET	81
TABLEAU N°4 : UNIVERS UTILISATEURS	82
TABLEAU N°5 : UNIVERS CONCEPTEUR	83
TABLEAU N°6 : REORGANISATION DE L'INTRANET	91
TABLEAU N°7 : CRITERES DE CHOIX D'UNE SOLUTION TECHNIQUE	93
TABLEAU N°8 : LOGICIELS EN LIGNE	94
TABLEAU N°9 : DEVELOPPEMENT INFORMATIQUE	95
TABLEAU N°10 : IMPLEMENTATION D'UN LOGICIEL DOCUMENTAIRE	97
TABLEAU N° 11 : ORGANISATION DE LA GESTION DOCUMENTAIRE 1	102
TABLEAU N° 12 : ORGANISATION DE LA GESTION DOCUMENTAIRE 2	103
TABLEAU N°13 : CRITERES D'EVALUATION DES RISQUES	106
TABLEAU N°14 : ANALYSE DES RISQUES	108

# Liste des figures

FIGURE N°1 : DEFINITION DU TERME INFORMATION	29
FIGURE N°2 : LES 7 FAMILLES POUR LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION	30
FIGURE N°3 : LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE DOCUMENTAIRE	31
FIGURE N°4 : MODELISATION DES 5 PILIERS DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION.	40
FIGURE N°5 : LA POSITION DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION	42
FIGURE N°6 : REPARTITION DES MEMBRES DE L'AFTES	56
FIGURE N°7 : PAGE D'ACCUEIL DE L'INTRANET DU COMES	64
FIGURE N°7 : REORGANISATION DE L'INTRANET	89
FIGURE N°8 : PROCESSUS DE VALIDATION	101

# Introduction

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif* 10

Soumises à un contexte économique instable et fortement concurrentiel, il est plus que jamais indispensable pour les organisations de disposer de la bonne information au bon moment.

Les objectifs que Paul Otlet décrivait en 1934, dans son « Traité de documentation » sont plus que jamais d'actualité.

Il y écrivait : « Les buts de la documentation organisée » consistent

« à pouvoir offrir sur tout ordre de fait et de connaissance, des informations documentées : 1° universelles quant à l'objet, 2° sûres et vraies, 3° complètes, 4° rapides, 5° à jour, 6° faciles à obtenir, 7° réunies d'avance, prêtes à être communiquées, 8° mises à disposition du plus grand nombre. »<sup>1</sup>

Le développement des technologies numériques, la modification des structures des entreprises, le bouleversement des pratiques ont mis à mal ces objectifs dans les organisations. Le tsunami numérique, le big content qui submergent la société touchent aussi les organisations. L'info-obésité et la dissémination des informations dans l'entreprise risquent, si rien n'y est fait de la fragiliser.

Elles se sont appuyées et beaucoup misent encore sur les outils informatiques pour régler leurs problèmes d'information, négligeant de définir des politiques documentaires.

Paradoxalement, et si on ne peut nier que les outils constituent des aides précieuses, ils sont aussi à l'origine de nouvelles difficultés. Les technologies numériques ont accentué la dispersion de l'information et la prolifération des documents.

Le développement du numérique et la simplicité grandissante des outils ont également donné l'illusion qu'une gestion documentaire était devenue inutile et que tout un chacun pouvait s'approprier les compétences nécessaires à la gestion de l'information. L'accès à l'information s'étant démocratisé, le rôle d'intermédiaire du professionnel de l'information a été remis en cause. Ses compétences se sont diluées, ses fonctions ont été redistribuées sur d'autres pôles ou encore déléguées à l'utilisateur lui-même.

Or les problèmes de maîtrise des flux d'informations ne relèvent pas seulement de la technologie, leur origine est souvent organisationnelle ou humaine.

La valeur de l'information a aussi évolué. Facteur d'organisation, l'information est devenue un patrimoine qui aide l'entreprise à gagner en compétitivité. Désormais, considérée comme un capital qui mérite d'être pris en considération, il convient de la gérer comme une ressource essentielle et de la mettre en valeur.

---

<sup>1</sup> OTLET Paul. Traité de documentation : le livre sur le livre : théorie et pratique. Bruxelles, Mundaneum, 1934, 431p. ISBN : 2871300151

A contrario, sa mauvaise gestion est un facteur de risque. A un moment où les exigences règlementaires et de transparence sont de plus en plus fortes, les entreprises doivent se prémunir contre le risque de litiges juridiques. Elle met également en danger son image avec la perte d'information ou la mauvaise diffusion de données. Mais le problème le plus fréquent est la perte de temps consacré à la recherche d'information et de ce fait, de productivité.

La gestion de l'information redevient une priorité pour les entreprises. Elles sont de plus en plus nombreuses à s'en préoccuper et à engager des politiques globales ou de « gouvernance de l'information ».

Quand on parle gouvernance de l'information, on pense généralement aux grandes entreprises mais pas forcément aux petites structures. Si les volumes d'information y sont moindres et les acteurs plus proches, elles sont aussi touchées par l'explosion informationnelle et contrairement aux grandes entreprises ces difficultés s'y doublent d'un manque de moyens pour y faire face.

Qu'en est-il dans le monde associatif ? Les risques y sont certes moins importants que dans une organisation à vocation commerciale, cependant, les enjeux liés à la maîtrise de l'information et son accès y sont aussi capitaux.

Ce mémoire s'appuie sur ma mission de stage. Celui-ci s'est déroulé au Comité Espace Souterrain (COMES) de L'AFTES (Association française des tunnels et des souterrains), une association a fort enjeu professionnel.

Ses problématiques en matière d'information relèvent à la fois de celles des grandes structures et de celles des petites structures. En effet, elle regroupe environ 800 membres disséminés géographiquement et aux profils professionnels variés qui constituent un réseau. Elle est organisée en sections indépendantes et son fonctionnement repose sur le bénévolat et l'autogestion.

Sa mission principale consiste à informer et à promouvoir les activités de son secteur. Elle ne peut donc pas se permettre de perdre d'informations et de négliger son capital informationnel si elle veut continuer à assurer ses objectifs et à fédérer ses adhérents.

Les membres du COMES produisent des documents sur leurs projets et activités, des documents de fonctionnement, des publications. Ils recueillent également des documents

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 12 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

externes sur les sujets qui les concernent. Ils souhaitent mettre en place un dispositif, accessible depuis le site de l'association afin de centraliser ces documents qui sont, pour l'heure, disséminés. Celui-ci, étant donné les circonstances, doit être géré de manière collaborative et à distance.

Une réflexion avait été menée sur le projet avant mon arrivée mais faute de temps et de connaissances, les membres du COMES n'ont pu le faire aboutir.

Cette mission, qui a mêlé organisation du travail collaboratif et gouvernance documentaire, a été pour moi l'occasion de réfléchir sur les problématiques liées à l'information dans les organisations et d'examiner de près, sans prétendre à l'exhaustivité, à quelles difficultés et à quels défis elles sont confrontées; à la valeur de l'information en entreprise et à l'intérêt de l'organiser. Une réflexion a été également menée sur les apports du professionnel de l'information en matière de gouvernance de l'information. Ce qui fait l'objet de la première partie de ce mémoire.

Dans la deuxième partie, je me suis interrogée sur les approches et les méthodologies issues de la gouvernance et en quoi elles peuvent s'appliquer à la situation de l'AFTES. Cette partie présente des solutions technologiques et organisationnelles envisageables en vue d'organiser le partage des ressources informationnelles de l'association.

# **Première partie**

## **Les enjeux de la gouvernance de l'information**

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 14 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

# 1 Une complexification des situations informationnelles

---

## 1.1 L'information en entreprise

Toute entreprise ou organisation, se structure autour de ses missions et en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Son activité définit ses orientations. Elle réunit et coordonne un ensemble de moyens pour les mener à bien et se définit comme un système, « c'est-à-dire, comme un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure pilotée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés. »<sup>2</sup>

Si l'on aborde l'information en entreprise sous l'angle de sa finalité, elle peut être catégorisée selon trois types:

- L'information utile, ou de production, utilisée au quotidien par les opérateurs pour effectuer leurs tâches. Elle est un outil de travail.
- L'information de gestion. L'information contribue à son bon fonctionnement en permettant de coordonner ses actions. Elle est un facteur organisant.
- L'information de connaissance

Ces trois types d'informations sont nécessaires au travail quotidien. « Toute activité est productrice d'information et [...] elle demande de s'en procurer. » [9, GUYOT]. L'information rend possible l'activité des acteurs de l'entreprise. Elles doivent exister simultanément pour déclencher une action. Gilles Balmisse définit « la connaissance comme une information comprise, c'est à dire assimilée et utilisée, qui permet d'aboutir à une action. »

L'information joue un rôle prépondérant dans le processus de décision.

« La connaissance apporte la sagesse. [ ] Elle donne à son détenteur la capacité de sélectionner l'information pertinente ». [41, BALMISSE]

Les origines de l'information en entreprise sont variées. « L'information interne, endogène, rassemble les décisions, délibérations, études techniques, rapports d'activités [...]. C'est une

---

<sup>2</sup> Source Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>  
*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 15 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



ressource propre à toute entreprise [...]. Elle constitue sa mémoire vivante [...]. » [36, ACCART- RETHY]

L'information externe, exogène, recueillie à l'extérieur, rejoint la production interne.

Jean Philippe Accart et Marie-Pierre Réthy catégorisent l'information selon différents aspects :

- Stratégique : en amont, elle constitue une aide à la prise de décision. En aval, elle est un prolongement de la stratégie mise en place.
- Economique : la veille permet de mieux connaître ses concurrents, de mieux adapter sa stratégie commerciale. Les informations doivent être pertinentes, à jour et fiables.
- Politique : elle s'adresse à tous les acteurs et les relie.
- Cognitif : elle offre des réponses à des questions et aide à la fertilisation des savoirs.

L'information en entreprise effectue une boucle sur elle-même.

Les actions s'appuient sur l'information pour se réaliser et se traduisent elles-mêmes par la production d'information.

## **1.2 La multiplication des données**

La complexification de l'entreprise et de son environnement ont impacté les flux d'informations et le volume des données qu'elle est amenée à gérer pour assurer son activité. Les organisations produisent, consomment et échangent toujours plus d'informations. Quelle que soit leur taille et le secteur d'activité, elles doivent « faire face à un volume croissant d'information. Ce problème s'intensifie d'année en année et devient le problème n° 1 des organisations. » [16, SERDALAB]

### **1.2.1 Les flux internes**

L'augmentation des procédures et la « rationalisation des fonctions » au cœur des organisations ont conduit à l'explosion informationnelle et à l'éparpillement des informations.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 16 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

### **1.2.1.1 La formalisation procédurale**

Dans un premier temps, il s'est agi pour l'entreprise de coordonner les tâches. La mise en place de procédures concerne d'abord la production industrielle. Elle s'est étendue à la gestion administrative de l'entreprise puis à tous les services fonctionnels. Les organisations, à l'heure actuelle, consignent tout. Les processus et les tâches font de plus en plus l'objet de descriptions pour améliorer l'enchaînement des étapes de production. La démarche qualité, apparue dans les années 1980, a largement amplifié ce développement. « Gestes et savoir-faire ont donné lieu à une mise en information de plus en plus poussée par le biais de procédures, de guides, de manuels. » [9, GUYOT]

### **1.2.1.2 L'information en silos**

Chaque service au cœur de l'entreprise produit et collecte des documents en appui de son activité. Des documents et des données de différentes natures s'accumulent ainsi et constituent des silos d'information.

- La gestion de l'entreprise repose sur la production de documents administratifs et comptables qui comporte données chiffrées, documents administratifs, documents juridiques, etc.
- Rapports, études, comptes rendus, etc, au niveau décisionnel.
- Avec les services R&D<sup>3</sup>, production de documents scientifiques et techniques.
- Service marketing : tableaux de bord, reporting...
- Communication, RH<sup>4</sup>...

Les intervenants dans les entreprises sont de plus en plus nombreux et contribuent à l'inflation des flux informationnels.

L'organisation des services d'information est souvent elle-même segmentée, participant à la dispersion des informations. Comme le déplore Louise Guerre,

« On continue encore trop souvent dans les entreprises, à vouloir trouver des réponses avec une organisation éclatée. La documentation d'un côté, la cellule de veille d'un autre, la gestion des archives ou l'animation de communautés : autant d'activités et de professionnels ayant peu l'occasion de collaborer entre eux ». [7, GUERRE]

---

<sup>3</sup> Recherche et Développement

<sup>4</sup> Ressources humaines

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 17 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

### **1.2.1.3 Autres facteurs**

#### *1.2.1.3.1 L'éclatement de l'entreprise*

« Plus la distance s'accroît, plus il y a recours à l'écrit. » [9, GUYOT] Les individus sont de moins en moins en situation de coprésence dans les entreprises. Ce sont d'abord les acteurs internes à l'entreprise qui se sont progressivement éloignés. Les fonctions décisionnelles et opérationnelles se sont séparées. Les individus dans un même établissement sont amenés à travailler à distance en raison du développement de la mobilité ou pour des questions de disponibilité. La distance entre les acteurs au sein des organisations s'est renforcée avec l'apparition de nouvelles formes de travail comme le tété-travail, le travail à distance.

Aujourd'hui les organisations agissent dans un environnement élargi. Les entreprises sont multi-localisées. Les délocalisations et la mondialisation ont accentué l'éloignement physique des acteurs et de ce fait, ont rendu impérieux le recours aux procédures formalisées ou à de nouvelles formes de coordination.

#### *1.2.1.3.2 La dématérialisation du travail*

L'économie s'est dématérialisée au XX<sup>ème</sup> siècle, substituant l'information au contenu matériel. La nouvelle économie vend des idées et des images, contre des biens auparavant. La croissance du secteur des services, la montée en puissance des travailleurs du savoir et l'augmentation de la composante intellectuelle du travail ont largement contribué à renforcer l'inflation documentaire.

Le travail de bureau comme les activités administratives se sont considérablement développées et participent à l'accroissement de la production de documents.

## **1.2.2 Les flux entrants et sortants**

### **1.2.2.1 Les flux entrants**

A la production interne, viennent s'ajouter des documents que l'entreprise acquiert à l'extérieur pour soutenir ses activités. Le développement du marketing, de la concurrence et l'extension des marchés ont obligé les entreprises à collecter des informations afin de mieux connaître ses clients, les produits, ou suivre l'évolution des techniques.

Le concept de l'information stratégique voit le jour dans les années 80. Dans les années 90, la veille économique fait son apparition, puis l'intelligence économique. Aujourd'hui, le renouvellement incessant des produits, la quête de nouveaux marchés, le cycle de vie de plus en plus court des objets contraignent les entreprises à s'adapter rapidement et à prendre des décisions dans des délais de plus en plus brefs.

La multiplication des sources noient les organisations sous des flux d'informations sans cesse plus abondants dans lesquels extraire des informations vérifiées et fiables devient complexe. La surabondance d'information ralentit les processus décisionnels.

Les technologies issues du Web 2.0 sont venues renforcer cette difficulté. Les tweets, les images ...sont des informations, qu'il est devenu indispensable de prendre en compte pour approfondir les connaissances sur son secteur ou sur sa clientèle. La veille s'effectue désormais en temps-réel et à obligation de s'adapter à une multiplicité d'acteurs dans l'entreprise, qui ne sont pas intéressés par le même type d'informations.

### **1.2.2.2 Les échanges**

L'entreprise est en relation avec de nombreux acteurs externes: clients, fournisseurs, usagers. Le recours à des prestataires externes et à la sous-traitance s'est étendu permettant aux entreprises de se concentrer sur les activités les plus rentables ou de déléguer celles dont elles n'ont pas la maîtrise. La multiplication des contacts et des partenariats extérieurs génère des échanges documentaires qui viennent s'ajouter aux stocks internes.

### 1.2.3 Un environnement instable

Plongées dans un nouveau contexte économique depuis les années 1990, les entreprises ont renforcé leur production d'écrits pour mieux s'adapter ou résister à un environnement économique incertain.

« Fusions, acquisitions, rachats d'entreprises rendent encore plus complexe la gestion de l'information. [ ] Soumises à un environnement instable, les organisations ont développé la communication destinée à rassurer. » [9, GUYOT]

L'entreprise se met de plus en plus en récit à des fins de communication pour se construire une image.

Dans les années 90, les entreprises connaissent des « crises démographiques ». Elles « sont confrontées de manière plus importante qu'autrefois à des problèmes de transmission d'information ou de connaissances. » [31, PEYRELONG- ACCART] Pour faire face à cette perte de savoir, les entreprises capitalisent leur actif immatériel par la mise en écrit de ses connaissances.

L'étude menée par le SerdaLAB sur la gouvernance de l'information dans les organisations en 2014, montre à quel point le problème de la croissance informationnelle est devenu crucial pour les entreprises.

« La problématique des volumes croissants d'information à manipuler au quotidien s'envole largement ; elle passe de 40% des préoccupations en 2012 à 57%. [ ] Faire face au flot croissant d'informations et de documents et à la multiplicité des sources constitue la problématique majeure à laquelle doit répondre la gouvernance de l'information. » [16, SERDALAB]

L'éparpillement de l'information vient renforcer ces difficultés. Gérée en silos, elle ne fait pas l'objet d'une vision globale.

## 1.3 TIC<sup>5</sup> et surcharge informationnelle

« Le développement des outils informatiques a permis d'organiser et de gérer les flux d'informations. Ils permettent de traiter des volumes de données important, de les agréger, de les représenter [...], d'assurer un stockage qui construit une mémoire, [...] de collecter et d'exploiter des informations. » [9, GUYOT]

Paradoxalement, « les TIC, sensées améliorer la gestion des flux d'information, leur diffusion et fluidifier les processus décisionnels conduisent de facto par le développement de leur usage à la situation inverse ». [19, SAUVAJOL-RIALLAND]

### 1.3.1 Multiplication des formats et des supports

L'arrivée du numérique a transformé les entreprises et bouleversé la production d'information. Supports et formats se multiplient et sont cumulatifs. L'information peut être document physique, numérique, document numérisé. Elle revêt différentes formes : elle est échangée entre les personnes, base de données, film, bande son, etc.

Les volumes d'informations non-structurées, ne pouvant pas être traitées automatiquement et efficacement par un logiciel, explosent et se juxtaposent aux documents structurés. 80% des informations qui circulent dans l'entreprise aujourd'hui sont sous la forme de documents hétérogènes et non structurés.

Les particularités du document numérique contribuent à sa prolifération:

- L'ubiquité. Le même document peut être diffusé de manière simultanée à plusieurs personnes
- L'instantanéité. Le même document est disponible immédiatement à l'ensemble des destinataires

Dupliquer, imprimer, transférer l'information s'opère très aisément et de manière quasi-instantanée générant ainsi de multiples copies d'un même document ou d'une information. Avec la montée en puissance des terminaux mobiles, la consommation et la génération d'information augmentent de manière exponentielle. Son caractère fugace et mouvant la rendent difficilement maîtrisable.

---

<sup>5</sup> Technologies de l'information et de la communication

Alors que la dématérialisation serait supposée participer à la diminution des volumes et à la fluidité des échanges, on se rend compte qu'elle occasionne de nouvelles difficultés.

« [...] Que dématérialiser? Que faire du support physique d'origine après numérisation ? Comment s'assurer de la bonne application des règles de cycle de vie autant sur le papier qu'en électronique (purge et élimination..). » [16, SERDALAB]

L'augmentation des capacités de stockage qui se mesure désormais en centaines de téraoctets a conduit les entreprises à stocker l'information plutôt qu'à la gérer.

### **1.3.2 Multiplication des outils**

Aujourd'hui les organisations disposent souvent de plusieurs systèmes d'information : des dispositifs dédiés à la production, à la communication, des dispositifs spécialisés par métier, décisionnels. La multiplicité des outils informatiques accroissent les volumes de données et pose le problème de la juxtaposition des fonds.

Avec l'arrivée du micro-ordinateur, chacun est devenu producteur et gestionnaire de données. « Le flux d'information devient de plus en plus conséquent, s'ajoute un éclatement de sa gestion, devenue locale et individuelle ». [9, GUYOT]

« Des sous-systèmes se créent dans l'entreprise, qui ne sont pas toujours articulés entre eux. La centralisation des informations n'a plus cours. La vision systémique de l'information se voit chaque jour contredite par une diversité grandissante de systèmes à visée purement locale, créés pour gérer l'information utile à un service. » [9, GUYOT]

La superposition des systèmes d'information personnels et systèmes d'information de la société s'aggrave avec la montée du BYOD (*Bring your own device*) et le développement de la mobilité. L'utilisation des ordinateurs portables, tablettes et smartphones, ou encore le cloud renforce la problématique des fonds gérés individuellement et le risque d'éparpillement d'informations. Parallèlement, les espaces partagés sont en essor.

Comme les modes de production et de stockage, les canaux d'information se sont diversifiés avec l'entreprise 2.0. Aux bases de données, viennent s'ajouter de nouveaux vecteurs d'information comme les blogs, les wikis, les forums ... Le numérique a aussi enrichi les moyens d'accéder à l'information : flux rss, alertes, podcast...

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 22 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

Face à cette offre informationnelle croissante, l'utilisateur doit sans cesse faire évoluer ses pratiques et renouveler ses connaissances pour s'adapter aux différents outils mis à sa disposition. Ils sont de plus en plus nombreux, de plus en plus sophistiqués et sans cesse renouvelés.

Cependant, l'appropriation des logiciels peut être difficile. « Une gymnastique intellectuelle est demandée pour s'adapter et naviguer dans un enchevêtrement de points de vue [...] de niveaux, de systèmes d'information... » [9, GUYOT]

La durée de vie des outils de plus en plus courte contraint l'utilisateur à des efforts de réadaptation permanent. Deux difficultés majeures en découlent : face au nombre de compétences à acquérir pour les maîtriser, l'utilisateur s'en détourne ou les exploite en-deçà de leur capacité.

## **1.4 Nouveaux usages, nouvelles pratiques**

Le développement des technologies numériques consacre l'émergence d'un nouvel usager de l'information plus interactif mais aussi plus exigeant. Rendu à son autonomie, il est amené à endosser de nouvelles responsabilités vis à vis de l'information. Il devient tour à tour utilisateur, producteur, gestionnaire de l'information voire administrateur, ou tout ça à la fois. Cependant, ce gain en autonomie est balancé par de nouveaux écueils et l'usager se retrouve souvent livré à lui-même.

### **1.4.1 Démocratisation de l'information**

#### **1.4.1.1 L'information partout et tout le temps**

L'arrivée des TIC a bouleversé les usages. Les nouvelles technologies ont réduit le temps d'attente au point de rendre l'information directement accessible en temps réel. Le développement de la mobilité a permis la mise à disposition de l'information de partout et en permanence répondant à de nouveaux besoins issus de la culture de l'urgence et des exigences de performance de plus en plus fortes, aussi bien dans la vie privée que professionnelle. L'usager est soumis à un télescopage permanent d'informations de différentes formes et de différentes natures. L'immédiateté et la simultanéité contribuent au



mélange des informations issues de la sphère personnelle et des informations professionnelles.

#### **1.4.1.2 Un usager autonome**

Les dispositifs numériques, ont rapproché l'utilisateur des sources d'informations. Il s'est émancipé vis à vis du professionnel de l'information, et est devenu beaucoup plus autonome.

Chargé de sa collecte externe et de sa gestion, le professionnel de l'information était incontournable. Internet et les nouvelles technologies ont rendu les données accessibles à tous et ont conduit les entreprises à modifier leurs pratiques informationnelles. «Avec le développement des réseaux dans les années 80, les entreprises ont « commencé à répondre à leurs besoins informationnels [...] par un accès à l'information disponible à l'extérieur ». [39, STILLER] La puissance, la simplicité et la gratuité des outils d'accès à l'information ont aussi bouleversé la donne. « Le développement des bases de données en texte intégral. Le volume croissant d'informations accessibles sur Internet vont encore accentuer la tendance des entreprises à répondre à leurs besoins en information par un accès à des gisements externes » [39, STILLER]

De nouvelles tendances, comme l'Open Access ou l'Open Data confirment cette orientation. L'utilisateur par ses pratiques personnelles a également acquis de nouvelles compétences. La culture technique est ainsi devenue accessible à tous.

### **1.4.2 L'émergence d'un usager acteur**

#### **1.4.2.1 Nouvelles formes de travail dans le secteur documentaire**

« De plus en plus autonome, l'utilisateur est amené à participer de manière croissante à la gestion de l'information. » [9, GUYOT]

Dans le domaine documentaire, l'autogestion, le self-service et le travail collaboratif se généralisent. La convivialité, la gratuité et la performance des outils du web 2.0 favorisent l'émergence de ces nouvelles formes de travail.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 24 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

- Le travail collaboratif

Le travail collaboratif est un nouveau mode de travail faisant interagir plusieurs acteurs pour réaliser un travail dans un but commun. Connaissances et compétences se cumulent pour résoudre un problème. Dans le secteur de l'ID<sup>6</sup>, il permet de mutualiser les ressources et de partager des connaissances même si les acteurs sont dispersés.

- L'autogestion

Concernant les systèmes documentaires, il s'agit de systèmes alimentés et gérés par leurs utilisateurs.

- Le libre-service

« Le libre-service vise à rendre l'information disponible sans intermédiaire. » [9, GUYOT]  
L'utilisateur se sert et répond à ses besoins d'information lui-même.

La contribution aux contenus s'est elle-même décentralisée et démocratisée. Chacun devient producteur et consommateur d'informations.

Le web 2.0 consacre ainsi l'émergence d'un usager acteur, qui doit acquérir de nouvelles compétences en production et en gestion documentaire.

« Le développement de systèmes d'information électroniques locaux (groupware et gestion de documents), et transverses (intranet) transforme en profondeur les rôles traditionnels d'auteur, de producteur, de concepteur et d'utilisateur, vers des fonctions composites comme celle d'administrateur, de contributeur et de relecteur. [ ] Dans les dispositifs locaux et autorégulés comme les groupware, l'acteur est fortement impliqué : il classe et organise sa propre information, tout en considérant ce qui peut profiter à ses collègues ; il est tour à tour intervenant, producteur et parfois même prestataire, s'il administre le système. » [9, GUYOT]

En prise directe avec l'outil, les utilisateurs se les réapproprient. Ils « reprennent la main sur des outils qui leur étaient étrangers. » [30, TEXIER] « Le développement de systèmes en libre-service et en self-production, [...] signe un effacement de l'intermédiation directe, qui semblerait rapprocher le dispositif et l'acteur. » [9, GUYOT] Cependant, ces transformations induisent de nouvelles contraintes pour l'usager.

---

<sup>6</sup> Information-Documentation

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 25 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

### 1.4.2.2 Un utilisateur livré à lui-même

En se rapprochant du dispositif, l'utilisateur se retrouve souvent livré à lui-même. Il doit exercer des activités qui n'étaient auparavant pas de son ressort et pour lesquelles, il n'a souvent pas de compétences directes.

Il se retrouve seul face à la machine ; le point de contact avec le gestionnaire se réduisant à l'interface de l'outil et en ayant comme seul soutien les aides en ligne ou ses collègues. La médiation du professionnel de l'information s'est éloignée de l'utilisateur avec l'introduction des outils. Le rapport au gestionnaire est devenu invisible et s'établit à travers un formulaire.

Internet et le développement des réseaux ont généré une crise dans l'activité de l'info-doc. Certaines entreprises ne perçoivent plus le besoin de documentation. « De plus en plus de sociétés se passent d'une fonction ID explicite, surtout depuis la première décennie 2000. Une étude de 2010 indique que 35% des 200 plus grandes entreprises françaises ne dispose plus de fonction ID ». [39, STILLER] Ce phénomène accentue l'isolement de l'utilisateur dans ses activités informationnelles.

Les nouvelles formes de travail issues du web 2.0 ne sont pas non plus forcément synonyme de succès. L'existence de l'outil est insuffisante pour qu'elles fonctionnent.

Pour que ces nouvelles formes de travail soient réussies, certaines conditions doivent être réunies :

- L'engagement de la direction
- L'adhésion des acteurs. Il faut que chacun participe et soit motivé.
- Il faut avoir résolu les problèmes de rétention de l'information.
- Des compétences techniques et dans certains cas, des compétences en matière de gestion de l'information pour les acteurs.

Enfin, un dernier point est à soulever et il n'est pas des moindres : « L'activité d'information est enchassée dans une autre, l'activité principale. » [9, GUYOT] Elle constitue un surcroît de travail pour l'utilisateur.

L'implémentation en entreprise de ces nouveaux outils est complexe. L'utilisateur doit consacrer de plus en plus de temps sur des compétences qui ne sont pas les siennes et qui ne constituent pas son activité principale.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 26 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

La recherche d'information et leur mise à jour sont chronophages. Les volumes d'informations croissent mais le temps pour les traiter reste le même. Avant l'arrivée d'internet la recherche se cantonnait à l'information locale. Le développement des réseaux a permis un accès à l'information extérieure en surabondance. Cependant, devant la multiplication des sources d'information, l'utilisateur réclame de plus en plus que l'information soit sélectionnée et validée.

## 2 Les enjeux de la gouvernance de l'information

---

### 2.1 Valeur de l'information

#### 2.1.1 Statut de l'information

La place de l'information a évolué dans l'entreprise. Longtemps considérée comme non productive, l'information est devenue un facteur d'organisation et de compétitivité économique. L'entreprise doit être plus réactive et plus flexible. Ces nouvelles exigences ont changé l'importance que l'on accorde à l'information.

La mondialisation de la concurrence, l'évolution rapide des techniques, la recherche de gains de production et le raccourcissement des délais ont renforcé la valeur de la connaissance. Le concept de l'entreprise « apprenante » à émergé dans les années 95 « recherchant des gisements de productivité, des avantages compétitifs, des facteurs d'innovation et de qualité. » [27, PRAX- LARCHER]

Intégrée dans les processus de décision, l'information est devenue stratégique pour l'entreprise.

#### 2.1.2 Définition

L. Bernat définit l'information ainsi : « L'information est de l'intelligence, du savoir. Une information n'est pas matérielle, elle est abstraite par nature. Pour s'exprimer dans le monde matériel, elle a besoin d'un support. L'information est le contenu d'un document. » [36, ACCART- RETHY]

Jean-Pascal Perrein, auteur du blogue « Points de vue sur le flux Information » inscrit l'information dans le contexte de l'entreprise pour extraire les éléments qui la constitue. Pour lui, l'information est :

- « Une forme : Numérique, papier
- Un contexte : Son environnement, les acteurs, clients, fournisseurs, produits, météo,...attachés à cette information,
- Des dépendances techniques : Son format nécessite un lecteur particulier, un réseau particulier (grand volume), un logiciel particulier, ...

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 28 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

- Un poids : Est-ce une information lourde ou légère, un film ou un montant de transaction, ...
- Un classement : Est-elle catégorisée et reconnue comme telle structurée et clairement définie ou sans classement,
- Un contenu : La phrase, le son, la musique, les images, la valeur, le texte,...
- Un cycle de vie : Une commande se transforme en facture, une demande de crédit en crédit,...
- Une criticité : A qui peut elle être communiquée, des parts de marché, un salaire, une liste de courses,...
- Des droits : L'information appartient à son créateur, son agrégateur, son modérateur, l'utilisateur final, l'entreprise, peut-on la modifier ?...
- Un coût : Quels moyens sont nécessaires à sa création, sa suppression, son maintien opérationnel,...
- Une valeur : Peut-elle se vendre ? si elle est perdue, quel risque financier aura l'entreprise, un brevet, un annuaire client, ... » [15, PERREIN]



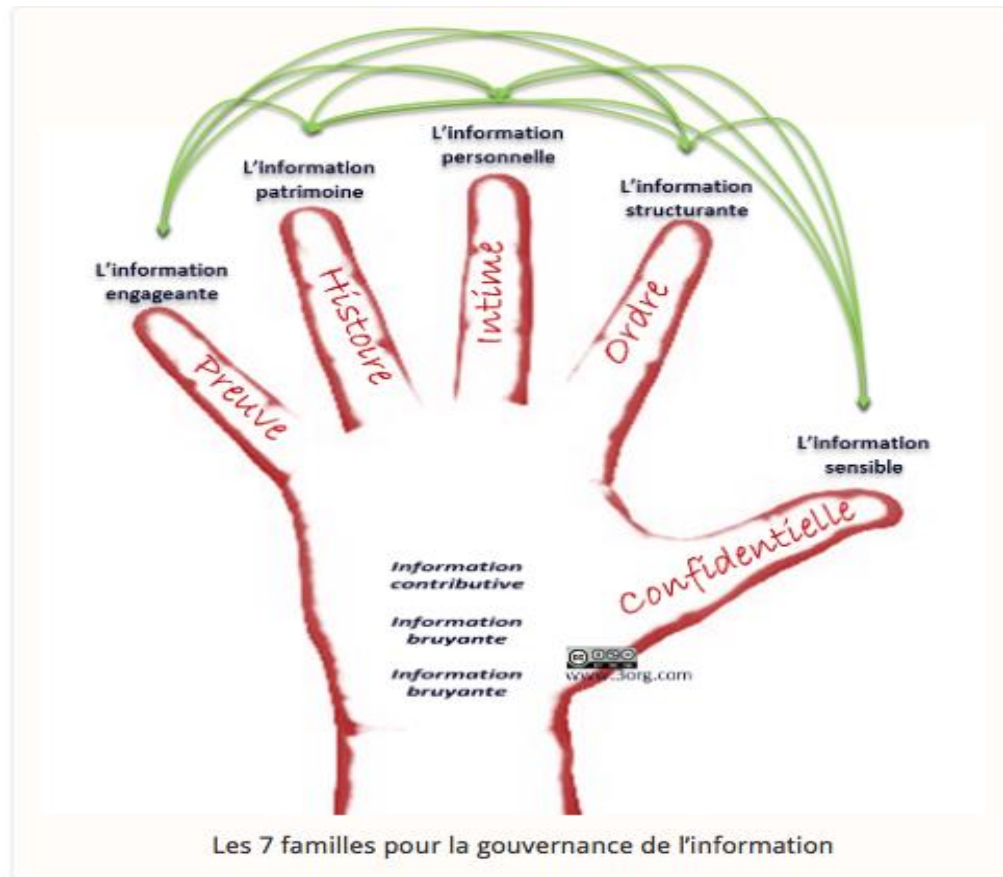
Source : [www.3org.com](http://www.3org.com)

Figure n°1 : Définition du terme information

### 2.1.3 Les familles d'information

Jean-Pascal Perrein constate avec regret que la gouvernance de l'information se limite le plus souvent à la gestion des risques et des exigences réglementaires. Il catégorise *Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 29 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

l'information dans les organisations, en 7 familles et estime que les 5 premières nécessitent la définition d'une politique claire.



Source : [www.3org.com](http://www.3org.com)

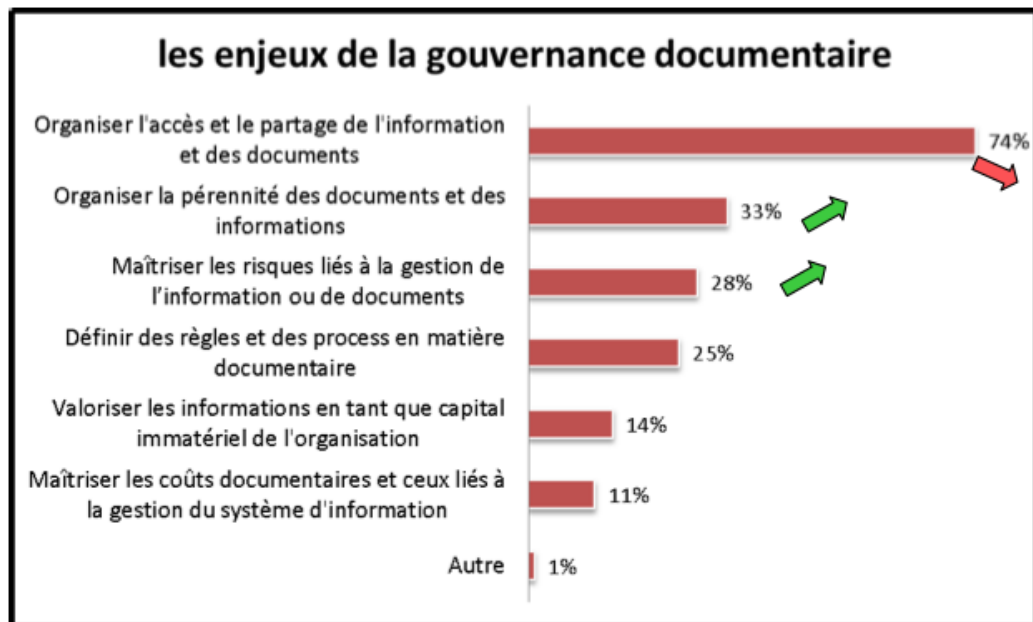
Figure n°2 : Les 7 familles pour la gouvernance de l'information

- « **L'information engageante**, porteuse d'éléments de preuve pouvant être utilisée au cours d'un litige
- **Patrimoine**, représente une valeur pour l'organisation qui doit rester accessible dans le temps
- **Structurante**, permet de classer les autres informations, elle se formalise par des référentiels de données
- **Sensible**, porteuse de risques qui peut mettre tout ou partie d'activités en péril

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

- **Personnelle**, porte des éléments qui permettent d'identifier une personne physique ou de la rendre identifiable
- **Contributive**, porte un certain nombre d'éléments permettant d'alimenter ou de constituer les 5 familles précédentes
- **Bruyante**, n'a d'autre importance ou incidence en soi-même que de permettre de créer de l'information contributive. » [15, PERREIN]

## 2.2 Les enjeux



Nombre de répondants : 372  
 Pourcentages calculés sur la base des répondants  
 Source : serdaLAB

Figure n°3 : Les enjeux de la gouvernance documentaire

Les résultats de l'enquête du SerdaLAB montrent que les bénéfices attendus d'une politique de « gouvernance de l'information » concernent toujours, en premier lieu, l'amélioration de l'accessibilité de l'information et la recherche d'efficacité. On observe que la recherche de gains en traçabilité et en gestion des risques constitue une préoccupation montante dans les organisations. Une meilleure exploitation du capital informationnel et la maîtrise des coûts sont des bénéfices encore assez peu perçus.



## **2.2.1 Gagner en efficacité**

### **2.2.1.1 Ne pas perdre d'information**

Face à la perte d'informations capitales pour leur survie (brevets, contrats clients, contentieux), les entreprises se soucient de mettre en œuvre une gestion documentaire efficace.

« L'impossibilité de reconstituer un dossier client complet dans un délai raisonnable, de retrouver la dernière version d'un document électronique qui a nécessité des jours de travail, etc. Bien qu'insidieuse dans notre ère hautement numérique, la crise la plus fréquente est probablement la « perte par dilution ». Dilution d'une information importante dans un ensemble beaucoup trop vaste.» [34, SMILE]

### **2.2.1.2 Garantir son accessibilité**

Améliorer l'accès aux informations et être en mesure de les partager pour travailler plus efficacement constitue la première attente des entreprises en matière de gouvernance documentaire. « L'enjeu majeur et largement dominant est d'organiser l'accès et le partage de l'information et des connaissances. » [16, SERDALAB]

L'augmentation de la mémoire numérique et des capacités de stockage, la multiplication des sources d'information compliquent l'accès à la bonne information au bon moment.

« Alors que l'activité d'information est sensée se superposer « simplement » à l'activité principale, qui reste l'activité de production, 30 % de l'activité des managers est consacrée à l'activité d'information. » [19, SAUVAJOL-RIALLAND]

De 1970 à 1985, les rapports scientifiques accessibles sur base de données sont passés de 52 millions à 2 milliards.

La perte de temps en recherche d'information ou de document devient problématique dans les entreprises et constitue fréquemment le facteur déclencheur pour la recherche d'une organisation structurée.

Une enquête d'IDC auprès des cadres « a fait apparaître certaines tendances inquiétantes concernant la déperdition de productivité liée au temps perdu à chercher des informations dans l'entreprise. Cette étude a révélé que ces collaborateurs passent en moyenne 7,4

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 32 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

heures hebdomadaires à "rechercher des informations sans les trouver" et à reformater des données à partir de plusieurs sources". Le temps correspondant à ces pratiques inefficaces représente presque 12 000 dollars par employé et par an, calculés sur la base d'un salaire moyen. » [18, IDC]

## **2.2.2 Se prémunir contre les risques**

### **2.2.2.1 Le risque industriel**

Garantir la sécurité constitue un enjeu majeur dans les industries dont les activités comportent des risques. De nombreuses catastrophes ont pour origine des défauts de documentation. La catastrophe de Bhopal a déclenché une prise de conscience des risques liés à la mauvaise gestion documentaire dans l'industrie. Dans le domaine de la sécurité aérienne, « Le rapport de l'EASA (Agence européenne de sécurité aérienne) de 2012 indique que des anomalies de documentation ont été relevées par les enquêteurs dans 25% des incidents, 44% des incidents graves, et 43% des accidents d'avion. » [20, THOMASSON] Les exigences de sécurité occasionnent une grosse production de documents soumis à deux contraintes majeures : ils doivent à la fois pouvoir évoluer et être pérennes.

### **2.2.2.2 Le risque juridique**

« Si le cas des grandes catastrophes est toujours impressionnant, la réalité sera toujours celle de la multiplication des litiges et incidents pour cause de documentation obsolète, pas à jour, incomplète. [ ] Le document technique, conçu pour la maintenance des structures et équipements industriels, change de rôle pour devenir une pièce juridique. [ ] En fonction de la qualité avec laquelle il aura été géré, il peut renforcer ou amoindrir le niveau de protection d'une société. » [13, OUDIPO]

Concernant la conformité aux exigences réglementaires, l'approche est identique. Les entreprises doivent répondre à des exigences réglementaires et normatives de plus en plus contraignantes ainsi qu'à des exigences de transparence pour la partie financière qui posent le problème de la conservation des documents sur le long terme. Les autorités définissant règlements et sanctions se sont multipliés. Les entreprises se soucient de plus en plus d'assurer la traçabilité des documents afin de démontrer leur conformité. L'étude du SerdaLAB confirme le « plein développement » de cet enjeu. Cité par 4% des répondants en 2011, il obtient 28% des réponses en 2014. Les préoccupations concernant la conformité augmentent également. Les exigences réglementaires et normatives sont passées de 14 à

19% en 3 ans. « Gagner en traçabilité et sécurité des informations » passe de 28% en 2011, à 37% en 2012, pour atteindre 42% cette année [...].» [16, SERDALAB]

Dans ce but, les organisations, doivent mettre en place un système qui permette d'assurer la non-répudiation, l'identification, la validité et l'authentification du document et instaurer un processus pour que cela soit respecté ou rendu possible. L'arrivée du numérique les confronte à plusieurs défis :

- Les données sont modifiables facilement. Ce qui pose le problème de l'accès à la bonne version d'un document
- Les problèmes de pérennité
- L'inflation des documents à maîtriser

On constate un certain nombre d'écueils à éviter:

- Souvent les documents ne sont pas archivés ou pas produits du tout
- Beaucoup d'actions engageantes ne sont pas tracées
- Les données sont modifiées
- Les documents mal indexés
- Des documents détruits trop tôt
- Ou conservés trop longtemps

Le problème des copies en entreprise est difficile à maîtriser. Les documents sont dupliqués pour consultation ou substitution. Les versions d'un document se multiplient : une copie numérique double le document papier ou à l'inverse les documents nativement numériques sont imprimés. Il devient difficile de savoir quel est l'original, ce qui pose problème pour les documents engageants car seul l'original fait foi en cas de litige.

L'acte écrit s'est également dilué avec les mails. Ils peuvent constituer un avenant à un contrat et doivent être conservés en cas de contentieux.

Seulement 10% des documents sont des documents engageants. Il y a risque de sur-conservation et risque de non-disponibilité. L'entreprise doit savoir détruire et savoir conserver.

## **2.2.3 Valoriser son capital**

Gérer ses connaissances et son capital immatériel est devenu une préoccupation de plus en plus importante pour l'entreprise.

### **2.2.3.1 Conserver son savoir et son savoir-faire**

« L'accroissement d'une production standardisée s'est accompagnée d'une demande en savoirs de production : informations sur les procédés, sur les méthodes de fabrication, informations techniques produits par l'activité [...] » [9, GUYOT] Le concept de mémoire organisationnelle a vu le jour aux Etats-Unis au cours de années 1990. Les dirigeants réalisent que savoir-faire et connaissances sont des ressources pour l'entreprise. La consignation des savoirs et une bonne organisation de leur diffusion contribuent à la performance de l'entreprise. L'entreprise peut ainsi :

- Assurer les transferts de connaissance
- Réaliser des gains de productivité.
- Innover
- Se constituer un patrimoine immatériel

### **2.2.3.2 Assurer les transferts de connaissance**

Le turn-over du personnel s'est accéléré dans les années 1980. Le contexte économique instable depuis 1990, le vieillissement de la population accompagné de nombreux départs à la retraite, les vagues de licenciements, les fusions et rachats d'entreprise, ont fait perdre des informations et des savoirs aux entreprises. Les connaissances ne sont pas transférées car elles ne sont pas documentées et leur transmission orale n'est plus en mesure de s'effectuer dans ce nouveau contexte. Les entreprises prennent conscience qu'elles perdent des informations et des savoirs qui peuvent impacter leur productivité. L'éclatement de l'entreprise impose donc d'écrire et d'enregistrer les connaissances pour assurer leur transfert vers les générations futures.

Extraire des savoirs optimise la productivité en contribuant à diminuer le temps perdu en recherche. Dans certains secteurs, le maintien des connaissances est indispensable.

Ne pas consigner les savoirs oblige dans certaines situations à refaire ce qui a déjà été fait.

### **2.2.3.3 Réaliser des gains de productivité et de qualité**

La connaissance est un facteur de performance et de gestion de la qualité. Le Knowledge Management permet leur capitalisation et leur réutilisation ultérieure. Les retours sur expérience servent à analyser ce qui a fonctionné ou pas. La connaissance permet de capitaliser sur une boucle d'amélioration et d'optimiser les processus et l'organisation des forces de travail. Le recueil des connaissances permet de réajuster les pratiques et de les mettre à jour. Ce qui suppose de mettre en place des référentiels ainsi qu'une politique et des moyens de partage.

### **2.2.3.4 Innover**

Archiver son passé évite également de réinventer « sans cesse ce qui avait déjà été pensé, proposé et réalisé antérieurement. » [9, GUYOT] L'innovation naît souvent des retours sur expérience et vers le passé. Le système de mémorisation de l'entreprise devient un centre de ressources de pilotage à la prospective ou aux opérationnels engagés dans l'action immédiate. Il permet de réexploiter les expériences passées et de les réinjecter dans de nouveaux projets. « Le partage d'expérience facilite la formation, l'amélioration des produits et des services, permet de s'inspirer d'une solution pour la réutiliser ailleurs et parfois peut donner des idées. » [42, MERCIER-LAURANT]

La communication des connaissances modifie la connaissance entre les parties. Leur mise en relation permet la création de nouvelles connaissances. L'apprentissage est cumulatif. La création de connaissance est plutôt un phénomène collectif qu'individuel d'où l'importance de les mettre en liaison et de les articuler. La connaissance est un savoir-faire à partager pour faire changer les manières de faire.

### **2.2.3.5 Se constituer un patrimoine immatériel**

Dans plus de 70% des entreprises individuelles ou du secteur financier, le poids économique «R&D + administration + ventes » est supérieur au capital.

A la qualité s'est substituée la connaissance qui devient un avantage compétitif. L'innovation fait la valeur du produit.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 36 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

Dans un environnement instable, la connaissance est un facteur de stabilité. Nous sommes entrés dans une ère de l'économie de la connaissance. Elle constitue un levier du développement économique.

Le capital intangible d'une société repose sur la marque, le portefeuille client, et sa capacité à innover...ce qui représente en moyenne 9 fois le capital tangible.

La richesse d'une entreprise se calcule en fonction de son capital humain, de son capital client et de son capital organisationnel (brevets, innovation).

## **2.2.4 Gagner en qualité de décision**

« L'information est un facteur de résolution d'incertitude ». [9, GUYOT] L'information stratégique est le fait d'un « processus de transformation des données hétérogènes en informations par une analyse qui précède la prise de décision. [ ] Centraliser les informations alimente la réflexion de l'entreprise sur elle-même, comme une instance d'aide à la prise de décision et au management stratégique. » [9, GUYOT]

Or, bien souvent les entreprises cherchent à l'extérieur des informations déjà disponibles en interne mais qui sont peu partagées ou archivées. En valorisant son capital et en se donnant les possibilités de l'exploiter, l'entreprise diminue le besoin de rechercher des informations à l'extérieur qui entraîne des pertes de temps en analyses et en vérifications.

Recourir à ses expériences et tirer les leçons de l'histoire favorise également la prise de décision. L'entreprise prend appui sur son passé pour diriger ses actions. Le retour sur le passé permet à l'entreprise d'analyser ce qui a favorisé sa réussite ou au contraire de revenir sur ses échecs. « Certaines entreprises vont jusqu'à faire rédiger leur histoire et s'en servent comme un outil prévisionnel » [33, GARDERE]

A l'inverse, la saturation d'informations à pour effet la dégradation du processus de décision.

« Les recherches montrent en effet qu'il existe un nombre optimal d'informations à recueillir pour prendre une décision. Au-delà d'une certaine quantité d'information, la qualité du processus décisionnel baisse, tant d'un point de vue de la qualité (décision rationnelle dans le contexte), que du temps pour prendre la décision (une décision qui intervient trop tard n'est pas bonne). » [19, SAUVAJOL-RIALLAND]

## 2.2.5 Economiser

Une meilleure productivité et une meilleure sécurité contribuent aux gains financiers de l'entreprise. Par contre, les arrêts, les rappels de production dans l'industrie, les accidents ont un coût financier élevé et un coût en terme d'image. Le coût des sanctions et des procédures est nettement plus élevé que la mise en œuvre d'une politique d'archivage.

Les organisations ont de plus en plus, le souci de réaliser des gains en développement durable. Réduire les impressions, les redondances et les copies y participe comme la réduction et mutualisation des fonds documentaires.

Réaliser des économies en baissant les coûts de stockage informatique est une préoccupation qui monte également dans les organisations. Les capacités de stockage augmentent, à moindre coût. Cependant, la volumétrie augmente plus vite que la baisse des coûts de stockage.

Pour l'heure, peu d'entreprises perçoivent le bénéfice économique et il « n'est pas clairement un motif suffisant pour se lancer dans la gouvernance de l'information » mais il progresse régulièrement d'après l'étude du SerdaLAB.

D'après une étude réalisée par Coleman Parkes Research, 77% des entreprises estiment que la mise en place d'une gouvernance réduirait les coûts. Selon l'étude IDC, l'optimisation des processus documentaires orientés clients améliore en moyenne le chiffre d'affaires de 10%.

## 2.2.6 Conserver sa réputation

Une mauvaise gestion de l'information impacte l'image de l'entreprise à deux niveaux.

En interne, elle peut induire des risques psycho-sociaux. « Le sentiment de ne jamais réussir à rattraper le flot d'informations, [...] mène les cadres au découragement et la culpabilité. [...] D'où une situation de stress et d'angoisse, génératrice d'autres dysfonctionnements pour l'organisation. [19, SAUVAJOL-RIALLAND]

En externe, une mauvaise diffusion de documents confidentiels peut nuire à son image. Les entreprises cherchent à améliorer la sécurisation de leurs informations.

« 76% des organisations ont été confrontées à un risque commercial grave et/ou de conformité découlant de l'inefficacité de leurs processus documentaires. » [17, BLANGER]

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif* 38

## 2.3 Qu'est ce que La gouvernance de l'information ?

### 2.3.1 Management, urbanisme, gouvernance ?

« Il y a eu gestion puis management, puis urbanisme et maintenant gouvernance » [8, GUYOT] Est-ce que cela signifie que les préoccupations ou les problématiques des organisations autour de l'information ont changé entraînant la définition de nouveaux concepts ?

La diversité des définitions de la gouvernance témoigne de la complexité du chantier à mettre en œuvre. Le recueil de différents points de vue sur le thème permet d'en dessiner les contours.

A la base défensive, la gouvernance de l'information permet de mieux gérer les risques informationnels. [15, PERREIN] Pour Le SerdaLAB, la gouvernance est

« la stratégie et l'organisation en matière d'information – informations, documents, données- nécessaire au bon fonctionnement des organismes et entreprises. Les deux finalités d'une bonne gouvernance sont d'une part l'accès et le partage au service de l'efficacité quotidienne d'une organisation, et d'autre part la traçabilité, la conservation et la sécurisation des informations et données liées aux activités au service de la pérennité, qu'elle soit sur le moyen-long terme ou vis-à-vis de tiers. » [16, SERDALAB]

L'ARMA (Association of records managers and administrators) se base sur les moyens pour caractériser la gouvernance:

« Un dispositif stratégique composé de normes, de processus, de rôles et de métriques qui responsabilise les personnes physiques et morales pour la production, la gestion et la sécurité, la conservation, l'utilisation et la destruction de l'information de telle façon qu'ils respectent les objectifs de l'entreprise et y contribuent » [4, CHABIN- CHARAUDEAU- MARTINEZ]

Sur son blogue, Jean-Pascal Perrein désigne cinq variables autour desquelles s'articule la gouvernance de l'information.

- Une stratégie et « une organisation avant la technique ». Les outils techniques ayant pour rôle de faciliter les tâches
- Une vision globale des flux d'information
- La responsabilisation des acteurs à travers la mise en œuvre de règles d'usage et une politique claires, simples et accessibles
- « La non-différenciation des formats
- « L'équilibre entre risque et valeur » [15, PERREIN]

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 39 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*





Source : [www.3orq.com](http://www.3orq.com)

Figure n°4 : Modélisation des 5 piliers de la gouvernance de l'information

La gouvernance de l'information se distingue des autres problématiques liées à l'information en entreprise, par :

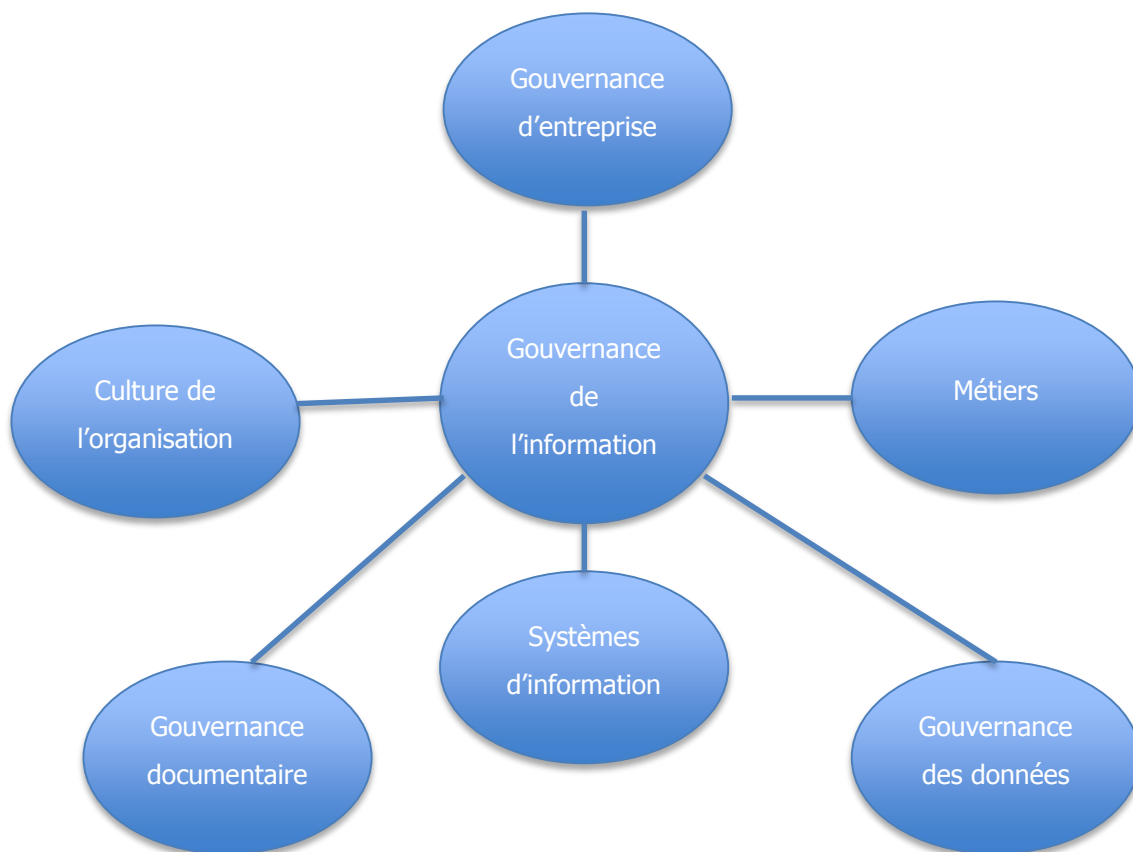
1. Une approche systémique, globale, « une volonté des organisations de mieux appréhender l'information au sens large ». [16, SERDALAB] Par rapport à la gestion ou au management de l'information, le périmètre s'est élargi et se caractérise par sa transversalité. « Elle embrasse tout ce qui touche de près ou de loin à l'information : les outils, les directives, les usages, la culture, l'architecture, la réglementation, le business, l'innovation et surtout le changement. [ ] Elle touche tous les systèmes existants : humains, organisationnels, techniques, décisionnels. » [14, PERREIN]

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 40 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

2. Une approche managériale. Le concept de « gouvernance » comporte une forte connotation politique. Elle s'inscrit dans une « dimension proche du management et de la prise de décision. » [2, EDC] Elle repose sur une instance de gouvernance qui a pour mission de conduire au changement et de développer de nouvelles offres de service. Son rôle est d'amener à de nouveaux comportements et de nouveaux usages. Elle a un rôle d'animation. Il s'agit aussi de mettre « en place de davantage de concertation, de fluidité, de participation, de transversalité, et de responsabilités partagées. » [16, SERDALAB]

## 2.3.2 Position de la gouvernance de l'information

Située au niveau de la stratégie d'entreprise, la gouvernance de l'information « est un point nodal dans l'organisation ». [14, PERREIN]



Source : [www.3org.com](http://www.3org.com)

Figure N°5 : La position de la gouvernance de l'information

## 2.3.3 Les 8 principes de GARP<sup>7</sup> pour la gouvernance de l'information

L'ARMA édicte des principes pour la gouvernance de l'information basés à la fois sur la théorie de l'information et sur des expériences réelles pour construire un programme de gouvernance.

---

<sup>7</sup> Generally Accepted Recordkeeping Principles

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 42 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

1. Principe de **responsabilité** : L'entreprise doit nommer un responsable de l'application de la politique de gouvernance. Cette politique et les procédures doivent être approuvées et diffusées à l'ensemble des collaborateurs.
2. Principe d'**intégrité**. Il renvoie au caractère authentique et non altéré des documents archivés. Leur authenticité doit être maintenue dans le temps.
3. Principe de **protection**. L'information dans l'entreprise requiert différents niveaux de protection en fonction de la réglementation et des règles propres à l'entreprise.
4. Principe de **conformité**. L'entreprise doit pouvoir montrer qu'elle conduit ses activités dans le respect de la loi.
5. Principe d'**accessibilité**. L'entreprise doit pouvoir accéder à la bonne information au bon moment. ; ce qui suppose de mettre en œuvre des outils efficaces et simples.
6. Principe de **conservation**. Le contrôle des volumes de documents passe par la destruction des documents inutiles. Les durées de conservation reposent sur les exigences légales et réglementaires, les besoins métiers et de mémoire historique.
7. Principe de **destruction**. A l'issue de la durée de conservation, l'entreprise doit décider d'archiver ses documents ou de les détruire.
8. Principe de **transparence**. La mise en œuvre de l'archivage doit elle-même être tracée et documentée afin de prouver que l'entreprise respecte la réglementation et que l'archivage trace les activités de l'entreprise. [1, ARMA]

### 2.3.4 Evolutions, freins

Alors que les organisations ont longtemps envisagé la gestion de l'information comme une source de coût et un mal nécessaire, on peut noter un net changement dans la perception de la valeur d'une organisation documentaire globale. « Le concept de « gouvernance » est maintenant largement diffusé. » [11, JULES-LEBIGRE] La gouvernance documentaire a d'abord été contrainte par des obligations réglementaires et normatives mais « la conscience des dirigeants sur l'importance stratégique des actifs informationnels s'aiguise. » [11, JULES-LEBIGRE]. « 61 % des entreprises ont entrepris une démarche (partielle ou complète) contre 50 % en 2012. [ ] 60% des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, tous secteurs d'activités confondus, s'en préoccupent » [16, SERDALAB]

Cependant, de nombreux freins subsistent. D'après l'étude SerdaLAB, le manque de soutien de la direction est le frein principal à la mise en place d'une gouvernance, mais la conscience des risques encourus progresse. Cependant, le retour sur investissement reste encore insuffisamment perçu chez les dirigeants. Le manque de connaissance sur les méthodologies

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 43 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

vient en seconde position mais l'étude montre que celles-ci sont mieux maîtrisées. Par contre, l'absence de budget constitue un obstacle en progression.

Cette étude met en exergue d'autres difficultés. Les facteurs humains apparaissent en premier. Sont ainsi cités la « difficulté à motiver l'ensemble du personnel », « faire adhérer l'ensemble des acteurs de l'entreprise, [...] mobiliser les personnes ».

« Des craintes plus technologiques face à la mise en œuvre d'outils qualifiés parfois de « monstrueux » alors que les attentes sont à l'efficacité et à la simplicité ». [16, SERDALAB]

## 2.4 Le cas des petites structures

### 2.4.1 Caractéristiques des TPE<sup>8</sup>/PME<sup>9</sup>

Les pratiques documentaires des petites structures sont peu étudiées. Leur hétérogénéité et leur variété rendent difficile l'établissement d'un profil-type. Cependant, on peut observer quelques caractéristiques communes au niveau de leur structure et de leur fonctionnement.

- « La petite taille. Elle permet le contact direct, une distance hiérarchique moindre, des relations de travail plutôt informelles. » [43, HASSANALY]
- Une gestion centralisée autour du dirigeant
- Une faible spécialisation au niveau de la direction, des employés et des équipements
- La flexibilité
- La spécialisation de l'activité de l'entreprise autour d'un métier.

Ces éléments impactent la production documentaire.

Regroupés sur le même site, le contact entre les acteurs s'établit directement. Les échanges d'information se font oralement et nécessitent moins d'intermédiation.

Une moindre formalisation des procédures et une gestion centralisée contribuent à réduire la production d'écrits, comme une moindre complexité au niveau organisationnel et administratif. La spécialisation sur un métier rend moins pressant le besoin d'explicitier les savoirs et les savoir-faire.

---

<sup>8</sup> Très petite entreprise

<sup>9</sup> Petites et moyennes entreprises

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 44 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

Leur besoin et recherche d'information sont plus circonscrits. « L'information est encore trop peu utilisée pour faciliter leurs prises de décision stratégiques et pour influencer leur environnement. » [44, MAILLE] La collecte d'informations s'effectue surtout en externe par le dirigeant lui-même.

Elles sollicitent d'abord leur environnement immédiat pour se renseigner ou pour surveiller leur marché :

- fournisseurs,
- commerciaux,
- clients
- carnet d'adresse (amis, anciens élèves, clubs d'entreprise)

Elles font également appel « à des canaux plus formels : presse sectorielle, organisations professionnelles, colloques, salons, etc. » [44, MAILLE]

Grâce à l'utilisation d'internet, des réseaux sociaux et des systèmes d'alertes, elles ont amélioré leurs recherches d'information et leur veille.

Elles sont soumises à des contraintes spécifiques :

- Manque de temps.
- Absence de compétences spécifiques
- Ressources financières plus faibles

Rares sont celles qui emploient un professionnel de l'information. Faute de moyens ou parce que l'information n'est pas leur priorité. Peu conçoivent que la gestion de l'information contribue à l'augmentation de leur chiffre d'affaire.

## **2.4.2 Quid de la gouvernance dans les petites structures ?**

« Dans les PME/TPE, la gouvernance est essentiellement orientée sur les documents numériques. Sur le plan de classement pour la documentation physique. [ ] Les motivations pour la gestion de l'information sont l'assurance du maintien de l'activité via le capital immatériel. [ ] Les obligations légales d'archivage sont maîtrisées dans la partie financière. » [43, HASSANALY]

La priorité est de maintenir les données pertinentes et les rendre disponibles pour la continuité de l'activité. Cependant, dans un environnement de plus en plus compétitif et réglementé, elles prennent conscience de l'intérêt d'avoir une bonne connaissance de leur environnement et d'instaurer une politique documentaire rigoureuse.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 45 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

## 2.5 Le rôle du professionnel de l'information

L'arrivée des outils numériques a bouleversé la production et l'accès à l'information. Les métiers de l'information ont été fortement impactés. Trois grandes tendances marquent l'évolution du secteur :

- Un métier dominé par les technologies de l'information et de la communication ; (TIC)
- Une complexification des tâches avec des catégories plus spécifiques ;
- L'apparition de nouveaux métiers utilisant les compétences techniques du métier de documentaliste liés à la dimension stratégique de l'information dans les organisations; [36, ACCART- RETHY]

### 2.5.1 L'émergence de nouvelles problématiques documentaires

De nouvelles problématiques liées à l'information ont émergé en entreprise, donnant naissance à de nouvelles fonctions en relation avec les compétences des documentalistes. De nouveaux axes se profilent avec la gestion des connaissances (Knowledge management), l'intelligence économique (Veille), la dématérialisation, la numérisation et les transferts de supports, la qualité et Gestion électronique des documents, la documentation technique de projet (Document control), la conception de produits multimédias, le records management, la bibliométrie, les archives ouvertes, etc .

### 2.5.2 Quelles compétences pour la gouvernance de l'information ?

Qu'en est-il pour la gouvernance de l'information ?

Le SerdaLAB a cherché à savoir qui pilotait la gouvernance dans les organisations à l'heure actuelle. Les réponses obtenues sont vagues et témoignent de l'éparpillement des responsabilités. « 20% des répondants, soit les plus nombreux, n'ont pas trouvé de réponse parmi une liste de 12 fonctions majeures (DSI<sup>10</sup>, Direction métier, direction archives,...). Les

---

<sup>10</sup> Direction des systèmes d'information

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 46 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

citations sont « personne », « tout le monde », « on ne sait pas »,...ou clairement « pas de pilote ». [16, SERDALAB]

Jean-Pierre Blanger, co-créateur du groupe Dim au sein de l'Aproged Xplor, déplore cet état de fait. Selon lui, il appartient au D&IM (Document and Information manager) de porter la gouvernance documentaire.

Voici le profil qu'il en établit sur le blogue Document & Information Manager:

« Le D&IM, membre de la gouvernance de l'organisation, est un professionnel de la conduite du changement qui œuvre à l'urbanisation du système D&I<sup>11</sup> : identification, nature, technique, métier, normalisation, réglementation, juridique, usages, cycle de vie, sécurité et confiance entre les utilisateurs. En relation avec les fonctions DOI, DSI, DQ<sup>12</sup>, DJ<sup>13</sup>, DAF<sup>14</sup>, RM<sup>15</sup>, RSSI<sup>16</sup>,...et métiers, le D&IM définit la politique et la stratégie documents et informations (D&I). Il est le référent et le garant de leur application. Il anime et éduque les collaborateurs pour mettre en conformité les directions avec cette politique D&I.

D'autres fonctions, que l'on voit apparaître dans les entreprises, auraient pu être mentionnées dans cette première liste : Architecte de l'information, Archiviste cloud, Chef de projet open data, Community manager, Cyberdocumentaliste, Document controller, Knowledge manager, Manager e-réputation, Social media manager, Visualisateur de l'information,...

A l'heure du numérique, le D&IM est appelé à coordonner l'ensemble de nouveaux métiers émergents en relation avec les métiers des organisations pour les accompagner dans leurs transformations et leurs nouvelles responsabilités. » [21, BLANGER]

Il est le liant de la stratégie documentaire entre les différentes directions. Le Dim « doit être placé au niveau de la direction générale et conduire son action de façon transversale au sein de l'organisation. » [24, TEXIER]

Les professionnels de l'info-doc ont pour l'instant été peu associés aux questions de gouvernance de l'information dans les organisations. Celles-ci étaient encore perçues comme des problématiques purement techniques et sont souvent traitées par la direction informatique. L'enquête du SerdaLAB souligne toutefois une nouvelle orientation et le positionnement des solutions technologiques recule.

« La tendance montante est clairement de privilégier la dimension humaine des projets de Gouvernance par l'implication des collaborateurs sous forme de formation

---

<sup>11</sup> Document & Information

<sup>12</sup> Direction qualité

<sup>13</sup> Direction juridique

<sup>14</sup> Direction administrative et financière

<sup>15</sup> Records management

<sup>16</sup> Responsable de la sécurité des systèmes d'information

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 47 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



et de sensibilisation, c'est-à-dire l'accompagnement au changement [...]. Cette tendance s'appuie également sur la nomination ou le recrutement de spécialistes (25%). » [3, BUSCAL]

En effet, une approche transverse des problèmes de l'information dans l'entreprise fait appel à des compétences multiples et pluridisciplinaires parmi lesquelles peuvent s'inscrire celles du professionnel de l'information- documentation.

En effet, beaucoup de compétences requises sont du ressort de l'information documentation comme la structuration de l'information, la maîtrise des normes... Marie- Anne Chabin souligne également le besoin de capacités organisationnelles et humaines.

« Les profils à même de remplir ce genre de fonction doivent être des facilitateurs aux capacités relationnelles très fortes puisqu'il s'agit d'accompagner le changement, de coordonner plusieurs démarches, d'analyser les bonnes ou les mauvaises pratiques » [22, CHABIN-MASSE]

Pour Claudine Masse, une bonne connaissance du terrain est d'abord l'élément indispensable pour piloter l'information. A quoi viennent s'ajouter 3 compétences-clés :

« Savoir analyser les compétences métiers, comprendre les enjeux de l'information, connaître le cadre juridique, réglementaire et normatif. » [22, CHABIN-MASSE]

4 axes de connaissance permettent d'assumer ces fonctions:

- Comprendre l'évolution des systèmes d'information
- Bien connaître les outils de gestion et de traitement de l'information
- S'approprier les problématiques d'interopérabilité
- Connaître les modalités et enjeux de la structuration

En ce qui concerne les moyens attendus pour une gouvernance documentaire efficace, les répondants à l'enquête SerdaLAB citent en premier la mise en place d'une politique documentaire, c'est à dire « une démarche volontaire et structurée pour gérer, partager et sécuriser efficacement l'ensemble des gisements d'informations et de données à l'échelle d'une organisation. [ ] Les solutions de gestion de contenu et des documents arrivent en seconde position devant la formation et la sensibilisation des collaborateurs. » [16, SERDALAB]

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 48 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

### 2.5.3 Les compétences du professionnel de l'information pour la gouvernance

Comme le fait remarquer Emilie Groshens, les tâches du professionnel de l'information sont variées et il doit pour les mener à bien, endosser de multiples casquettes :

Il est à la fois acheteur et vendeur de services. Il doit convaincre et faire preuve d'adaptabilité, diagnostiquer et évaluer un besoin d'information, identifier les sources et les outils adéquats, élaborer des stratégies de recherche, sélectionner et évaluer l'information pertinente, l'exploiter puis la communiquer.

Le rôle du professionnel de l'information-documentation s'est longtemps concentré sur la gestion des documents externes à l'entreprise, qu'il fallait collecter, classer, puis mettre à disposition du public.

Le développement des TIC a accentué sa polyvalence rendant quasi impossible l'établissement d'un portrait-type. L'ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation) recense quarante-neuf types d'emploi.

Même si les réalités et les situations sont très diverses, il est possible d'identifier les principaux rôles du professionnel de l'information:

- Le documentaliste travaille pour la demande interne en ayant une ouverture sur le monde, en exerçant une veille sur les domaines propres à l'institution ; il est l'interface et le lien entre les personnes ressources et les informations implicites et explicites de l'institution ;
- Il recherche et diffuse l'information sous toutes ses formes selon les demandes ;
- Il est concepteur et gestionnaire de systèmes d'information et responsable de projets ;
- Il assure le traitement et la mémorisation de l'information : cela passe par la synthèse des connaissances, la maîtrise d'un thésaurus, la conceptualisation sous forme de mots-clés, la rédaction. Il met à jour des fichiers, des banques de données, il archive sous forme papier ou électronique les documents internes ; il est concepteur de sites web et en gère le contenu ;
- Il est fournisseur de prestations et de produits d'information dont il assure la valorisation ;
- Enfin, il assure un rôle de médiateur et de conseil, et de plus en plus souvent un rôle de formateur auprès des utilisateurs. [36, ACCART- RETHY]

Parmi ces compétences, certaines sont particulièrement en adéquation avec les attentes exprimées dans le cadre d'un projet de gouvernance.

### **2.5.3.1 Faciliter l'accès à l'information et la valider.**

Son travail « apporte une valeur ajoutée à l'information en contribuant à sa rapidité d'usage et à son mode de traitement » (...). Les activités documentaires consistent à mettre en ordre, codifier puis mettre en forme des documents afin de les diffuser efficacement. La valeur ajoutée réside dans « les informations procurées sur les informations » métadonnées, insertion dans des catégories, aide à la sélection, etc.) [9, GUYOT]

En collaboration avec les métiers, il détermine quels documents ont de la valeur pour l'organisation aussi bien au niveau de l'acquisition que pour la conservation. Il a également la maîtrise des canaux de diffusion des documents et produit des services informatiques pour faciliter l'accès à l'information.

### **2.5.3.2 Former**

La fonction ID s'est enrichie avec l'acquisition d'une culture technique et la production de services informatiques [...]. [9, GUYOT]

Les utilisateurs et producteurs sont amenés à développer de nouvelles compétences.

Le professionnel de l'information montre, explique, repère les difficultés chez les utilisateurs et les accompagne vers leur indépendance en les aidant à s'approprier les outils.

« La plus grande autonomie des utilisateurs ou la démocratisation des compétences et des outils font que ces fonctions ne sont plus forcément gérées par des professionnels de l'ID. Du coup, les professionnels de l'ID doivent partager leurs connaissances et transmettre leur savoir-faire. »

[37, GROSHENS]

### **2.5.3.3 Manager**

Le professionnel de l'information définit la politique de gestion de l'information, avec les métiers et assure sa mise en œuvre. De ce fait, il doit organiser le travail collectif ce qui suppose d'établir des règles communes. Il est amené à négocier entre les différents acteurs et intérêts impliqués afin d'obtenir un consensus et leur engagement.

#### **2.5.3.4 Animer**

Le professionnel de l'information renforce l'animation autour de l'information, particulièrement auprès des acteurs issus d'autres métiers. Il participe à la vitalité du groupe en créant une dynamique visant à le consolider. Il veille à la mobilisation des acteurs. L'information doit circuler et il s'en porte garant. Il promeut également l'utilisation des dispositifs.

#### **2.5.3.5 Diffuser une culture du partage de l'information**

Son travail consiste également à construire un climat de confiance entre les acteurs. Celle-ci est indispensable pour la mise en commun d'information. Il doit inciter à la participation et communiquer sur l'intérêt que les individus ont à s'y engager. Beaucoup souhaitent profiter de l'information mais sont peu disposés à la gérer et à la mettre à disposition du groupe. Pour changer les habitudes de travail, il faut effectuer un travail sur les mentalités. Disposer d'un outil ne suffit pas à créer le changement. Il doit être accepté par les acteurs. « Chacun occupe une position, à des intérêts propres, des stratégies d'usage. Les intérêts peuvent diverger selon les acteurs concernés. Le professionnel de l'information doit les harmoniser. »

[9, GUYOT] Le travail en collaboration pose aussi le problème du regard des autres sur son travail. « Travailler en collaboration [...] demande une écoute de l'autre, la reconnaissance de ses capacités et de son apport aux résultats du groupe. » [42, MERCIER-LAURANT] Le partage des connaissances est difficile car la connaissance est souvent assimilée au pouvoir. « Le partage de l'information est souhaité par tous mais dans la réalité, il se révèle assez difficile à mettre en place car il faut prendre en compte les résistances au changement et les problèmes de rétention d'information. » [41, BALMISSE]

L'étude du SerdaLAB met en exergue l'importance de l'accompagnement au changement. L'accompagnement au changement est cité dans 80 % des réponses contre une approche technique. Il s'agit de ne pas trop bousculer les habitudes de travail. Pour être comprises, les décisions doivent être expliquées. Il appartient au professionnel de l'information de sensibiliser sur les enjeux et de motiver en montrant l'intérêt de faire des efforts et de s'impliquer.

Mon expérience au COMES/AFTES, m'a permis de mettre en œuvre ces compétences dans une situation concrète.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 51 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

A mon arrivée, l'attente d'une solution technique pour régler les problèmes informationnels du COMES, est forte. A travers ce cas concret, nous verrons que la recherche d'une solution technique va de pair avec l'institution de solutions organisationnelles et de règles qui doivent être adaptées au contexte et qu'il revient au « chef de projet » de les définir après avoir évalué les différents paramètres (structure, documents, outils, compétences, etc.) inhérents à la situation.

# **Deuxième partie**

## **Conduire un projet de gouvernance**

# 1 Analyser une situation informationnelle

---

## 1.1 Observer une organisation

### 1.1.1 Observer son fonctionnement

Connaître la structure et le modèle organisationnel de l'entreprise constitue la première étape. Cette phase préalable d'exploration permet d'appréhender l'organisation dans son ensemble, de connaître sa structure hiérarchique, sa culture, son mode de communication, les circuits de l'information et de définir les contraintes, les enjeux, ses stratégies... et surtout de comprendre comment s'imbriquent les activités, les acteurs, les circuits et les systèmes d'information. Il est nécessaire d'avoir une vision globale et de bien comprendre le monde de l'entreprise afin d'évaluer quelle y est la place de l'information.

Il est indispensable de savoir d'où on part, c'est à dire d'avoir une bonne connaissance du contexte et des besoins afin de déterminer où on va, c'est à dire envisager quel produit ou service permettra de satisfaire le besoin qui a été identifié.

Il s'agit de « comprendre une situation avant de décider d'une stratégie (qui sera comparée avec la vision initiale) ou de résoudre un problème immédiat. C'est en identifiant le contexte des documents et des dispositifs qui leur donne vie et en laissant s'exprimer les acteurs qu'on saisira la dynamique info-organisationnelle et l'hétérogénéité des langues/vocabulaires, des communautés et des intérêts. » [8, GUYOT]

L'organigramme d'une structure en est une représentation ou la représentation qu'elle se fait d'elle-même et permet d'observer la place des acteurs, de visualiser les découpages en directions et services. L'organigramme permet également d'identifier la place des lieux d'information, de vérifier s'il existe un centre d'information ou si la gestion de l'information est disséminée sur différents pôles, service informatique, service communication. Il permet également d'identifier les responsables et peut « servir de guide pour observer la nature des fonds documentaires ». [9, GUYOT]

## 1.1.2 Le COMES/AFTES

**L'AFTES** (Association française des tunnels et espaces souterrains) est une association professionnelle qui regroupe les différents acteurs intervenant dans les travaux souterrains. Elle a été créée en 1972, suite à une Conférence Internationale qui préconisait la mise en place d'organismes dans chaque pays.

Elle est très active dans son secteur, et bénéficie d'une forte reconnaissance dans la profession tant à l'international qu'en France.

### 1.1.2.1 Ses missions

- **Promouvoir** l'espace souterrain et son utilisation  
L'association soutient les actions qui contribuent à le faire connaître et diffuse le savoir-faire de l'ingénierie, des entreprises et des constructeurs français.  
Elle cherche à attirer l'intérêt des jeunes ingénieurs et techniciens du BTP pour les métiers du souterrain.
- Faire **progresser les connaissances** en matière de travaux souterrains, dans les domaines scientifiques, techniques, écologiques, et économiques.  
L'AFTES diffuse les recommandations de ses groupes de travail et toutes les informations techniques, contractuelles, sociales, environnementales dont elle dispose et entretient l'apport technique et la production de doctrine.
- Instaurer **un réseau**  
En rapprochant et mobilisant toutes les parties prenantes de projets acteurs, investisseurs, maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, bureaux d'études et de contrôle, centres de recherche et de formation, entrepreneurs, consultants, architectes, urbanistes, équipementiers, enseignants, etc.  
Elle offre aussi à ses adhérents la possibilité de participer à des rencontres: congrès internationaux, séminaires techniques, visites de chantiers et journées d'études et entretient des relations avec d'autres associations françaises aux préoccupations proches: Industrie Minérale, Mécanique des Sols, Mécanique des Roches, Comité français pour les Travaux Sans Tranchée ...



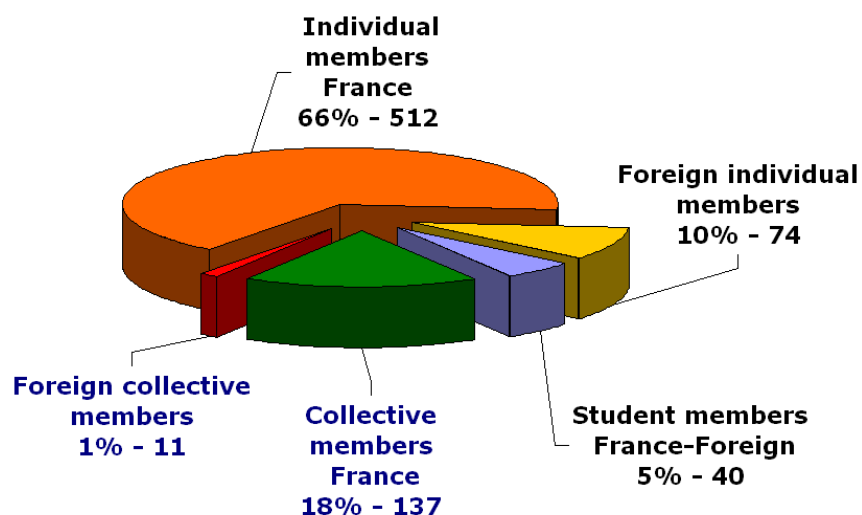
Autres objectifs:

- Rayonner à l'international. L'AFTES représente la France auprès de l'Association Internationale des Travaux en Souterrain.
- Contribuer au dynamisme du secteur
- Valoriser ses activités

### 1.1.2.2 Répartition des membres de l'AFTES

En 2012, L'AFTES regroupait plus de 800 membres individuels ou collectifs, français et étrangers. A l'origine, elle était surtout soutenue par les entreprises. Actuellement, ses adhérents sont majoritairement des individuels.

L'association est pluridisciplinaire et regroupe des acteurs dont les activités sont variées : investisseurs, maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, bureaux d'études et de contrôle, centres de recherche et de formation, entrepreneurs, consultants, architectes, urbanistes, équipementiers, enseignants, etc.



Source : l'AFTES

Figure n°6 : Répartition des membres de l'AFTES

### 1.1.2.3 Son organisation

L'association est composée de bénévoles. Seule, une salariée assure le secrétariat de l'association. L'association ne dispose pas de locaux propres et est hébergée à la Maison des Ponts à Paris.

L'AFTES est administrée par un Conseil d'Administration et gérée par un Bureau assisté par six comités autonomes et pérennes qui ont chacun leur vocation propre. Ponctuellement, des groupes de travail sont constitués pour une mission précise.

**Le Comité Communication** gère la publication de la revue bimestrielle « Tunnels et Espace souterrain », des recommandations techniques, et gère le site Internet de l'association. Il fait connaître l'association, diffuse ses écrits, coordonne ses interventions extérieures et veille à son image. Il organise des manifestations et des journées techniques.

**Le Comité Technique** édite des recommandations, des synthèses et des avis d'experts dans le but de faire progresser l'état de l'art dans les différents domaines des travaux souterrains.

**Le Comité Education** a pour vocation d'attirer les jeunes vers les métiers du souterrain et de favoriser la formation professionnelle. L'association assure des sessions de formations et a créé un mastère spécialisé en partenariat avec l'INSA de Lyon, l'ENTPE et le CETU.

**Le Comité Congrès.** L'AFTES organise tous les trois ans un Congrès international couplé à une exposition technique importante. Ce comité est responsable de son organisation.

**Le Comité MEP** (Matériels Equipements Produits). Ce comité favorise les contacts entre fabricants et fournisseurs de matériels avec les spécialistes des entreprises en rapprochant les produits des besoins identifiés. Il édite un catalogue des matériels et équipements.

En région, l'AFTES est représentée par 3 délégations: Sud-Est - Ile de France - Sud-Ouest

#### **1.1.2.4 Le COMES (Comité Espace souterrain)**

Crée en 2005, il s'adresse aux urbanistes, architectes et aménageurs et intervient principalement à l'amont des projets de construction, en vue de leur fournir des arguments, des références et idées en faveur d'un usage accru du sous-sol.

Des réunions trimestrielles sont organisées dans le but de :

- Coordonner les actions menées par chacun des membres pendant l'année
- Suggérer et définir de nouvelles actions en proposant des animateurs
- Suivre l'avancement des actions

##### *1.1.2.4.1 Les objectifs du COMES*

- Réunir, diffuser et rendre accessible l'information concernant les usages connus et possibles du sous-sol.
- Promouvoir une utilisation rationnelle et coordonnée de l'espace souterrain, notamment en site urbain.
- Étudier les obstacles non techniques à l'utilisation du sous-sol (administratifs, juridiques, psychologiques, économiques...)
- Susciter et encadrer des travaux universitaires dans les diverses disciplines.
- Organiser des séminaires de formation continue
- Fédérer, autour de projets de recherches nationaux, les efforts de chercheurs et d'aménageurs pour une utilisation innovante du sous-sol

##### *1.1.2.4.2 Ses activités*

Le comité facilite rencontres et dialogues avec les élus, les aménageurs de l'espaces et les responsables de projets souterrains afin de les convaincre de l'intérêt de mieux exploiter le sous-sol, de faire connaître l'exploitation qui peut en être faite et de proposer des solutions. Il organise des Tables rondes, des colloques, des ateliers et des séminaires auprès des pouvoirs publics.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif* 58

Le COMES réalise des films, publie des ouvrages, et assure leur meilleure diffusion possible, notamment auprès des associations concernées et des établissements d'enseignement. Il publie des articles dans la revue « Tunnels et Espaces Souterrains » et autres revues spécialisées.

Le COMES entretient des relations avec les organisations nationales et internationales et participe à des congrès et des forums internationaux

Il initie et accompagne des projets de recherches nationaux, comme le projet Ville 10D.

#### **Le projet Ville 10 D.**

« Le Comité Espace souterrain de l'AFTES a développé depuis 2010 un partenariat étroit avec le Comité économique, social et environnemental d'Île-de-France (Paris). De plus, il a initié et pris la tête d'un *Projet national de recherche* intitulé « **Ville 10D – Ville d'idées** » ; sur la base d'exemples concrets, ce projet va fédérer les efforts des chercheurs et des aménageurs pour favoriser un développement urbain intelligent grâce à des utilisations innovantes du sous-sol. L'objectif du Projet National Ville10D est de permettre de mettre en évidence la contribution possible du sous sol dans l'aménagement durable des villes. Pour faire face aux enjeux sociaux, économiques et environnementaux, les métropoles du XXIème siècle sont à la recherche de modes de développement urbain plus économes et plus respectueux des ressources et de l'environnement naturel. Dans cette quête, le sous-sol s'avère un espace méconnu, mal utilisé et pourtant riche de potentiel. La particularité du projet de recherche Ville10D est de déboucher sur des recommandations méthodologiques et des outils d'information intéressant les milieux de la recherche mais aussi et surtout ceux de l'aménagement urbain qu'ils soient décideurs ou opérateurs et qu'ils œuvrent à l'échelle locale ou métropolitaine. »

*Source : AFTES*

#### *1.1.2.4.3 Ma mission*

#### **Le projet**

Les membres du COMES produisent des documents dans le cadre de l'association et collectent des documents concernant les sujets qu'ils traitent.

Ils souhaitent disposer d'une plateforme, accessible depuis le site de l'association, leur permettant de centraliser leur documentation. Etant donné qu'ils ne disposent pas de locaux, ni de personnel, celle-ci doit être gérée de manière collaborative et à distance.

Ma mission de stage a été définie de la manière suivante :

- Etablir un cahier des charges pour la création d'une base documentaire.

- Effectuer une analyse comparative d'outils et conseil pour le choix d'une solution technique.

Une réflexion avait déjà été menée sur le projet à mon arrivée par un des membres de l'association.

L'association ne disposant pas de locaux, je suis hébergée pendant la durée du stage dans les locaux d' Egis Rail à Paris. Mon maître de stage y travaille mais il est basé sur un autre site.

### **L'organisation du projet**

Un comité de pilotage a été désigné au sein du COMES pour m'accompagner pendant la durée du stage. Il est composé de quatre personnes dont les fonctions au sein de l'association sont les suivantes :

- La présidente du COMES
- Le secrétaire général du COMES
- Deux membres de l'association dont la personne qui gère le fonds documentaire pour l'instant.

## **1.2 Analyser la situation documentaire**

### **1.2.1 Objectifs de l'analyse**

Dresser un portrait précis et détaillé de la situation documentaire permet de vérifier ce qui fonctionne ou pas et de mesurer le niveau de satisfaction des utilisateurs. L'analyse critique de l'existant repose sur l'examen successif des documents, des outils, et de l'organisation afin d'en déterminer les points forts et les points faibles.

- Evaluer les ressources informationnelles. Cette phase doit répondre aux questions suivantes: quels documents, qui les produit, d'où ils viennent, où sont-ils? Les recenser puis les passer en revue permet de déterminer une typologie des documents, d'estimer la volumétrie et le taux d'accroissement. Leur localisation, les sources, les modalités de création, d'acquisition et de diffusion font l'objet d'un examen, préalable à leur caractérisation.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 60 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

- Evaluer les outils en procédant d'une part à une description de l'outil informatique et à une analyse des produits et services actuels : recherche, exploitation des résultats, diffusion, utilisation. Cette phase permet de « mener une réflexion sur l'adéquation des outils » et de leurs apports. Cette exploration permet de connaître les moyens informatiques à disposition, leur utilisation réelle, d'analyser leur adéquation fonctionnelle avec les besoins, de vérifier qu'ils sont adaptés aux utilisateurs. Le cas échéant, de simplifier et d'harmoniser les dispositifs afin qu'ils soient cohérents entre eux et leur utilisation fluide pour l'utilisateur.
- Analyser les dysfonctionnements. Repérer les dysfonctionnements et les analyser évite la répétition des erreurs. L'origine peut être technique ou humaine : pas de prescription des collègues, absence de co-conception lors du projet, absence de correspondance au besoin ou problème cognitif.
- Observer l'organisation actuelle. L'examen de la circulation documentaire renseigne sur la structure de l'organisation et permet d'identifier les points de blocages ou de difficultés afin de procéder à des réajustements. Il faut pour cela connaître les rôles et s'interroger sur les responsabilités des acteurs concernés. Y a-t-il une organisation de la gestion documentaire ? S'agit-il de l'organiser, de l'améliorer ou de la faire respecter ? Qui produit les documents ? Qui en a besoin ? Quel est le classement, quel est le mode de stockage ? Y-a-t-il des règles ? Quelles sont elles ? Sont elles utilisées ?

## **1.2.2 La situation documentaire du COMES**

### **1.2.2.1 Les documents**

Le fonds constitué par le COMES depuis sa création, est composé de documents produits par l'association et de documents en provenance d'organismes externes.

#### **La production interne :**

Il s'agit de documents écrits par ses membres dans le cadre des activités de l'association. Elle comprend :

- Des publications dans la revue interne

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 61 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

- Des articles en provenance de colloques, de conférences ou autres évènements organisés par l'association.
- Des livres blancs
- Des manifestes
- Des supports de cours
- Des photos
- Des vidéos
- Des documents de travail, ayant trait à l'organisation du comité :
  - des comptes rendus de réunions
  - des documents produits pour la préparation de projets
  - des supports de communication

### **Collecte externe**

- Des articles
- Des publications des membres dans des revues
- Des actes de congrès, de colloques
- Des rapports
- Diverses publications en rapport avec les centres d'intérêt du comité
- Des ouvrages
- Des documents techniques
- Des photos
- Des vidéos

### **Lieux de stockage**

Le fonds comprend des documents papiers et des documents numériques.

Les documents physiques sont conservés et centralisés par un membre du comité, à son domicile.

Une partie des documents numériques sont également en sa possession, stockés sur un disque dur.

D'autres documents sont déposés sur le site de l'association.

Les documents collectés par les membres ne sont pas tous mis en commun et sont donc dispersés chez les membres.

### **Volumétrie/ Accroissement**

Le fonds à intégrer dans la base documentaire a été estimé à environ 1000 documents. Cette estimation est approximative et doit être confirmée après inventaire.

Le choix des documents à conserver et à diffuser ne peut être opérée qu'avec l'aide des acteurs métiers à moins d'avoir une culture du domaine traité.

N'ayant pas d'expertise sur les sujets traités par le COMES et pas d'accès direct au fonds documentaire, l'examen des documents a été effectué et se prolongera par les membres du comité de pilotage. Une centaine de nouveaux documents devraient être intégrés dans la base de données chaque année.

### **Mode de classement.**

A l'intérieur des divers espaces du portail, les documents sont classés par date.

#### **1.2.2.2 Les outils**

L'association dispose d'un portail internet de type institutionnel. Il a été à l'origine conçu pour publier du contenu. La dernière refonte du site date de 2005 et l'association envisage de le moderniser.

Chaque Comité ou groupe de travail gère son propre espace sur le portail. Une partie de cet espace est accessible au public et constitue un site où chaque comité présente et communique sur ses activités.

Chaque Comité possède également un intranet. Il est accessible depuis le site de l'association. L'intranet du COMES est composé de deux espaces. Le premier est destiné à la gestion des documents internes du COMES. Il comprend des documents pour le fonctionnement du comité et des documents ayant trait à des projets. L'autre espace est dédié à une base documentaire. Ces deux espaces sont eux-mêmes divisés en cinq sous-parties.



Page d'accueil de l'intranet :

Accueil Contact Plan du site

AFTES ASSOCIATION FRANÇAISE DES TUNNELS ET DE L'ESPACE SOUTERRAIN

RECHERCHE

- L'AFTES
- Comités et Délégations
- Groupes de travail
- Publications
- Conférences et Visites
- Congrès AFTES
- Congrès et Colloques
- Sites utiles
- Education - Métiers

Contactez-nous

ESPACE MEMBRES

Déconnexion

- Accueil
- Mon profil
- COMES - Comité Espace Souterrain
- COMES Base - Base documentaire
- Devenez membre

Bienvenue dans l'Espace Membres de l'AFTES !

Utilisez les rubriques ci-contre ou les liens ci-dessous, pour naviguer dans votre espace dédié.

- Accueil
- Mon profil
- COMES - Comité Espace Souterrain
  - Membres
  - Agenda
  - Comptes Rendus
  - Documents
  - Projet Natonia!
- COMES Base - Base documentaire
  - Membres
  - Agenda
  - Comptes Rendus
  - Documents
  - Publications

N'oubliez pas de maintenir à jour vos informations personnelles dans la rubrique **Mon profil** pour que nous puissions vous tenir au courant des actualités de l'AFTES.

© 2006 AFTES  
Tous droits réservés

Figure n°7 : Page d'accueil de l'intranet du COMES

Au niveau fonctionnel, il est possible de :

- De publier du contenu
- D'effectuer des recherches simples
- D'indexer les documents en texte intégral
- De visualiser, imprimer, télécharger des documents
- De déposer des documents, de les modifier, de les supprimer selon les droits attribués à l'utilisateur.
- A l'administrateur, de gérer des accès et des droits

### 1.2.2.3 L'organisation

Les membres de l'association peuvent rajouter, modifier ou supprimer des documents. Un animateur valide les publications. Une personne est chargée de gérer la publication de contenu sur le site. Cette organisation est identique pour les différents comités.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 64 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

Dans le cas du COMES, l'intranet est essentiellement utilisé pour le versement de documents lié au fonctionnement interne du groupe. Par contre, le dépôt de documents dans une banque

documentaire est peu pratiqué. Les membres recueillent les documents et les transmettent à une personne chargée de les centraliser ou chacun les conserve de son côté et la transmission se fait à la demande.

#### **1.2.2.4 Les résultats de cette observation**

Cet examen m'a permis de procéder à des évaluations de l'existant et de dégager déjà les principaux axes d'amélioration et de les prioriser. J'ai confronté les tests auxquels j'ai moi-même procédé, aux avis des utilisateurs afin de mieux déterminer l'origine des dysfonctionnements. Est-ce que les utilisateurs ne sont pas satisfaits parce qu'il y a un réel dysfonctionnement ou est-ce dû à une méconnaissance de l'outil ou encore à une mauvaise utilisation ?

- Le stockage des documents

Les documents sont stockés en pdf directement sur le site et accessibles par des liens. Ce stockage n'est pas très bien organisé. Une partie des documents du COMES sont mélangés avec les publications des autres comités. L'accumulation de liens de téléchargement sur le site contribue à la confusion et à la désorientation.

- Multiplication des espaces de dépôt.

Les documents sont également déposés à différents endroits sur le site. Les publications sont accessibles par un onglet du même nom, accessible depuis la page d'accueil, ou sont publiées divers types de documents :

- des recommandations anciennes. Les plus récentes ne sont accessibles qu'aux membres et sont téléchargeables depuis l'espace membres.
- La revue « Tunnels et espace souterrain » publiée par l'association.
- Les Actes de Congrès de l'AFTES
- Une partie des publications du COMES
- D'autres publications

Une autre partie des documents est déposée sur l'intranet du comité qui lui-même est composé de différents espaces de dépôt.

Premier problème : les subdivisions de l'intranet portent le même nom, ce qui crée des confusions. Sur l'intranet : des documents sont déposés dans la partie « Documents » de l'intranet réservée théoriquement aux documents de fonctionnement du COMES ; d'autres dans la partie « Documents » de la base documentaire. Un espace est réservé au projet ville 10D mais les documents concernant le projet sont déposés ailleurs. Par ailleurs, un lien renvoie vers un autre site consacré au projet. Les documents qui concernent ce projet sont disséminés à quatre endroits différents.

Enfin un nouvel onglet « publications » dans la base documentaire héberge encore d'autres documents.

La difficulté à s'y retrouver est accentuée par le mode de navigation sur le site où se multiplient les onglets et les liens, à gauche, en haut et parfois au milieu. Il est également difficile d'identifier les documents propres au COMES.

Des espaces se doublonnent et certains n'ont pas lieu d'être : deux rubriques Agenda et deux rubriques Comptes rendus.

- La recherche.

Il est possible d'effectuer une recherche sur le site mais il n'est pas possible d'affiner les recherches ni de croiser des critères. Il n'y a pas non plus d'aide, ni de plan de classement qui permettrait à l'utilisateur d'être guidé. Les documents sont indexés en texte intégral uniquement. De ce fait, les requêtes ramènent beaucoup de bruit. Le mode de recherche actuel ne permet pas de palier au défaut d'organisation du stockage.

- Les autres fonctionnalités : exploitation des résultats, gestion des droits, ne posent pas de problèmes particuliers et sont jugées satisfaisantes.
- Bonnes pratiques observées. Les règles de nommage ne sont pas uniformisées sur tout le site mais elles sont respectées par espace de stockage dans l'intranet.

Continuer à déposer des documents sur le site selon les modalités actuelles ne ferait qu'aggraver la situation. D'ailleurs, hormis les documents de travail, assez peu de documents

continuent à être mis en ligne. Seules les publications de l'association, la revue Tunnels et Espace Souterrain et les recommandations font l'objet d'une mise à jour régulière.

L'observation de l'existant permet déjà d'établir un premier diagnostic et d'identifier quelques problèmes majeurs.

- Un problème technique : l'outil n'est pas prévu pour cette utilisation. Il a d'abord été conçu pour publier du contenu et ne dispose pas d'espace de stockage approprié.
- La structuration du site et de l'intranet. On peut également constater que la structuration du site n'est pas optimale et est à l'origine des difficultés tant pour l'utilisateur qui a du mal à s'orienter que pour celui qui souhaite y déposer des documents. La multiplication des espaces sur le site contribue à la dispersion des documents et à la confusion pour les utilisateurs.
- La dissémination des documents chez les divers membres est problématique car l'information ne circule plus efficacement; ce qui peut entraîner une déperdition de connaissance. On ne sait pas qui à quoi, et surtout il n'est pas possible de connaître l'existence de certains documents.
- Un problème de communication : l'existence des fonctionnalités de l'outil n'est pas connue de tous les membres du comité.
- Les membres du COMES se servent de l'intranet pour archiver les documents et assez peu pour communiquer. La partie base documentaire semble laissée à l'abandon.
- Les différents graphismes utilisés rendent la lecture difficile.

## 1.3 Identifier les acteurs

### 1.3.1 L'analyse orientée utilisateur

Dans la conduite d'un projet, deux types d'analyses sont possibles :

- L'analyse « orientée concepteur » ou manager qui vise à valider ses hypothèses dans une situation.
- L'analyse « orientée utilisateur » qui cherche à comprendre celui-ci. [9, GUYOT]

Les dispositifs TIC ne sont pas uniquement techniques, ils sont conçus pour rencontrer des utilisateurs. Ils ne se réduisent pas à un outil. Ils relient des règles, des processus et des cultures avec la technique. Ce sont des dispositifs qui ramènent à des pratiques, des choix managériaux, des débats...

Il faut donc explorer les capacités et les pratiques des usagers. Impliquer l'utilisateur est aussi un facteur essentiel permettant d'emporter l'adhésion particulièrement dans la mise en place d'un outil collaboratif dont le bon fonctionnement repose sur la création du lien social et la participation.

Placer l'utilisateur au centre du projet pendant la conduite du projet et ensuite au cœur du système permet de proposer des réponses et des services qui correspondent au mieux aux besoins exprimés. Les pratiques individuelles, les bricolages ou détournements révèlent une créativité dans l'usage qui peuvent être intégrés lors de la construction d'une plateforme. Les démarches de co-construction, reposant sur le principe de la « servuction » aident dans la définition d'un produit efficace.

Il est donc impératif d'étudier le public afin de proposer une solution adaptée. Cette analyse permet de:

- Décrypter les besoins concernant l'information et les fonctionnalités attendues.
- Etudier les rôles et l'organisation. Qui fait quoi ? Qui sont les producteurs d'information, qui sont les utilisateurs, les intermédiaires, etc ?
- Connaître les pratiques et les usages
- Evaluer les compétences dont ils disposent

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif* 68

- Evaluer les degrés d'implication et d'engagement des acteurs. Les individus ne se comportent pas de manière identique face à l'innovation. On peut les catégoriser selon 5 profils :
  - Les innovateurs. Ils sont des porte-paroles précieux
  - Les adopteurs précoces
  - La majorité précoce
  - La majorité tardive
  - Les retardataires

Identifier les porteurs du projet (une personne, un service, la direction) permet de savoir sur qui s'appuyer pour relayer en interne les enjeux du projet. Créer un réseau de prescripteurs sur lequel peut reposer la communication autour du projet renforce les chances de réussite. Tous les acteurs ne se sentent pas impliqués au même degré, il faut convaincre de l'opportunité du changement, identifier les résistances et en déterminer l'origine. Cette étape est déterminante pour mener à bien un projet et faire évoluer les habitudes de travail.

- Connaître ses émotions
  - « L'émotion, la dimension psychologique devient un ingrédient majeur de l'interaction homme- machine, avec le développement de l'interactivité et de l'« *User eXperience* » (ux). [2, EDC]

### 1.3.2 Les membres du COMES

Etant donné la nature de ce projet qui mixte travail collaboratif, autogestion et gouvernance documentaire, il est indispensable d'étudier les profils des futurs utilisateurs car ils vont devoir assurer plusieurs rôles. Ils sont déjà producteurs et collecteurs de documents, ils vont devenir gestionnaires. Certains d'entre eux vont devenir prestataires d'un service en validant les documents à intégrer à la base, en contrôlant l'indexation et en intervenant comme administrateurs du dispositif mis en œuvre.

Plusieurs points les concernant sont à prendre en considération.

- l'aisance avec l'outil informatique
- les compétences dans le domaine de l'information-documentation
- Le degré d'implication dans le projet et dans le partage de l'information
- L'engagement sur le long terme
- Leur niveau ou capacité d'autonomie

Cette évaluation permet ensuite d'adapter le système et l'organisation à mettre en place. Elle va également impacter le périmètre du projet et aider à dégager des priorités.

Le COMES réunit une trentaine de membres exerçant des professions hétérogènes. IL est composé d'architectes, d'ingénieurs, de géologues, de juristes, de physiciens, d'archéologues, de géographes, d'officiers du Génie, faisant ou ayant fait carrière dans l'administration, l'université, les établissements publics, les entreprises et les bureaux d'études privés. Ils exercent dans des organisations différentes et sont dispersés géographiquement. (*Source : AFTES*)

Il existe donc de multiples profils professionnels mais il s'avère qu'à l'examen de leurs compétences en information-documentation et pour le travail collaboratif, la population est plutôt homogène. Les disparités se situent plutôt au niveau de l'implication.

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'EXPERTISE DU DOMAINE</b></li> <li>• <b>LA CULTURE</b></li> </ul> <p>La mise en commun d'informations étant une des missions de l'association, c'est un atout pour le travail collaboratif et la mise en commun d'informations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'ENGAGEMENT SUR LE LONG TERME</b></li> </ul> <p>Les membres du COMES ont peu de disponibilité à consacrer à cette activité de par leur activité professionnelle prenante. Leur participation à l'association repose sur le bénévolat. Leur implication dans les activités de l'association se rajoute à leur activité professionnelle. Ils vont devoir assurer la gestion documentaire en plus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'IMPLICATION</b></li> </ul> <p>Le besoin d'une organisation a été exprimé par la totalité des membres rencontrés. Ils ont conscience des enjeux.</p> <p>Cependant, l'intérêt pour les outils et l'organisation documentaire n'est pas la même selon les acteurs. Elle est perçue comme un mal nécessaire par certains. D'autres, au contraire manifestent de l'intérêt pour l'activité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PAS DE QUALIFICATION EN ID</b></li> </ul>

TABLEAU N°1 : LES MEMBRES DU COMES

Les membres du COMES vont devoir exercer des activités qui relèvent de l'ID. J'ai répertorié les compétences nécessaires à la gestion de l'information pour établir des correspondances avec les compétences des membres du COMES dans le but de détecter des points de vigilance pour la mise en place du futur système.



COMPETENCES ID		
FONCTION	ACTIVITES	Membres du COMES
COLLECTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecter et exploiter un flux de documents et d'informations</li> <li>• Sélectionner l'information</li> <li>• Identifier des sources</li> <li>• Evaluer leur qualité</li> <li>• S'assurer des conditions d'utilisation de l'information</li> </ul>	Pour ce qui concerne la collecte d'information, ils sont experts dans leurs domaines. Ils ont la connaissance du contenu.
RECHERCHE D'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et utilisation efficace et complémentaire les différents outils de recherche.</li> <li>• Evaluer et transmettre les résultats.</li> </ul>	La recherche d'information fait partie intégrante de leur pratique professionnelle. De par leur profession, ils ont une bonne pratique des outils numériques. Cependant, ils n'en connaissent pas forcément toutes les fonctionnalités.
ANALYSE-INDEXATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le contenu</li> <li>• Attribuer des mots-clés</li> </ul>	L'expertise sur le contenu permet une bonne maîtrise de l'analyse documentaire.
GESTION DES DONNEES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détecter, extraire, vérifier et valider les éléments nécessaires à l'alimentation d'une banque de données</li> <li>• Formaliser et décrire les informations à entrer dans la base de données</li> <li>• Normaliser les données</li> <li>• Organiser les contrôles de qualité et les modifications à introduire dans les données</li> <li>• Assure la cohérence et l'intégrité de la banque de données</li> <li>• Assurer la formation des utilisateurs</li> </ul>	Ils ne possèdent pas de compétences particulières dans ce domaine et sont inexpérimentés. Cet aspect constitue un point de vigilance pour le bon fonctionnement de l'outil et de sa pérennité et en raison aussi du manque de temps. Elle requiert une formation voire une médiation.
GESTION DU LANGAGE DOCUMENTAIRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre l'évolution des domaines de travail et des besoins des utilisateurs</li> <li>• Coordonner et contrôler les travaux de production et de maintenance d'un langage documentaire (analyse, choix, intégration de termes, évolution des structures, création de nouveaux</li> </ul>	Deuxième point de vigilance. Une formation ou une médiation est également à envisager sur ce point.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 72 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

	domaines) <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la qualité et la cohérence globale du langage documentaire</li> </ul>	
ADMINISTRATION D'UN SERVICE ELECTRONIQUE D'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer, gérer et faire évoluer la structure des données</li> <li>Adapter les menus et les tables</li> </ul>	Troisième point de vigilance

TABLEAU N°2 : CORRESPONDANCES METIERS

Par leurs professions, les membres du COMES exercent d'ores et déjà un certain nombre d'activités et de pratiques documentaires comme la recherche d'information et la collecte. Ils sont experts de leur domaine et ont utilisés les outils numériques dans leur activité quotidienne. La difficulté concerne les tâches liées à la gestion de l'information et surtout leur suivi sur le long terme afin d'avoir une base de données cohérente et qu'elle puisse évoluer en fonction des besoins.

#### ➤ **Les porteurs du projet**

Deux personnes ont été identifiées pour porter le projet. La personne qui gère le fonds documentaire et un usager insatisfait de la situation actuelle, vivement intéressé par la modernisation et l'innovation. Ces personnes ont été impliquées dans la mise en place du dispositif. D'autres personnes ont également manifesté de l'intérêt mais l'éloignement géographique n'aura pas permis de les impliquer davantage dans le projet.

## 2 Analyser les besoins

---

### 2.1 Déterminer les objectifs et les moyens

Gérer l'information n'est pas une fin en soi, c'est une réponse à un besoin ou à objectif que l'entreprise veut atteindre. Que cherche t'on à obtenir ? Michel Roberge définit un plan de gouvernance comme un itinéraire à parcourir. Atteindre la destination convoitée ne peut être le fait du hasard et répondre aux questions suivantes permet de baliser la démarche :

- D'ou part-on ?
- Où veut-on aller ?
- Comment peut-on y arriver ?

L'objectif doit être cadré, précis et défini, approuvé et si possible consensuel, mesurable avec une échéance, réaliste et ambitieux.

Les bénéfices attendus doivent être clairement exprimés.

Evaluer les moyens nécessaires pour y arriver se fait dès le début de projet. Pour Danièle Brochu ces moyens sont indispensables pour mener à bien un projet:

- Une équipe compétente
- Des équipements : du matériel, des outils
- Du temps
- De l'argent
- Un contexte favorable

Les contraintes doivent être intégrées dès le début du projet. Elles peuvent être de différentes natures : matérielles, humaines, règlementaires, techniques. Pour déterminer les éléments contraignants, il faut s'intéresser à l'environnement : les utilisateurs, les partenaires, les contraintes externes.

## 2.2 Recueillir le besoin

L'étape de recueil des besoins est fondamentale. Elle permet de comprendre les objectifs, les enjeux, les attentes, le contexte, les contraintes, de recueillir les insatisfactions sur la situation existante.

Cependant, l'expression des besoins n'est pas spontanée et l'exercice s'avère souvent difficile et déroutant.

- Les besoins exprimés mélangent souvent objectif, besoin et solution
- Les demandes sont souvent vagues, imprécises.

Il est donc important de bien préparer cette étape afin de favoriser leur expression.

Différentes méthodes d'enquête permettent de recueillir les besoins.

- **La réunion d'un groupe de travail.** Elle permet de confronter les points de vue. C'est l'occasion pour chacun des acteurs d'y exprimer ses attentes et ses contraintes respectives ; ce qui permet d'avoir une vue plus globale pour chacun des acteurs. En facilitant l'échange et la négociation, elle est précieuse pour parvenir à un consensus. Les ateliers sont organisés par service ou par métier ou en fonction d'une thématique.
- **L'interview** permet de recueillir les opinions de manière plus franche à condition que l'interviewer parvienne à établir un climat de confiance avec l'interviewé en donnant du sens, c'est à dire en l'informant sur les buts poursuivis et en l'assurant de la confidentialité des réponses. Les conflits, les besoins cachés s'expriment alors plus facilement pendant le face à face que lors des réunions à plusieurs. Il permet de mieux situer l'individu et de préciser des points. Les entretiens peuvent être plus ou moins orientés ou dirigés. Avant de questionner, il faut écouter et laisser l'interviewé s'expliquer puis le conduire vers les attentes et les dysfonctionnements en évitant d'induire des biais qui risqueraient d'influencer le répondant.
- **L'observation directe.** Cette démarche repose sur une immersion longue sur le lieu de travail. Elle est utile pour connaître la culture de l'entreprise, le rythme de travail, les habitudes de travail, les pratiques réelles et analyser les comportements informationnels. Elle consiste à observer les gens dans leur travail ou à recueillir des

informations de manière plus informelle. L'observation met aussi à jour les différences entre le discours et la réalité.

- **Le questionnaire.** Composé de questions ouvertes ou fermées, il permet de recueillir massivement des opinions ou des données en un laps de temps réduit. Cependant, il ne permet pas de collecter des données précises. Autre inconvénient : il n'est significatif que si le nombre de réponses obtenues est important et si elles émanent d'une population représentative.

**Qui interroger ?** Le panel de personnes interrogées est représentatif de tous les utilisateurs, c'est à dire des différents niveaux hiérarchiques et des différents métiers. Tous les intérêts doivent être pris en compte.

- Le commanditaire. Il a une vision stratégique du projet. C'est lui qui détermine l'objectif général.
- Les chefs de service. Leur vision combine l'opérationnel et la stratégie.
- Des représentants des utilisateurs ; des personnes volontaires et motivées mais aussi des réfractaires au changement pour les impliquer en les associant au projet.
- Des interlocuteurs techniques si besoin.

**Quelles questions se poser ?** La méthode QQCCOPQ

Qui : quels sont les acteurs ?

Quoi : quels sont les faits ? Décrire l'existant, les insatisfactions, leurs causes.

Comment ? Les solutions. Des solutions ont-elles été envisagées ? Quels sont les degrés de liberté par rapport à cette solution ?

Combien. De quel budget dispose-t-on ? Quelles sont les ressources ?

Où ?

Quand ? Quel est le délai ?

Pour quoi. Quelles sont les finalités ? Dans quel but mener le projet ? Quelle serait la situation idéale ?

Pour qui le produit ou le service est créé ? Quelles sont ses caractéristiques de cette population ?

Sur ce projet, l'analyse des besoins s'est faite grâce à des réunions de groupe et des entretiens individuels.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 76 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

➤ Les réunions de groupe.

Pendant la durée du stage, trois réunions de groupe se sont tenues. La réunion de lancement a eu lieu le 11 juin, en présence du comité de pilotage.

Une deuxième réunion avec un comité restreint.

La présentation du travail réalisé le 3 septembre lors d'une réunion trimestrielle du COMES, en présence d'une quinzaine de membres. Elle a permis de recueillir des avis sur le travail effectué et de procéder à quelques modifications.

➤ Par des entretiens individuels

Le recueil des besoins s'est essentiellement fait par des entretiens individuels en présentiel ou au téléphone.

Il a été opéré auprès des personnes déjà concernées par la gestion documentaire actuellement, c'est à dire la personne qui est chargée de la mise en forme et de leur diffusion sur le site et auprès de la personne qui centralise la documentation à son domicile. J'ai également interrogé de futurs utilisateurs.

Pendant ces entretiens, j'ai d'abord laissé les gens s'exprimer sur leurs difficultés et leurs attentes, puis comme j'ai conduit des entretiens plutôt directifs avec des questions précises. Les membres de l'association étant peu disponibles en raison de leur charge de travail, il a fallu orienter ces entretiens afin d'obtenir un maximum d'éléments essentiels et de points de vue pour faire avancer le projet.

Pour les questions techniques, je me suis tournée vers le prestataire informatique de l'association.

➤ L'observation

Etant donné que le COMES est constitué de bénévoles et en raison de leur dispersion, il ne m'a pas été possible d'observer directement les pratiques des membres. Cependant, mon intégration au sein du service des infrastructures souterraines d'Egis Rail a été l'occasion de découvrir les modes de travail, et d'observer les pratiques informationnelles propres au secteur. Ca a été aussi l'occasion de recueillir des commentaires sur les difficultés rencontrées pour accéder à l'information ou dans l'utilisation des outils. Elles tiennent surtout au nombre d'outils à disposition et à la fréquence de leur modification. Les ingénieurs se plaignent de ne pas savoir où aller chercher l'information et de ne pas toujours avoir le temps de s'adapter aux changements. Le manque d'accompagnement et de formation à leur utilisation contribue dans certains cas à accentuer ces difficultés et à la

perte de temps. Les formations se focalisant surtout sur les logiciels de travail. La prise en considération de l'intensité du rythme de travail à été aussi déterminant pour le projet et pour la simplification du système à mettre en place.

La régularité des points sur l'avancée du projet avec mon maître de stage lors de ses passages à Paris, ont été fondamentaux pour valider d'une fois sur l'autre le travail effectué, préciser certains points et mieux appréhender les contraintes.

Dans le contexte du stage, les comptes rendus de réunions ont également été des outils de pilotage précieux. Leur consultation régulière m'a permis de ne pas m'éloigner des attentes, ce qui, du fait, de mon isolement était un risque.

## **2.2.1 Décrypter les besoins**

Dans ce projet, plusieurs problématiques documentaires se superposent. Il s'agit à la fois, d'archiver des documents afin de les conserver (mémoire de l'association) ; de faciliter l'accès aux documents ; de rassembler des acteurs dans une direction commune afin de capitaliser des informations.

### **2.4.2.1. Clarifier le besoin**

Comme le fait remarquer Paul-Hubert Des Mesnards, « la demande mélange souvent objectifs, contraintes, solutions, besoins. [ ] L'aspect technique passe souvent avant le besoin or, il est primordial de bien comprendre l'objectif du projet. Il faut alors se poser la question : a quel problème correspond la solution ? Ce qui permet de remonter au but, au vrai besoin. »

L'expression des besoins mélange souvent des réponses aux deux questions : à quoi ça sert et comment c'est fait. Il est donc important pour le professionnel de l'information de « repérer les objectifs formulés en solutions » et de les catégoriser de façon à déterminer ce qu'attend le commanditaire et comment ça va être mis en œuvre.

Il est important de pouvoir bien identifier les objectifs, car on risque de ne pas examiner d'autres solutions ou de proposer une solution inadéquate.

[26, MESNARDS DES]

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 78 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

Paul-Hubert Des Mesnards recommande de séparer les données en 3 univers pour clarifier le besoin.

- L'Univers **Projet**

Acteur concerné : le commanditaire.

Ses préoccupations : qualité, coût, délai

Contexte, but, enjeux, résultats attendus, budget, calendrier, organisation, contraintes.

- L'Univers **Produit**

Conception du produit ou service

Concepteurs et experts techniques

Leur préoccupation : réaliser un produit qui correspond le mieux aux besoins.

Il doit définir les solutions les mieux adaptées, étudier le moyen de réaliser les services attendus. Le concepteur doit traduire les fonctions en solution.

- L'Univers Client ou **Utilisateur**

Il exploite le produit ou le service.

Il exprime des besoins, des désirs, des attentes, des insatisfactions à traduire en fonctions détaillées et en niveau de performance requis.

[26, MESNARDS DES]

Au cours des réunions et des entretiens je recueille des données plutôt hétérogènes. Comme je l'ai déjà dit : sur ce projet, commanditaire, producteur et utilisateur ne font qu'un. En plus, sur ce projet, ils seront gestionnaires et pour quelques-uns administrateurs. Ce qui rend plus complexe l'expression des besoins et leur analyse.

Tous ces éléments sont formulés en même temps. Le besoin sera essentiellement exprimé en terme de solution (une base de données) et en terme d'insatisfaction sur le système actuel. La demande de départ est orientée sur l'outil et sur les fonctionnalités.

L'interrogation de plusieurs acteurs permet de recueillir des similitudes ou des écarts de positionnement. Sur ce projet, différents points de vue ont été exprimés : d'une part l'attente d'un outil simple et incitatif; d'autre part, un outil classique de gestion documentaire avec peu de prise en compte des contraintes utilisateurs. Mon travail va consister à négocier pendant toute la durée de la mission afin de trouver un compromis acceptable entre ces deux visions. Les documents issus d'une première réflexion sur le projet m'ont été remis en

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 79 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



début de projet. Ils ont constitué une base de travail. J'ai ensuite cherché à mieux adapter l'organisation et le dispositif au contexte.

### **2.2.2 Traduire en fonctions**

La solution doit répondre au juste besoin, c'est à dire ni en-deçà, ni au delà. Il faut éviter les surspécifications et identifier le besoin avec justesse car la surqualité génère des coûts supplémentaires. Il faut donc mesurer les conséquences des exigences des utilisateurs et vérifier qu'elles sont bien nécessaires. Ceci vaut d'autant plus dans ce contexte, où le public cible doit être à même de se repérer rapidement et être guidé pour l'utilisation de l'outil. Il doit être simple. Seul le strict nécessaire des fonctions doit être conservé. Il faut donc identifier et séparer les fonctions d'usages, les fonctions d'estime et les fonctions contraintes.

TABLEAUX RECAPITULATIFS

<b>UNIVERS PROJET</b>			
Le	ENJEUX	OBJECTIFS	CONTRAINTES
Commanditaire			
Le COMES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte d'informations</li> <li>- Moderniser</li> <li>- Attirer un public plus large</li> <li>- Fédérer l'ensemble de l'association sur la question de partage et capitalisation des connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Centraliser et organiser la documentation</li> <li>-La rendre accessible en permanence</li> <li>-Capitaliser des connaissances</li> <li>-Engendrer une dynamique de partage au sein de l'association</li> <li>-Valoriser les archives de l'association</li> <li>- Permettre le travail collaboratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Délai : non établi</li> <li>-Ressources financières:</li> <li>-Budget non établi</li> <li>-Ressources humaines : absence de documentaliste ou de personnes ayant des compétences ID.</li> <li>- Repose sur de « bonnes volontés »</li> <li>- Pas de serveur, ni de service informatique.</li> <li>- Disparité géographique des acteurs</li> </ul>

TABLEAU N°3 : UNIVERS PROJET

<b>UNIVERS UTILISATEUR</b>			
Membres du COMES	BESOINS	DESIRS	INSATISFACTIONS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-S'informer</li> <li>-Accéder aux documents de partout</li> <li>-Déposer des documents par tous et à distance</li> <li>- être guidé</li> <li>- Avoir un accès direct au document</li> <li>- Pouvoir contacter un auteur</li> <li>- Un processus de validation pour le choix des documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une recherche de type « Google » et</li> <li>-Pouvoir effectuer une recherche sur plusieurs critères</li> <li>- Un outil simple à utiliser</li> <li>-Pouvoir télécharger le document ou l'envoyer par mail</li> <li>-Signaler des ressources en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La difficulté d'accès aux documents</li> <li>- Retrouver un document sur le site</li> <li>-Pas d'aide à la recherche</li> </ul>

TABLEAU N°4 : UNIVERS UTILISATEURS

---

**UNIVERS CONCEPTEUR**

---

Le chef de projet	FONCTIONNALITES	ERGONOMIE	CONTRAINTES	EVOLUTIONS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centraliser les documents</li> <li>- Enregistrer des notices de manière collaborative et à distance</li> <li>- Consulter la base à distance</li> <li>- Une recherche simple portant sur plusieurs champs</li> <li>- Une recherche avancée</li> <li>-Un annuaire</li> <li>-Un workflow de validation</li> <li>-Des aides à la recherche et des aides à la saisie</li> <li>- Différentes modalités d'exploitation des documents</li> <li>-Des formulaires de saisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une ergonomie simple</li> <li>-Une automatisation des tâches</li> <li>-Des procédures de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un hébergement externe</li> <li>-Une interface full-web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enregistrer des photos et des vidéos. Eventuellement, des documents techniques</li> <li>- Accès de la base pour interrogation et enregistrement des documents à un public plus large</li> </ul>

---

TABLEAU N°5 : UNIVERS CONCEPTEUR

## 3 Préconisations techniques et organisationnelles

---

### 3.1 Structurer l'information

#### 3.1.1 La constitution de tables

Le recensement des informations à intégrer dans la base de données permet leur regroupement selon des sphères d'informations et de constituer des tables. Dans le cas du COMES, nous avons pu établir deux catégories d'informations:

- Des ressources bibliographiques
- Des auteurs

#### 3.1.2 La description bibliographique

La structuration des documents consiste à en dégager l'identité afin de l'organiser et de permettre leur accès aux utilisateurs. La description bibliographique identifie, caractérise le contenu à l'aide de données descriptives. L'opération de catalogage permet d'accéder aux documents par l'auteur, le titre, le nom de la publication, etc. Chaque document se voit ainsi attribué une fiche d'identité pour pouvoir retrouver le document et savoir comment l'exploiter. Il est possible de se référer à des normes qui facilitent l'interopérabilité des données. L'extraction des informations essentielles, utiles à l'exploitation du document se fait aussi par rapport à l'utilisateur.

Pour le cas du COMES, les métadonnées ont été adaptées aux documents et au public cible. Une réflexion avait déjà été menée avant mon arrivée par un membre du COMES sur les métadonnées et le vocabulaire. Le travail sur la caractérisation des documents a été opérée à partir d'un échantillon représentatif de documents pour tester et valider ces métadonnées ainsi que le vocabulaire. Le résultat a fait l'objet de négociations pour parvenir à maintenir un équilibre entre les exigences de simplicité du projet et la nécessité d'un minimum indispensable en fonction des résultats attendus. La pertinence de chacun des champs a ainsi été évaluée en fonction des bénéfices et des pertes induits.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif* 84

### 3.1.3 Les langages documentaires

Il existe deux familles de langages documentaires :

- Le langage classificatoire ou hiérarchique. Il repose sur une structure arborescente et est constitué de classes et de sous-classes allant du plus générique au plus spécifique.
- Le langage combinatoire qui permet de croiser des termes pour la recherche. Il s'appuie sur un lexique ou un thésaurus.

Selon l'AFNOR, l'« indexation est l'opération qui consiste à décrire et à caractériser un document à l'aide de représentations des concepts contenus dans ce document, c'est à dire transcrire en langage documentaire les concepts après les avoir extraits du document par une analyse ». (Norme AFNOR Z 47-102 : 2).

Il s'agit d'un travail d'isolement des termes qui vont représenter le document.

« Cette opération consiste à définir le document de la manière la plus fidèle possible, cela à l'aide d'un langage documentaire : soit une liste de mots-clés, soit un lexique, soit un thésaurus. L'indexation permet l'accès aux documents par le (ou les) sujet(s). » [36, ACCART- RETHY]

La politique d'indexation doit également être discutée pour trouver un équilibre. Plus elle est fine et plus elle permet une recherche de documents élaborée et pertinente. Les défauts d'indexation sont à l'origine du « bruit » et du « silence » lors des recherches.

Le choix s'est porté sur une combinaison des deux langages. Des thématiques ont été extraites à partir des sujets traités par le COMES et à partir des textes du corpus test. Mais ces thématiques ont été jugées insuffisantes pour pouvoir effectuer des recherches sur des cas concrets. Des index portant sur les « natures d'ouvrages » et sur des lieux géographiques complètent les thématiques. Afin, d'assurer la pérennité de la base, nous avons fait le choix d'un index « natures d'ouvrages » semi-fermé.

## 3.2 Déterminer des priorités

Segmenter un projet en plusieurs phases permet de tenir des objectifs réalistes et évite de prendre trop de risques. Hiérarchiser les objectifs, puis planifier un ensemble d'opérations concourent à rédiger un plan d'action.

Ces objectifs opérationnels possèdent trois caractéristiques. Ils doivent être :

- Réalistes
- Mesurables
- Quantifiables

Ils peuvent être envisagés autour de trois axes:

- Traiter le passé,
- Traiter le présent avec efficacité et en conformité avec les exigences (purges, application des processus, traçabilité, etc.)
- Anticiper et inventer l'avenir

L'association ne disposant pas de moyens humains, le projet a du être organisé en phases successives afin d'améliorer la situation de manière progressive. Deux décisions ont ainsi été prises limitant le périmètre du projet afin que celui-ci soit réaliste compte tenu des contraintes observées.

Elles concernent l'accès à la base documentaire pour lequel des limites ont été fixées puis le traitement prioritaires de certains documents, ceci en fonction des besoins d'information exprimés.

### ➤ **La limitation de l'accès à la base**

A l'origine, il était prévu que le dépôt de documents et leur enregistrement soient ouverts à l'ensemble des membres de l'association. Cependant, au fil de l'avancée du projet et de la prise de conscience des contraintes associées, c'est à dire de la difficulté de conserver un enregistrement homogène des documents et donc une base de données cohérente et viable, les droits des membres de l'AFTES sur le futur système ont été restreints. La vérification de ces enregistrements et de l'intérêt des documents étant à la charge de quelques bénévoles, il ne faut pas non plus que la

charge de travail soit trop importante ou qu'une attente trop longue pour la validation des documents ne découragent les bonnes volontés. Cette phase est également perçue comme une phase de rodage et de test pour l'équipe du COMES. Il a donc été décidé que la base documentaire ne soit dans un premier temps accessible qu'aux membres du COMES pour le dépôt de document et pour consultation et aux membres de l'AFTES pour la consultation uniquement. L'élargissement du dépôt des documents à tous les membres de l'association s'effectuera dans un second temps avec probablement la mise en place d'une organisation différente. L'ouverture à un public plus large est également envisagée à plus long terme aussi bien pour l'alimentation de la base que pour la consultation. Cette nouvelle étape devra faire l'objet de nouvelles procédures.

➤ **Les documents à traiter en priorité**

Les documents textuels numériques feront l'objet d'un traitement prioritaire. Les documents recueillis par les membres demandent à être communiqués aux autres membres rapidement et sont pour l'instant disséminés.

Le projet a été redimensionné pour parer au plus urgent. Les archives non numérisées n'ont pas été traitées parce qu'elles sont d'ores et déjà centralisées et que leur consultation est occasionnelle. Leur traitement peut faire l'objet d'un projet spécifique. Le traitement des photos, des vidéos et des documents techniques sont également moins pressants, ils s'effectueront dans un second temps.

### 3.3 Le benchmarking

Le benchmarking est une « technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur » ou de repérer les points à améliorer, des erreurs à ne pas reproduire. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.<sup>17</sup>

Il existe différents types de benchmarking :

- Le benchmarking interne. Les comparaisons se font en rapport avec les services internes à l'entreprise.

---

<sup>17</sup> Source : Wikipédia. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>  
*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 87 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



- Le benchmarking compétitif. Il s'effectue auprès des concurrents directs ou de structures comparables.
- Le benchmarking fonctionnel. Il est réalisé auprès des services extérieurs.
- Le benchmarking horizontal. Il compare les processus ou les méthodes de travail d'une activité à l'autre.

Deux techniques ont été utilisées, le « benchmarking compétitif » et « horizontal » pour effectuer cette étude.

L'étude de divers site d'associations proches de l'AFTES ou d'associations professionnelles dans d'autres secteurs m'a permis de repérer d'autres organisations et de lister les bonnes idées observées. J'ai pu également constater des dysfonctionnements qu'il faut éviter de reproduire. S'inspirer de ce qui est fait ailleurs permet de faire des propositions et constitue aussi un élément de dialogue pour recueillir des avis.

Je dois dire que l'accès à la documentation sur les sites des associations professionnelles analogues ne m'a pas permis de dégager un modèle. Je m'en suis servie pour étudier le vocabulaire, pour les formulaires de recherche, les aides à la recherche et la présentation des résultats. Le site de l'IFFSTAR (Institut Français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux), consacré à la recherche sur les transports m'aura servi de référence. Les documents exploités sont du même type que ceux de l'association et comme il est ouvert au public il comporte de nombreuses aides. J'ai également contacté quelqu'un à l'IFFSTAR pour avoir des informations sur le fonctionnement du back-office du portail documentaire.

A la recherche d'initiatives identiques, j'ai également eu des échanges avec la responsable d'une association professionnelle qui avait mis en place un dispositif permettant de proposer des documents à intégrer dans une base de données ouverte à tous. Nous avons évoqué les points forts et les limites de ce genre de système et du travail collaboratif. La difficulté étant selon elle, de trouver des bonnes volontés et de parvenir à animer et instaurer une dynamique d'échange sur le long terme. Passés les débuts enthousiastes, la motivation s'est émoussée. Il faut donc trouver des moyens de renouveler ou de maintenir l'intérêt des participants. Il s'agit bien d'un problème humain. Ce retour d'expérience souligne l'importance de la présence d'un animateur.

## 3.4 Préconisations techniques

### 3.4.1 Réorganisation de l'intranet

Cette solution consiste à réorganiser l'intranet de l'association en supprimant les rubriques redondantes et en instaurant un plan de classement, par thèmes ou par types de documents.

PAGE D'ACCUEIL INTRANET ACTUEL

PROPOSITION DE REORGANISATION

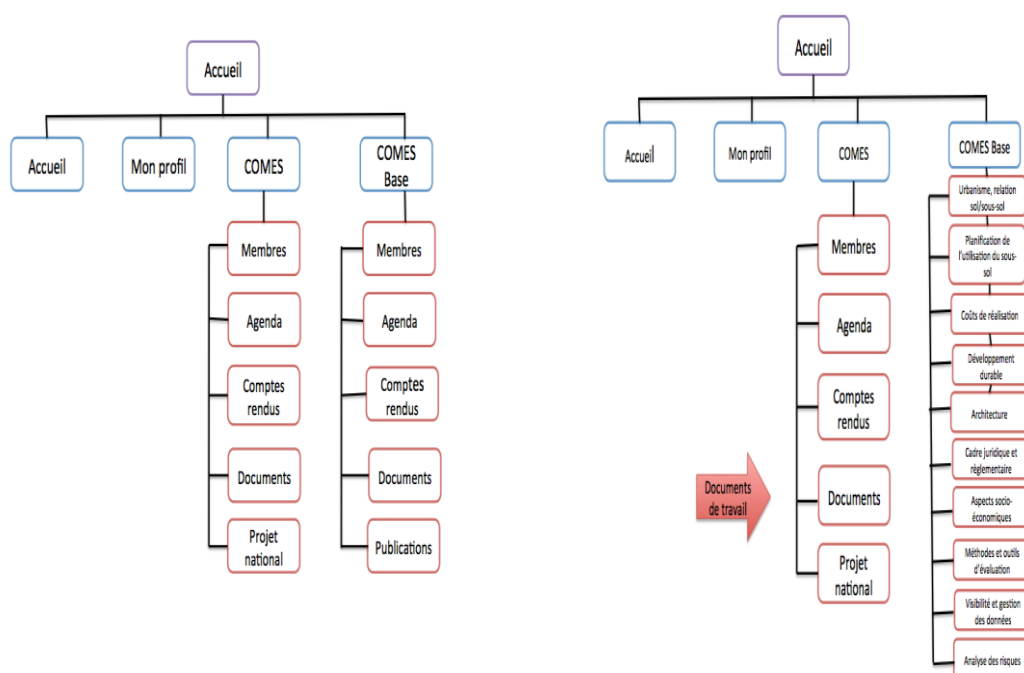


Figure N°7 : Réorganisation de l'intranet

<b>CLASSEMENT THEMATIQUE</b>	
<b>AVANTAGES</b>	<b>INCONVENIENTS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralise la documentation</li> <li>• Organise la documentation</li> <li>• Faible coût</li> <li>• Rapidité et simplicité pour la mise en œuvre</li> <li>• Pas de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup de documents correspondent à des thématiques différentes</li> <li>• La recherche multi-critères n'est pas possible. Si on effectue une recherche sur un congrès, par exemple, il faut savoir à quel thème le document correspond</li> <li>• L'intranet n'étant pas conçu pour stocker, enregistrer un volume de documents importants peut être problématique</li> <li>• Oblige à conserver des espaces différents pour les publications que le COMES souhaite diffuser au public et celles qui sont réservées en interne</li> </ul>
<b>CLASSEMENT PAR TYPES DE DOCUMENTS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mêmes que précédemment</li> <li>• Evite le doublonnage de documents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intranet n'étant pas conçu pour stocker, enregistrer un volume de documents importants peut être problématique</li> <li>• Oblige à conserver des espaces différents pour les publications que le COMES souhaite diffuser au public et celles qui sont réservées en interne</li> <li>• Pas de possibilité de faire des recherches sur des thèmes ou des</li> </ul>

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 90 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

	mots-clés
<b>ACTIONS A MENER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le workflow d'enregistrement actuel</li> <li>• Définir un plan de classement et une arborescence</li> <li>• Définir des règles de nommage</li> <li>• Définir des règles d'écriture ou de présentation</li> <li>• Rédiger un guide de bonnes pratiques et le diffuser</li> <li>• Nommer une instance d'animation et de contrôle</li> </ul>	

TABLEAU N°6 : REORGANISATION DE L'INTRANET

Le choix d'une solution technique tient compte des besoins fonctionnels du projet, mais également du contexte et des contraintes observées, en tenant compte des évolutions à moyen terme. L'offre de solutions techniques est riche et s'appuyer sur une méthodologie garantit la bonne adéquation de l'outil avec le projet.

<i>METHODOLOGIE</i>	<i>CRITERES DE CHOIX D'UNE SOLUTION</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lister ses attentes. Recenser les points importants et nécessaires au projet</li> <li>• Ordonner et classer ses attentes. Les regrouper en catégories. Ce regroupement ne doit pas excéder 8 valeurs principales. Ce classement par famille facilite la pondération des attentes et la lecture des résultats finaux</li> <li>• Définir les points incontournables. Il est indispensable de définir les fonctions dont on ne peut se passer</li> <li>• Pondérer ces attentes et les regroupements</li> <li>• Remplir un tableau d'analyse. Déterminer si le produit correspond ou pas. Evaluer si la fonction est native ou suppose un développement supplémentaire ce qui induit des coûts supplémentaires.</li> <li>• Comparer les résultats.</li> <li>• Identifier les faiblesses d'un produit. Est-il possible de les corriger si l'outil ne correspond pas tout à fait aux attentes mais à des qualités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le périmètre fonctionnel doit être couvert</li> <li>• Le coût : acquisition, intégration, maintenance, formation</li> <li>• La pérennité</li> <li>• La complexité de la mise à jour. La migration des données doit être assurée.</li> <li>• L'évolutivité de la solution</li> <li>• Les contraintes</li> <li>• La société. Son expérience. Les clients. Ses spécialités. L'engagement de planning</li> <li>• Le suivi assuré par le prestataire</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tester. Cette phase est importante car elle met en situation réelle et permet de dégager un ressenti. Celui-ci est très important.</li> </ul>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

[35, SMILE]

TABLEAU N°7 : CRITERES DE CHOIX D'UNE SOLUTION TECHNIQUE

Dans le cas du COMES, l'ergonomie de la solution technique est un critère de choix. L'outil doit être convivial et permettre de minimiser l'effort en automatisant les saisies à l'aide de listes de choix, de menus déroulants, d'un index consultable. L'automatisation des contrôles: contrôle des doublons, des liens rompus, des règles d'écriture, permet de soulager les gestionnaires et administrateurs.

Il est question que le portail de l'association soit remodelé. Cependant, ce projet n'en est qu'à ses débuts, il n'a donc pas été possible de se rendre compte de l'impact de cette refonte sur le projet du COMES. Le développement d'une synergie entre les projets est une opportunité pour le projet du COMES et peut constituer un élément peut être déterminant pour le choix de l'outil.

### 3.4.2 L'utilisation de logiciels en ligne de type Zotero ou Endnote

Ces logiciels permettent de gérer des références bibliographiques en ligne et sont construits sur le mode collaboratif. Ils ne correspondent pas vraiment au projet mais permettent de centraliser le fonds documentaire.

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le coût</li><li>• Des ressources humaines moindres</li><li>• Centralisation des données</li><li>• Pas de délai de mise en oeuvre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'ergonomie</li><li>• Sécurité des données</li><li>• Des fonctionnalités limitées</li><li>• Ne correspond que partiellement aux attentes exprimées, particulièrement sur le long terme</li></ul>

TABLEAU N°8 : LOGICIELS EN LIGNE

### 3.4.3 Un développement informatique

Un cahier des charges fonctionnel et technique a été établi pour développer une solution qui correspondrait exactement aux besoins du COMES.

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"><li>• la priorisation des fonctionnalités à conserver permettrait le développement d'un outil adapté aux besoins et de moduler les coûts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il peut s'avérer couteux</li><li>• Délai de mise en œuvre</li><li>• Le rajout de nouvelles fonctionnalités entraînent un surcoût</li></ul>
ACTIONS A MENER	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finaliser la réflexion sur l'indexation</li><li>• Déterminer un budget et nommer un pilote pour le projet</li><li>• Désigner une instance chargée de la gestion et de l'administration du système</li><li>• Lancer un appel d'offre auprès de prestataires</li><li>• Prioriser les fonctions</li><li>• Analyser les offres</li><li>• Choisir un prestataire</li><li>• Tester la solution</li><li>• Former les utilisateurs et les administrateurs</li></ul>	

TABLEAU N°9 : DEVELOPPEMENT INFORMATIQUE



### 3.4.4 L'acquisition d'un logiciel documentaire ou de GED<sup>18</sup>

Un logiciel documentaire est un logiciel intégré, parfois développé autour d'un SGBD, spécialisé dans la gestion et la recherche d'informations et de documents ou de références de documents, et dont les fonctions essentielles sont : l'acquisition (saisie, import, numérisation), le contrôle automatique des données saisies, la gestion de vocabulaires contrôlés, le stockage et l'interrogation (recherche élaborée) des fonds, leur consultation, l'élaboration des états de sortie et la diffusion électronique.<sup>19</sup> (ADBS)

Dans le cas du COMES, un module de GED est nécessaire. L'ergonomie du logiciel peut être un critère de choix déterminant.

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les besoins sont couverts au niveau fonctionnel</li><li>• L'automatisation des tâches</li><li>• Les contrôles de saisie</li><li>• Rapidité de mise en œuvre</li><li>• Evolutivité de l'outil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le coût. L'investissement peut être élevé et risqué sans professionnel de l'information</li><li>• En l'absence de spécialiste de l'information, cette solution nécessite la formation des utilisateurs et des administrateurs</li><li>• Peut-être surdimensionné par rapport aux besoins identifiés</li></ul>
ACTIONS A MENER	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lancer un appel d'offre auprès de prestataires</li><li>• Déterminer un budget et nommer un pilote pour le projet</li><li>• Désigner un « comité » chargé de la gestion et de l'administration du système</li></ul>	

<sup>18</sup> Gestion électronique des documents

<sup>19</sup> Source : Adbs. [http://www.adbs.fr/logiciel-de-gestion-et-de-recherche-documentaires-17687.htm?RH=OUTILS\\_VOC](http://www.adbs.fr/logiciel-de-gestion-et-de-recherche-documentaires-17687.htm?RH=OUTILS_VOC)

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 96 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

- Analyser les offres
- Choisir un prestataire
- Tester la solution
- Former les utilisateurs et les administrateurs.

TABLEAU N°10 : IMPLEMENTATION D'UN LOGICIEL DOCUMENTAIRE

## **3.5 Préconisations organisationnelles**

### **3.5.1 Instauration de nouvelles méthodes de travail**

« Informatiser, c'est aussi mettre en place des procédures, des nouvelles manières de travailler. » [25, BROCHU] Les projets ont des objectifs différents. Il peut s'agir de stocker, de capitaliser... « Certains sont l'occasion ou imposent de changer de façon de travailler et parfois, la mise en place d'un dispositif correspond à une volonté de changer les pratiques de travail. Mettre en place une politique de gouvernance et un mode de travail collaboratif suppose de réfléchir à une nouvelle organisation du travail. Il a un impact au niveau humain qu'il faut mesurer en amont du projet.

### **3.5.2 Responsabiliser et impliquer les acteurs**

- Définir des rôles

Il s'agit d'harmoniser la façon de travailler des acteurs et les informations dont ils disposent et de les mobiliser autour d'objectifs communs. Responsabiliser les acteurs suppose de répartir des rôles avec des droits et des devoirs. Désigner une instance de gouvernance garantit l'obtention de contenus de qualité. Celle-ci se charge de veiller sur le long terme au respect des règles et des procédures définies et s'assure de leur bonne diffusion.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 97 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

➤ Communiquer, sensibiliser

Le changement a des répercussions concrètes sur le travail des personnels. Il peut être perturbateur et suppose une adaptation.

L'utilisateur vit souvent gestion de l'information comme une contrainte. Il importe de le sensibiliser sur les enjeux et les risques, de l'impliquer, « d'entreprendre des actions de communication soulignant l'importance auprès du personnel de disposer d'un système documentaire performant et de se conformer à ses exigences ». [10, JULES]

Communiquer sur les bénéfices par rapport à la charge de travail la rend plus acceptable. Mettre en avant les gains et la valeur ajoutée favorise l'acceptation des contraintes.

### **3.5.3 Définir de nouvelles règles et les diffuser**

Le travail collectif implique une normalisation des procédures et l'instauration de règles communes. La destruction d'un document, par exemple, correspond à un processus défini et fait l'objet de règles. Celles-ci doivent être formalisées et faire l'objet d'un consensus. Ce qui suppose une « négociation entre acteurs pluriels. » [8, GUYOT] Elles sont issues d'un dialogue entre les acteurs afin d' « être acceptables et acceptées par tous ». Elles doivent être expliquées, rédigées et diffusées, accessibles à tous et claires. Pour qu'elles ne soient pas rejetées, le professionnel de l'information doit s'adapter au terrain. Souvent « Les experts de l'information s'épuisent à essayer de changer l'existant pour une meilleure gestion de l'information mais selon leur point de vue ». [14, PERREIN] Ils doivent s'adapter et se faire comprendre de l'utilisateur. Trop de rigueur nuit. Elle ne doit s'appliquer que quand c'est nécessaire.

La réflexion sur le projet du COMES a fait l'objet d'une approche itérative, en co-construction avec les futurs utilisateurs, ce qui a permis de les impliquer et d'expliquer les contraintes liées à la gestion documentaire.

Les difficultés de communication sur ce projet tenaient à deux facteurs : la distance des futurs usagers et le fait de ne pas avoir d'interlocuteur issu de l'ID.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 98 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

L'association ne disposant pas de base de données à l'heure actuelle, le dialogue ne peut pas reposer sur un modèle existant. Il a fallu trouver des moyens de comprendre et de se faire comprendre.

Savoir écouter, s'adapter à ses interlocuteurs, se mettre à leur place et éviter le jargon constituent les qualités attendues du professionnel de l'information. Reformuler et valider ce qui a été exprimé évite les malentendus et dissipe les quiproquos.

Le benchmark a favorisé la communication. Montrer des exemples m'a aidée à expliquer et à convaincre.

La modélisation a également facilité le dialogue. La création de maquettes pour valider ce qui avait été convenu à chaque étape, a provoqué des réactions qui ont été suivies de modifications.

La proposition initiale d'un formulaire de saisie unique à partir des métadonnées définies avant mon arrivée a suscité des réactions de découragement. Cette première réaction m'a tout de suite fait comprendre l'importance d'adapter l'ergonomie à des utilisateurs pressés et non selon un point de vue de documentaliste. Des formulaires de saisie par type de document ont alors été proposés afin de ne conserver que le strict nécessaire de champs à remplir par document et favoriser ainsi l'adhésion des futurs utilisateurs. Ces maquettes ont permis aussi de faire comprendre ce qu'enregistrer un document représentait comme charge de travail et comme contraintes et de l'alléger en diminuant le nombre de champs à remplir, de manière à ne pas démobiliser les futurs utilisateurs.

La détermination des métadonnées et le travail sur le vocabulaire se sont fait conjointement avec les futurs utilisateurs. Un corpus test a permis de les évaluer par un travail en commun. L'organisation mise en place en a été impactée, avec la désignation d'une instance de contrôle et de suivi pour conserver une base homogène et fiable. Il a également conduit à une simplification du vocabulaire et des thématiques prévues à l'origine.

Une sensibilisation aux aspects juridiques a également été menée et une organisation définie en accord avec les membres de l'association.

Deux risques ont été identifiés :

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites 99 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

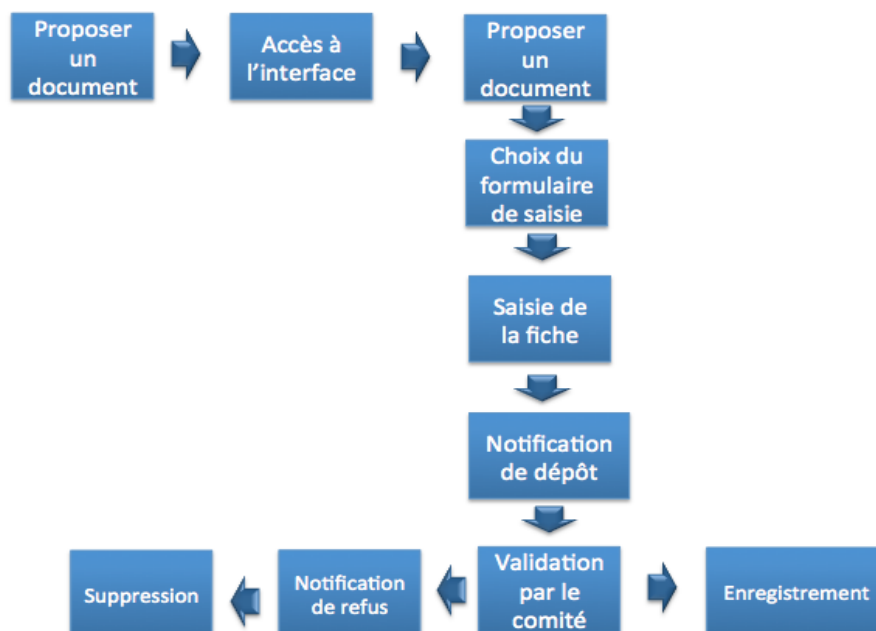
- Le problème des données personnelles avec l'annuaire. La législation afférente aux données personnelles doit être respectée et une déclaration de fichier déposée à la CNIL.
- La gestion des droits d'auteur. L'association ne dispose pas d'abonnement.

Les documents intégrés dans la base doivent être libres de droit ou avoir fait l'objet d'une autorisation. Dans le cas contraire, les ressources sont signalées ou accessibles via un lien hypertexte renvoyant à la source du document quand celui-ci est en ligne.

Pour les autres ressources, une demande d'autorisation globale est prévue en amont, afin de ne pas freiner le partage des documents.

### Sélection et validation de l'information

Au COMES, la collecte des documents est du ressort de tous les membres. Mais afin de ne pas surcharger la base et de s'assurer que les documents collectés ont un intérêt pour tous, un processus de validation a été instauré au moyen d'un workflow.



*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites100 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

Figure N°8 : Processus de validation

### Gestion documentaire

La mise en place d'une organisation pour la partie gestion documentaire au sein du COMES a fait l'objet de plusieurs scénarii basés sur une analyse des risques selon chaque mode d'organisation proposé.

	<b>Mode opératoire</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>	<b>Parades</b>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saisie par le contributeur de la totalité des métadonnées</li> <li>-Téléchargement du document</li> <li>-Soumission des fiches pour validation</li> <li>-Validation par le comité éditorial ou une personne désignée.</li> <li>-Vérification de l'enregistrement des fiches a posteriori par administrateur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-2 étapes avant publication : enregistrement, validation</li> <li>-Soulage l'administrateur qui n'a que l'indexation à vérifier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Du travail peut être pour rien.</li> <li>-Peut-être un peu long et fastidieux et de ce fait, décourageant pour la personne qui souhaite proposer un document.</li> <li>Risque d'enregistrement approximatif, ce qui peut être gênant par la suite pour retrouver les documents et pour homogénéité des données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faire en sorte que l'indexation soit imposée tout en laissant possibilité de proposer l'ajout de termes.</li> <li>- Alléger au maximum l'indexation</li> <li>-Message envoyé au comité et à l'administrateur pour signaler un dépôt.</li> <li>Vérification de l'indexation par un administrateur (selon un rythme à définir)</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisie par le contributeur d'une partie seulement des métadonnées. (auteur, titre, date, source...)</li> <li>- Téléchargement du document</li> <li>- Soumission des fiches pour validation</li> <li>- Validation par le comité ou une personne désignée</li> <li>- Vérification, ajout des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Homogénéité des données et de l'indexation</li> <li>-Moins fastidieux pour le contributeur. Donc plus incitatif pour la mise en ligne du document.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Double validation.</li> <li>-Risque d'avoir des documents en attente.</li> <li>-Suppose que l'administrateur soit disponible pour gérer efficacement la base de données.</li> <li>Plusieurs formulaires de saisie à mettre en place en back-office.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Désigner plusieurs administrateurs (en tout cas, au début s'il y a beaucoup de documents à enregistrer)</li> </ul>

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites101 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

	mots-clés et enregistrement par l'administrateur			
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bouton : « Proposer un document » ou formulaire en ligne.</li> <li>-Description des métadonnées principales.</li> <li>-Téléchargement du document.</li> <li>-Soumission pour validation</li> <li>-Validation du comité</li> <li>-L'administrateur enregistre la fiche et rajoute les mots-clés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Simplicité pour membres</li> <li>-Gain de temps pour les membres</li> <li>-Homogénéité des données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Suppose que l'administrateur ait de la disponibilité</li> </ul>	Désigner plusieurs administrateurs (en tout cas, au début s'il y a beaucoup de documents à enregistrer)

TABLEAU N° 11 : ORGANISATION DE LA GESTION DOCUMENTAIRE 1

A mon arrivée, tous les membres devaient intervenir sur la base au même titre puis il a été envisagé de dissocier le processus de validation avec une instance de validation et la partie administration avec la nomination d'un administrateur. Finalement, afin qu'il n'y ait pas trop d'attente entre la proposition de documents et leur enregistrement définitif, et ne pas décourager la mise en commun de documents, il a été déterminé qu'il n'y aurait qu'une seule étape pour l'enregistrement des documents. Et de ce fait, la validation et la gestion/administration documentaire seraient attribuées à la même instance. Constituée de 4 membres afin fluidifier le traitement des informations, cette instance est la garante de la mise en partage des documents.

<b>Responsabilités des membres du COMES</b>	<b>Responsabilités des membres du « Comité éditorial »</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecter des documents</li> <li>• Renseigner les formulaires de saisie avec un minimum de métadonnées obligatoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider l'intérêt des documents</li> <li>• Vérifier et améliorer l'indexation des documents déposés.</li> <li>• Modifier les listes d'autorité</li> <li>• Rajouter des mots-clés</li> </ul>

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites102 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

- Vérification des liens
- Vérification des données de l'annuaire

TABLEAU N° 12 : ORGANISATION DE LA GESTION DOCUMENTAIRE 2

### 3.5.4 Surveiller l'usage

Dans un souci d'amélioration permanente, il est souhaitable d'évaluer la performance et l'efficacité du dispositif. Ceci est d'autant plus valable dans les situations de travail collaboratif et d'autogestion afin de vérifier l'adhésion des utilisateurs et de veiller au respect des règles et de l'organisation sur la durée.

L'évaluation peut être quantitative ou qualitative.

L'évaluation quantitative repose sur des données statistiques objectives correspondant à des indicateurs quantifiables sur les usages. Les données ainsi recueillies permettent de faire évoluer les services et l'organisation en vue de proposer une offre en adéquation avec la demande et de corriger d'éventuels dysfonctionnements.

Sur ce projet, l'évaluation quantitative de l'usage doit s'opérer par des rapports statistiques qui concernent le nombre de:

- connexions à la base
- documents proposés
- documents proposés par individu
- le type de documents proposés
- fiches saisies
- fiches saisies par table
- documents consultés
- documents exploités

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites103 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



L'évaluation qualitative porte sur la qualité du service rendu et la satisfaction des besoins.

Ces indicateurs portent sur l'enregistrement des documents :

- qualité de l'indexation
- respect des règles

Sur l'interrogation du système :

- vocabulaire utilisé
- nombre de requêtes
- utilisation du formulaire de recherche avancée ou requêtes simples
- documents les plus consultés
- temps de connexion à la base et taux de rebond

Le ressenti des utilisateurs s'évalue au moyen d'enquêtes et d'entretiens.

Une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs permettrait si besoin, d'apporter des corrections, de revoir l'organisation, de développer de nouvelles fonctionnalités.

Pour les utilisateurs, l'enquête porte sur le cheminement pour la saisie des documents, l'enchaînement des saisies entre les différentes tables, sur l'efficacité et l'acceptabilité des procédures de contrôles, sur les modalités de recherche, l'efficacité des aides à la recherche, et sur la pertinence des résultats obtenus lors des recherches. D'autres éléments sont à vérifier comme la couverture des besoins par les fonctionnalités mises en place ainsi que l'acceptabilité des temps de validation des documents.

Pour les administrateurs, il convient d'examiner leur satisfaction sur les points suivants:

- L'accès aux fiches en attente de validation
- Facilité d'appréhension des fonctions de gestion. (L'ajout de mots-clés, la validation de mots-clés, la modification des listes d'autorité)
- Gestion et modification de la structure et des paramètres

### **3.6 Bilan de fin de mission**

En fin de mission et étant donné que personne n'a été désigné pour reprendre le projet, il est important pour le chef de projet de s'assurer de l'engagement de la direction en communiquant sur les risques encourus si le projet n'était pas poursuivi. Une analyse des risques a donc été menée.

Analyser les risques permet de se prémunir contre des pertes potentielles et éviter que des événements non souhaités ne surviennent. L'examen des risques peut s'appuyer sur le résultat d'expériences passées. Ils peuvent être éventuellement placés dans les processus de décision. L'approche par les risques permet une vision managériale et stratégique qui aide à convaincre décideurs et utilisateurs. Elle permet d'intéresser, d'impliquer la direction et favorise la prise de décision. La prise de conscience des risques oblige à faire des choix.

L'analyse des risques consiste à identifier les pertes potentielles et à réfléchir sur la probabilité qu'un événement survienne. Elle implique deux actions :

- Leur priorisation selon leur criticité et leur probabilité de survenue. Il faut ensuite définir ce qui est acceptable ou pas.
- La mise en œuvre de parades sur les risques identifiés

Dans le cadre de ce projet, les risques ont été identifiés à partir des dysfonctionnements constatés selon une échelle de 1 à 4.

<b>CRITERES D'EVALUATION</b>			
<b>CRITICITE</b>		<b>NIVEAU DE PRIORITE</b>	
4	Inacceptable	1	Prioritaire
3	Indésirable	2	Urgent
2	Acceptable	3	Faible priorité
1	Négligeable	4	Très faible priorité

TABLEAU N°13 : CRITERES D'EVALUATION DES RISQUES

## Les risques si le projet ne se fait pas

Dysfonctionnements	Causes	Conséquences	Risques identifiés	C	P
Mauvaise structuration du site		Dispersion des informations	-Perte de temps	3	1
		Accès difficile à l'information	-Impact sur l'image de l'association		
Inadéquation de l'outil	L'outil n'a pas été conçu pour cet usage et ne dispose pas d'espace de stockage	Accumulation de liens	-Perte de temps	3	2
		Modalités de recherche insuffisantes	-Impact sur l'image		
Une gestion documentaire défaillante	<p>-Manque de disponibilité</p> <p>-Manque de qualification</p> <p>- Pas d'animateur</p> <p>-Documents disséminés sur le site et chez les membres</p>	Accès difficile à l'information	-Perte de temps	4	1
		Absence de capitalisation	-Perte d'efficacité		
		Pas de visibilité des documents	-Risque pour l'image de l'association		
		Circulation réduite des documents. Partage limité des informations	-Perte de connaissances		
		Perte de temps dans la recherche d'information car cela oblige à rechercher les documents en externe alors qu'ils sont peut-être disponibles à l'association	-Système archaïque. Or l'association cherche à attirer des jeunes.		
Pas de lieu de stockage accessible à tous		Accès aux archives est long et repose sur la disponibilité d'une personne. Forte dépendance à l'égard de la	-Perte de temps	3	2
			-Perte d'efficacité		
			-Risque pour l'image de		

		<p>personne qui conserve les archives</p> <p>Les archives de l'association ne sont pas valorisées</p>	l'association		
Archives physiques non numérisées		<p>Accès aux archives est long et repose sur la disponibilité d'une personne. Forte dépendance à l'égard de la personne qui conserve les archives</p> <p>Les archives de l'association ne sont pas valorisées</p>	- Perte de temps	2	1
Peu d'utilisation de l'intranet	<p>-Mauvaise structuration</p> <p>- Méconnaissance</p> <p>-Absence de plan de classement</p>	- Dispersion des informations	-Perte de temps	2	1
Problème de la gestion des droits d'auteur pour les photographies et les textes		- Difficulté pour identifier la source	<p>-Risque de litige</p> <p>-Risque financier</p>	1	1

TABLEAU N°14 : ANALYSE DES RISQUES

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites108 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

## Bilan de ces observations

La circulation de l'information est restreinte contrairement aux objectifs de l'association en raison de la dispersion des documents. Le manque d'accessibilité de l'information est préjudiciable pour l'association et contribue à la perte d'efficacité. L'image du COMES peut en souffrir car elle ne fournit plus un de ses services de manière optimale et n'a pas une image moderne, or, elle veut attirer des jeunes.

La durée de cette mission de stage a été insuffisante pour conduire le projet jusqu'à son terme. Plusieurs actions sont encore à mener à l'issue de cette période.

- Déterminer un budget et les ressources humaines
- Désigner le comité éditorial, chargé de l'administration du système et du respect de l'organisation
- Finaliser la réflexion sur l'indexation
- Evaluer l'intérêt de lancer le projet de base documentaire en même temps que la refonte du site (délai, coût)
- Lancer un appel d'offres
- Choisir une solution technique
- Désigner des volontaires pour tester le prototype (administrateurs et utilisateurs)
- Tester le prototype (tests et recettes)

Cette mission a été pour moi très enrichissante car la conduite de ce projet en autonomie et en l'absence d'interlocuteurs issus de l'info-doc m'a permis d'appréhender la fonction de consultant dans une situation réelle. J'ai pu mettre en pratique les méthodes de management de projet et les adapter du fait de la distance géographique des interlocuteurs. Cette distance m'a également amenée à chercher des moyens de communication efficaces pour que le dialogue soit productif pour l'avancée du projet. Cette mission a été également l'occasion d'aborder des secteurs jusqu'alors totalement méconnus, celui de l'ingénierie de projet et de l'espace souterrain.

Mon travail a fait évoluer la réflexion sur le projet et a permis une adaptation réaliste aux contraintes. Cependant, il me semble que le COMES pour assurer la réussite de ce projet

devra faire appel à un professionnel de l'information pour le lancement, pour former les usagers et éventuellement pour en assurer un suivi.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites110 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

# Conclusion



Les nouvelles technologies et les changements économiques ont alourdi les activités d'information et paradoxalement généré une crise dans le secteur de l'info-doc. Face à l'explosion et à la dispersion informationnelle, les entreprises cherchent à maîtriser et à mieux exploiter leurs flux d'information en instaurant des politiques de gouvernance de l'information. Au travers du cas du COMES/AFTES, cette étude a démontré que les problématiques de gouvernance de l'information concernaient également les petites structures. Même si la valeur de l'information n'est pas quantifiable et le retour sur investissement encore assez peu perçu, la nécessité de s'organiser autour de l'information se fait partout sentir. Dans le cas du COMES, c'est la capitalisation des connaissances qui se joue, enjeu majeur pour une association qui a pour vocation d'informer ses adhérents. C'est aussi, la possibilité d'offrir un service supplémentaire à valeur ajoutée avec la valorisation d'un fonds documentaire sous-exploité.

Le travail collaboratif et l'autogestion autour de la gestion de l'information sont des solutions qui se développent dans les petites structures, mais il n'est pas aisé de les mettre en œuvre lorsque que l'on dispose de peu de moyens humains, que les acteurs sont dispersés et disposent de peu de temps et en l'absence d'expert de gestion de l'information.

Mon rôle pendant cette mission s'est concentré essentiellement autour de deux axes :

- négocier pour trouver des règles et des modalités de travail acceptables par tous
- adapter le futur dispositif aux contraintes utilisateurs

Pendant cette étude, je me suis constamment questionnée sur ce qu'on pouvait demander aux utilisateurs dans ce contexte, jusqu'où ils peuvent aller dans la gestion de leurs documents et jusqu'à quel point l'autonomie est possible.

Force est de constater que dans cette situation, l'installation d'un outil est insuffisant, et l'accompagnement au changement, primordial. Pendant cette mission, il s'est effectué sous diverses formes : implication des acteurs, co-construction, communication autour de l'intérêt des tâches à effectuer, sensibilisation aux aspects juridiques.

Cependant, l'autogestion a des limites, et le succès du projet est soumis à certaines conditions, à savoir l'implication des usagers sur le long terme et le respect, en l'absence de

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites112 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

contrôle, des règles instaurées. L'animation est aussi un facteur essentiel pour la réussite d'un tel projet, sur la durée.

Cette mission a souligné la complémentarité entre les acteurs métier, qui ont l'expertise du domaine et le professionnel de l'ID. L'association envisage d'ailleurs, d'avoir recours à un professionnel de l'information le temps de finaliser le projet et éventuellement au-delà pour assurer un suivi.

Avec l'arrivée des nouvelles technologies, le professionnel de l'ID a été fragilisé mais sa palette de compétences s'est aussi enrichie. L'émergence de nouvelles problématiques liées à l'information est aussi l'occasion de les mettre en valeur. Il intervient comme médiateur en organisant la circulation de l'information dans l'entreprise. Il a la maîtrise de l'accès à l'information par sa connaissance des technologies et des canaux de diffusion de l'information. Communicant, il devient également pédagogue pour impliquer et guider l'utilisateur vers l'autonomie.

# Bibliographie

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites114 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

La bibliographie analytique ci-dessous a été arrêtée le **10 novembre 2014**. Elle est présentée selon un classement thématique :

Gouvernance de l'information

Enjeux, Risques

Compétences pour la gouvernance de l'information

Gestion de projet

Usages, Pratiques

Travail collaboratif

Mémoire de l'entreprise

Les outils de gestion de contenu

Fonction ID

Gestion des connaissances

L'information dans les TPE/ PME

La rédaction des références bibliographiques est conforme aux normes :

- 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

## Gouvernance de l'information

[1, **ARMA**] ARMA INTERNATIONAL. Generally Accepted Recordkeeping Principles. [en ligne]. ARMA International. Lenexa (United States), 2014 [consulté le 10 octobre 2014]<http://www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles>

*L'ARMA édicte des principes pour la gouvernance de l'information basés à la fois sur la théorie de l'information et sur des expériences réelles. Ceux-ci constituent une base sur laquelle construire un programme de gouvernance.*

[2, **EDC**] BROUDOUX Évelyne, CHARTRON Ghislaine, CHAUDIRON Stéphane. L'architecture de l'information : quelle réalité conceptuelle ? [En ligne] Études de communication, décembre 2013. [consulté le 14 mai 2014]. <http://edc.revues.org/5379>

*Cet article explore le concept d'architecture de l'information et nous éclaire sur son contexte de développement. Il analyse sa réappropriation dans les sciences de l'information et le compare à d'autres problématiques informationnelles.*

[3, **BUSCAL**] BUSCAL Caroline. Les orientations 2014 de la gouvernance documentaire. Archimag, Juin 2014, N° 273, p26-27. ISSN 0769-0975

*Cet article s'appuie sur la dernière étude du SerdaLAB pour analyser les évolutions en France, de la gouvernance documentaire.*

[4, **CHABIN- CHARAUDEAU- MARTINEZ**] CHABIN Marie-Anne, CHARAUDEAU Marie-Odile, MARTINEZ Ruth. Regards croisés de groupements professionnels : GFII, CR2PA, Aproped. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p 38-39. ISSN : 0012-4508

*Ces trois professionnelles affinent la notion de gouvernance et apprécient son rôle. Dans cet échange, elles évaluent l'évolution du concept et la sensibilisation des acteurs.*

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

**[5, FRITZ]** FRITZ Olivier. L'entreprise et ses actifs informationnels : un état des lieux en demi-teinte. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p 12-13. ISSN : 0012-4508

*L'auteur étudie la place de l'information dans l'entreprise et promeut une nouvelle façon de la considérer. D'après lui, les stratégies de valorisation de l'information ont montré leurs limites. Il analyse les raisons de cet échec.*

**[6, FUZEAU]** FUZEAU Pierre. La gouvernance de l'info-connaissance ou l'art du compromis. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p 32-33. ISSN : 0012-4508

*La gouvernance est un projet complexe mais rentable qui repose sur « l'art du compromis ». La recherche d'un consensus et la professionnalisation sont des facteurs de succès dans la mise en place d'une politique de gouvernance.*

**[7, GUERRE]** GUERRE Louise. Pour une vision d'ensemble. Archimag Mars 2011, N°242, p 21. ISSN : 0769-0975

*L'auteure définit le concept de gouvernance documentaire et insiste sur le besoin d'une collaboration étroite entre les différents acteurs impliqués.*

**[8, GUYOT]** GUYOT Brigitte. La gouvernance de l'information, point de rencontre complexe entre stratégie et transversalité. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p 26-29. ISSN : 0012-4508

*Brigitte Guyot examine la place de l'information dans les organisations et expose les différents paramètres à observer dans un plan de gouvernance documentaire : facteur humain, outils, circulation documentaire.*

**[9, GUYOT]** GUYOT, Brigitte. Dynamiques organisationnelles dans les organisations. Paris, 2006, Hermès, 236p. ISBN 2-7462-1294-3

117

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

*Même si Brigitte Guyot ne parle pas de « gouvernance de l'information », elle dresse un panorama complet des problématiques d'information dans les organisations. Elle envisage l'information comme source de dynamiques d'acteurs ou institutions. Elle s'intéresse à différents types d'activités liées à l'organisation de l'information : l'organisation d'un système d'information personnel que chaque employé met en place et qui occasionne une activité méconnue , l'organisation de l'information au plan collectif qui implique, pour le management, de mettre en place une vision politique associée à des procédures de production et de gestion , enfin, l'activité de médiation visant à rendre disponibles des informations multiformes, multisupports et multicanaux.*

**[10, JULES]** JULES Arnaud. Processus, outils et méthodes : les modes opératoires de la gouvernance. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p52-53. ISSN : 0012-4508

*Arnaud Jules définit dans cet article les moyens de mettre en œuvre la gouvernance documentaire. Il insiste sur l'engagement de la direction des organisations, puis dresse un panorama des outils nécessaires.*

**[11, JULES-LEBIGRE]** JULES Arnaud, LEBIGRE Loïc. Information : le temps de la gouvernance. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p 24-25. ISSN : 0012-4508

*Les auteurs font un état des lieux de la gouvernance de l'information en France aujourd'hui.*

**[12, MORAND-KHALIFA]** MORAND-KHALIFA Nathalie. Maîtriser l'information : un processus collectif et transverse. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, P40. ISSN : 0012-4508

*L'auteure s'intéresse aux bénéfices que les organisations peuvent tirer d'une bonne politique de gestion de l'information. Impliquer les acteurs et communiquer sur ces bénéfices sont les clés du succès de la gouvernance.*

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites118 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

**[13, OUDIPO]** OUDIPO. Quand le document technique devient preuve. Documentaliste-Sciences de l'information, 2014/1, Vol. 51, p 41-43. ISSN : 0012-4508

*Cet article évoque le changement de rôle du document technique. Le document technique dont la finalité première est la production industrielle devient une pièce juridique.*

**[14, PERREIN]** PERREIN Jean-Pascal. Prendre de la hauteur pour piloter le flux d'information. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p 30-31. ISSN : 0012-4508

*Cet article évoque les risques et les opportunités liés à la valorisation de l'information dans les organisations. L'auteur insiste sur les multiples expertises nécessaires pour naviguer sur un océan d'information.*

**[15, PERREIN]** PERREIN Jean-Pascal. Points de vue sur le flux Information. [en ligne]. 2014 [Consulté le 8 novembre 2014]. <http://www.3org.com/news/>

*Points de vue d'un professionnel de la gouvernance de l'information qui souhaite sensibiliser aux enjeux de la gestion des flux d'information.*

**[16, SERDALAB]** SERDALAB. La gouvernance de l'information dans les organisations. Services publics-entreprises privées- associations. [en ligne]. Livre blanc. Paris, SerdaLAB, juin 2014. [consulté le 22 septembre 2014]. [http://www.serdalab.com/demande-de-telechargement/?file=/Medias/Livres%20blancs%20études%20gratuites/serdalab\\_LivreBlancGouvernanceInformation2014\\_Final.pdf](http://www.serdalab.com/demande-de-telechargement/?file=/Medias/Livres%20blancs%20études%20gratuites/serdalab_LivreBlancGouvernanceInformation2014_Final.pdf)

*Le SerdaLAB effectue régulièrement des enquêtes sur la gouvernance de l'information en France, qu'elle rend publique dans ce Livre Blanc. Le SerdaLAB y dresse un état des lieux en 2014 puis évoque les attentes des organisations, les freins, les moyens à disposition.*

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



## Enjeux, Risques.

**[17, BLANGER]** BLANGER Jean-Pierre. La non-gouvernance documentaire : quels risques pour l'organisation ? Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p56-57. ISSN : 0012-4508

*Cet article porte sur les enjeux de la Gouvernance documentaire. Après avoir évoqué les risques informationnels, l'auteur s'intéresse aux freins et souligne l'importance de la fonction D&IM manager en entreprise.*

**[18, IDC]** IDC. Livre blanc : une gestion documentaire réussie au sein du nouveau paradigme de l'information [en ligne]. IDC, 2010, 12 p. [consulté le 10 novembre 2014]. <http://www.industrie.com/impression/mediatheque/1/3/2/000001231.pdf>

*Pour s'adapter à un contexte économique difficile, les entreprises ont cherché à maîtriser leurs coûts de production. La gestion et l'optimisation des flux d'information et processus documentaires ont ainsi été pénalisées. Ce livre blanc analyse les risques auxquelles elles sont confrontées, de ce fait.*

**[19, SAUVAJOL-RIALLAND]** SAUVAJOL-RIALLAND Caroline. La surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la crise de nerf. [en ligne]. Magazine de la communication de crise et sensible. Juillet 2010, Vol 19, p 18-41. [consulté le 20 septembre 2014]. <http://www.communication-sensible.com/articles/article229.php>. ISBN 978-2-916429-24-7

*L'auteure étudie l'impact de la surcharge informationnelle sur le travail des cadres et sur leur productivité.*

**[20, THOMASSON]** THOMASSON Jean-Jacques. La performance industrielle menacée par le Big Content. [en ligne]. Le CXP. Juillet 2014. [consulté le 20 septembre 2014]. <http://www.cxp.fr/content/forum-news/jean-jacques-thomasson-euriware-la-performance-industrielle-menacee-par-le-big-content>

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

*Cet article analyse les risques dus à l'explosion informationnelle dans le secteur industriel.*

## **Compétences pour la gouvernance de l'information**

**[21, BLANGER]** BLANGER Jean-Pierre. Vous avez dit Document & Information manager ? [en ligne]. Document & Information Manager, 25 mai 2014 [Consulté le 10 novembre 2014]. <https://dimanager.wordpress.com/tag/dim/>

*Tour d'horizon et définitions des nouveaux métiers autour de la gestion des données.*

**[22, CHABIN-MASSE]** CHABIN Marie-Anne, MASSE Claudine. Compétences et formations en gouvernance de l'information. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p 58-59. ISSN : 0012-4508

*Ces deux professionnelles, sensibles par leurs responsabilités aux besoins des entreprises y exposent les compétences nécessaires pour « gouverner » l'information.*

**[23, ROBERGE]** ROBERGE Michel. Incontournable : le plan de gouvernance documentaire. Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/3, Vol. 50, p 48-49. ISSN : 0012-4508

*Dans cet article, l'auteur expose les 14 étapes d'un plan de gouvernance documentaire et s'intéresse aux savoir-faire et savoir- être du professionnel qui le réalise.*

**[24, TEXIER]** TEXIER Bruno. Gouvernance : y a-t-il un pilote pour l'info ? Archimag Mars 2011, N°242, p19-24. ISSN : 0769-0975

*Dans cet article, Bruno Texier évoque les enjeux et les gains de la gouvernance documentaire et s'interroge sur la fonction de « pilote de l'information ». A qui revient-il de porter la gouvernance documentaire dans les entreprises ?*

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

## Gestion de projet

**[25, BROCHU]** BROCHU Danièle. Manuel pratique d'informatisation : Des collections à la base de données, Besançon, FEMS, 2004, 304 p. ISBN 2-850556-624-1

*Ce manuel se base sur quatre situations concrètes pour fournir une méthode pour informatiser des collections muséales. Cependant, les questions abordées dans cet ouvrage et les solutions proposées sont transversales et peuvent s'appliquer à d'autres situations.*

**[26, MESNARDS DES]** MESNARDS DES Paul-Hubert. Réussir l'analyse des besoins. Paris, Eyrolles, 2007. 148p. ISBN 978-2-212-53811-3

*Ce guide détaille 10 pratiques pour réussir l'analyse de besoins. Très applicatif, ce manuel fournit des méthodes illustrées d'anecdotes à chaque étape de l'analyse. Des tableaux synthétiques aident le chef de projet à soigner son analyse de besoins.*

**[27, PRAX- LARCHER]** PRAX Jean-Yves, LARCHER Simon. La gestion électronique documentaire. Paris, Dunod, 2004, 342p. EAN13 : 9782100078912

*S'appuyant sur des études de cas et des situations concrètes, ce livre détaille l'ensemble des étapes pour mettre en place un système de GED.*

## Usages et pratiques

**[28, LAMOUREUX - FERCHAUD]** LAMOUREUX Mireille et FERCHAUD Bernadette. Journée d'étude ADBS. L'impact du numérique sur l'évolution des modes de travail. Documentaliste-Sciences de l'Information, 2006/3 Vol. 43, p. 242-246. ISSN : 0012-4508

*Réflexion sur l'évolution que connaissent les modes de travail sous l'effet de la numérisation et plus particulièrement les métiers de l'information.*

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

**[29, RANJARD]** RANJARD Sophie. Usages et usagers de l'information. Quelles pratiques hier et aujourd'hui ? Paris, 2012, ADBS Editions, 67p. ISBN 978-2-84365-141-0

*Dans cet ouvrage, Sophie Ranjard analyse l'évolution des usages de l'information depuis le développement des réseaux.*

**[30, TEXIER]** TEXIER Bruno. ECM : l'information pour tous et partout. Archimag, mars 2009, n°222, p16-23. ISSN 0769-0975

*Cet article s'intéresse à la généralisation des intranets dans les entreprises et aux pratiques qui en découlent. Il interroge également sur les vertus et les limites de ces dispositifs.*

## **Travail collaboratif**

**[31, PEYRELONG- ACCART]** PEYRELONG Marie-France, ACCART Jean Philippe. Du système d'information personnel au système d'information collectif : réalités et mirages du partage de l'information en entreprise. [en ligne] 2002. [consulté le 8 novembre 2014] <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic/00000106>

*Au travers d'une enquête auprès d'une dizaine d'entreprises, les auteurs étudient les nouvelles formes de coordination dans l'entreprise, dans les situations où les personnes sont de moins en moins en co-présence. Cet article témoigne de la complexité de l'articulation des systèmes individuels et collectifs et constatent que le partage d'information est difficile voire inexistant.*

**[32, RICCIO- COMMANDRE]** RICCIO Pierre-Michel, COMMANDRE Monique. Une approche systémique et non-linéaire de l'émergence d'une communauté scientifique. 4,5 mai 2009, Marseille [en ligne]. Marseille : Journées d'Etudes Dynamique de Réseaux, Information, Complexité et Non-linéarité, 2009, [consulté le 10 novembre 2014] <http://gresic.u-bordeaux3.fr/ticis/journees/2009-marseille/riccio.html>

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

*Les auteurs ont construit une plateforme collaborative destinée à une communauté scientifique pluridisciplinaire et multi-organismes. Ce retour d'expérience permet de dégager des éléments essentiels à la mise en place de dispositifs de travail collaboratif.*

## **Mémoire de l'entreprise**

**[33, GARDERE]** GARDERE Elizabeth. Le capital mémoire de l'entreprise. Paris, 2003, L'Harmattan, 302p. ISBN 2-7475-5101-6

*La mémoire de l'entreprise est hétérogène mais il convient de la préserver, de l'enrichir et de la transmettre car elle permet l'anticipation stratégique et la construction identitaire des collectifs de travail, un facteur-clé de la communication d'entreprise.*

## **Les outils de gestion de contenu**

**[34, SMILE]** BECUE Gregory. Livre blanc : 200 questions pour choisir un CMS [en ligne]. Paris, Smile, 74 p. [consulté le 02 novembre 2014]. <http://www.smile.fr/Livres-blancs/Gestion-de-contenu-et-ged/Choisir-un-cms>

*Ce livre blanc propose une méthodologie pour le choix d'un outil CMS. Il est possible de s'inspirer de cette méthode pour le choix d'autres logiciels.*

**[35, SMILE]** CHOPPY Thomas, ZYSMAN Hélène, LETI Loana. Livre blanc : GED open source [en ligne]. Paris, Smile, 2013, 90 p. [consulté le 02 novembre 2014]. <http://www.smile.fr/Livres-blancs/Gestion-de-contenu-et-ged/Gestion-documentaire>

*Smile est une société d'intégration de solutions basées sur l'Open Source. Ce livre blanc présente l'approche de Smile dans le domaine de la gestion documentaire et propose des solutions logicielles.*

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites124 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

## Fonction ID

**[36, ACCART- RETHY]** ACCART Jean-Philippe , RETHY Marie-Pierre. Le métier de documentaliste. Paris, 2008, Editions du Cercle de la Librairie, 463p. ISBN 978-2-7564-0961-8

*Dans cet ouvrage, les auteurs s'intéressent aux multiples aspects du métier de documentaliste. Ils en reprennent les principes fondamentaux et observent les évolutions récentes liées aux développements technologiques et au contexte informationnel.*

**[37, GROSHENS]** GROSHENS Emilie. Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque. 2007, 170p, Mémoire INTD Titre professionnel de niveau 1, INTD.

*A travers l'exemple d'un dispositif sans documentaliste, ce mémoire s'intéresse aux acteurs connexes ou substituts aux professionnels de l'information-documentation. L'étude met en relief les limites de ce système et préconise des solutions pour en améliorer la qualité. Ce contexte conduit l'auteur à réfléchir au positionnement des professionnels de l'ID.*

**[38, HOLLONGUE]** HOLLONGUE Odile. « Du réseau à l'entreprise apprenante : l'animation de la fonction IST », Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/2 Vol. 50, p 38-39. ISSN : 0012-4508

*Cet article, basé sur un projet mené à l'INRA analyse l'impact des nouvelles technologies sur les professions de l'info-doc.*

**[39, STILLER]** STILLER Henri. Les tendances contradictoires de la fonction ID dans les grandes entreprises. Documentaliste-Sciences de l'information, 2011/2 Vol. 48 ISSN : 0012-4508

*Henri Stiller présente les résultats d'une enquête menée par le cabinet Histén-Riller pour*

125

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

*connaître les besoins, attentes et perceptions des grandes entreprises françaises concernant la fonction ID.*

**[40, LIQUETE]** LIQUETE Vincent, FABRE Isabelle, GARDIES Cécile. Faut-il reconsidérer la médiation documentaire ? Les enjeux de l'information et de la communication [en ligne] 2010. [consulté le 8 novembre 2014], 2010 (Dossier 2010), p43-57. <https://www-cairn-info.cassiope.cnam.fr/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2010-2-page-43.htm>. ISSN 1778-4239

*Les auteurs étudient les nouvelles formes de médiation dans le champ de l'information-documentation à travers des données recueillies dans le secteur de la documentation scolaire.*

## **Gestion des connaissances**

**[41, BALMISSE]** BALMISSE Gilles. Gestion des connaissances. Outils et applications du knowledge management. Paris, 2002, Vuibert, 286p. ISBN 2-7117-8697-8

*Gilles Balmisse explore la problématique de la gestion des connaissances en entreprise. Il y définit ce qu'est la connaissance et s'intéresse à la mise en œuvre de sa gestion. Il dresse un panorama des méthodes, applications, stratégies et techniques du Knowledge management.*

**[42, MERCIER-LAURANT]** MERCIER-LAURANT Eunika. « Directeur de l'innovation ou jardinier de la connaissance : quel métier pour le futur », Documentaliste-Sciences de l'information, 2013/2 Vol. 50 p6-7. ISSN : 0012-4508

*Cet article traite de la gestion de l'innovation dans les organisations et de l'émergence de nouveaux métiers. Eunika Mercier-Laurant examine les compétences spécifiques du « jardinier de la connaissance ».*

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

## **L'information dans les PME/TPE**

**[43, HASSANALY]** HASSANALY Parina. Management de l'information : quelle réalité pour les TPE/PME ? Documentaliste-Sciences de l'information 2013/1, Volume 50, p. 46-47. ISSN : 0012-4508

*Cet article porte sur les contraintes particulières des petites entreprises en matière de gestion de l'information et étudie les enjeux de la gouvernance, caractéristiques des petites structures.*

**[44, MAILLE]** MAILLE, Benoît. Besoins et pratiques informationnelles des PME. Documentaliste-Sciences de l'information 2011/2, Volume 48, p. 42. ISSN : 0012-4508

*Benoît Maille analyse les pratiques documentaires et informationnelles des PME ainsi que leurs évolutions.*

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



# Annexes

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites128 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

## Annexe 1 Liste des abréviations

**ADBS** : Association des professionnels de l'information et de la documentation

**AFTES** : Association Française des tunnels et des souterrains

**BYOD** : Bring your own device

**COMES** : Comité Espace souterrain

**D&IM** : Document and Information Manager

**DAF** : Direction administrative et financière

**DJ** : Direction juridique

**DQ** : Direction qualité

**DSI** : Direction des systèmes d'information

**GED** : Gestion électronique des documents

**ID** : Information-Documentation

**IFFSTAR** : Institut Français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux

**IT** : Information technology

**PME** : Petites et moyennes entreprises

**R&D** : Recherche & développement

**RM** : Records management

**RSSI** : Responsable de la sécurité des systèmes d'information

**TIC** : Technologies de l'information et de la communication

**TPE** : Très petite entreprise

## Annexe 2 Schéma organisationnel

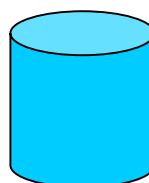
**Etape n°2 :**  
Analyse des documents

**SAISIE**



**Etape n°3 :**  
Contrôle d'intégrité

**VALIDATION**



Le comité éditorial valide l'intégration du document dans la base de données et opère un contrôle d'intégrité : contrôle des doubles, vérification du respect des règles d'écriture, de l'homogénéité de l'analyse.

**Etape n°4 :**  
Accès aux nouvelles

**PUBLICATION**



Le comité éditorial publie les données vérifiées dans la base de données et met à jour les index d'interrogation et les listes d'autorité.

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites130 structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



## **Annexe 3 Présentation du projet**

---

COMES/AFTES

Base documentaire

3.9.2014



- Rappel des objectifs du projet
- Présentation de la base
  - Page d'accueil
  - Rechercher un document
  - Les résultats de la recherche
  - Proposer un document
  - Les aspects juridiques
  - Les formulaires de saisie
  - Les thèmes et l'indexation
- L'organisation
- La suite du projet



### Les objectifs du projet

- Centraliser la documentation du COMES
- Mettre le fonds documentaire à disposition de ses membres sur le site internet de l'association
- Gérer le fonds de manière collaborative et à distance

### Les bénéfices attendus

- Améliorer l'accès au document
- Valoriser la documentation du COMES
- Proposer un service à ses adhérents

### Les priorités

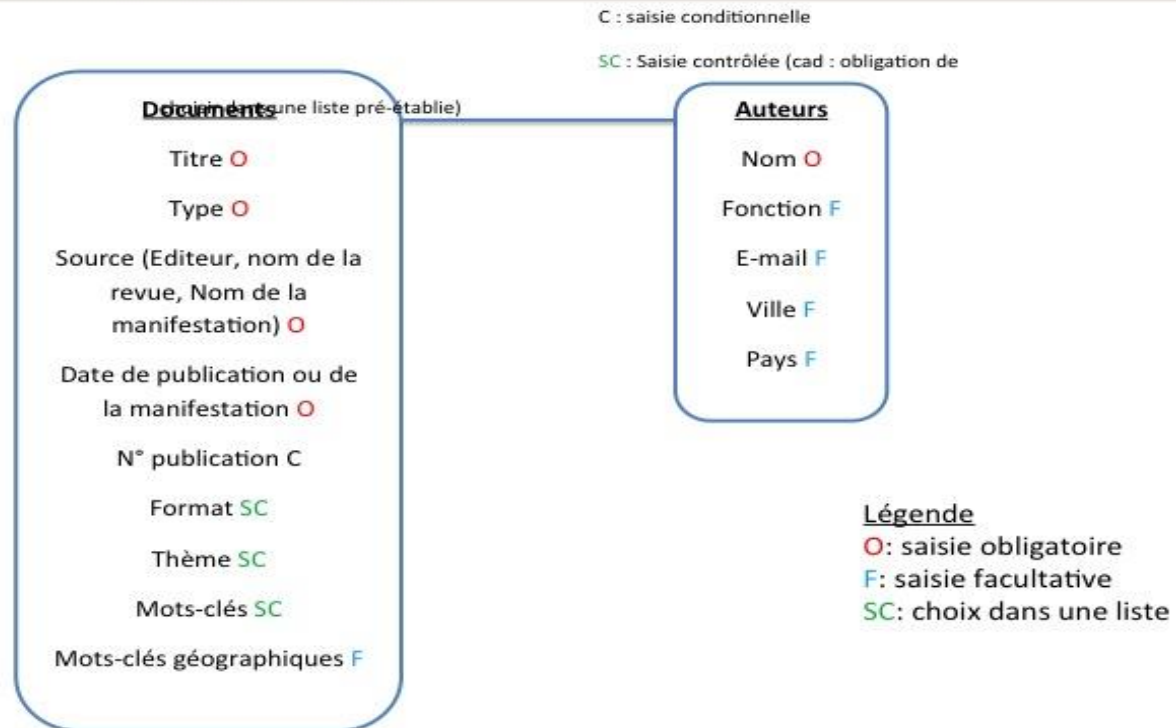
- Documents numériques
- Textes

### Traités ultérieurement

- Photos
- Vidéos
- Le fonds physique







**AFTES**

Déconnexion  
L'AFTES

Proposer un document

Consulter une fiche auteur

Valider un document

### Base documentaire du COMES

 Recherche sur le texte





Télécharger

Envoyer par mail

Imprimer

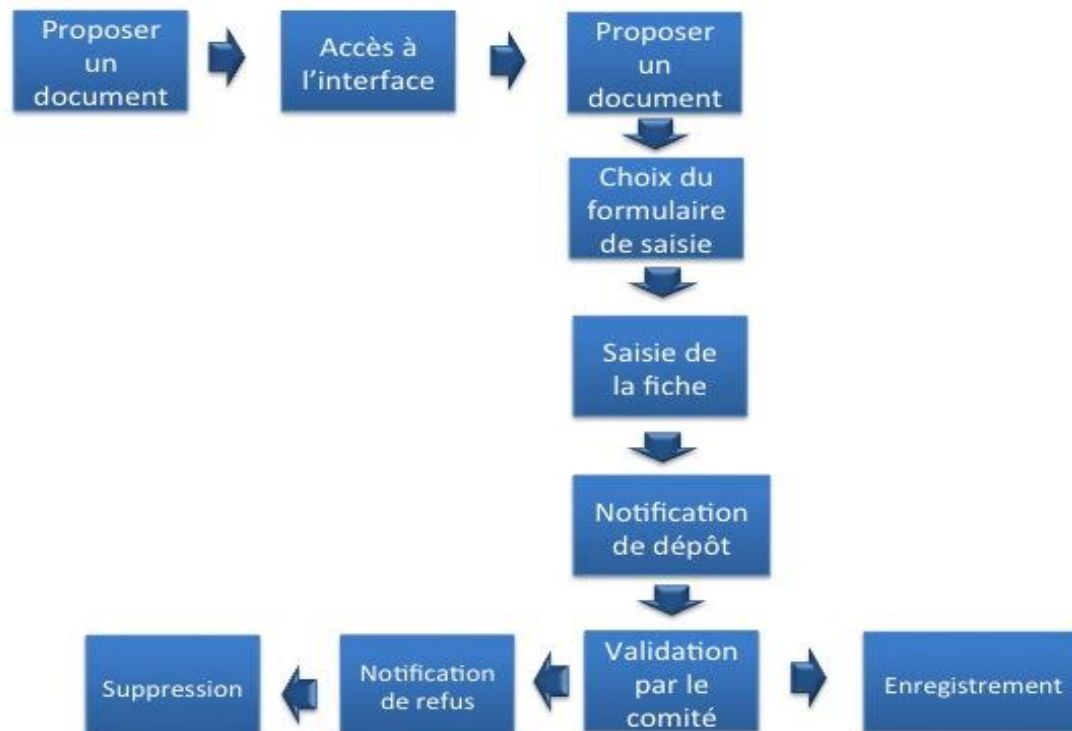
Nouvelle recherche

Nombre de documents trouvés: xxx

CORNARO, Antonia; ADMIRAAL, Han <b>Substainable urbanization through underground develoment-towards an urban underground future</b> 2014 World Tunnel Congress, Iguaçu, Brésil © 
LABBE, Monique <b>L'espace souterrain, élément d'équilibre de la densification urbaine</b> 2009 Géosciences N° xx © 
AFTES; CESR <b>Colloque: L'espace souterrain, une chance pour l'île de France</b> 2010 © 
DUFFAUT, Pierre Manuel de mécanique des roches coordonné 2010 Presse de l'école de mines ©
AFTES <b>L'espace souterrain, outil de reconquête urbaine</b> 2010 Manifeste © 

Plus de résultats 1-2-3...

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation 136 et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



- **Protection des droits d'auteur**

L'ensemble des documents présents dans la base font l'objet d'une demande auprès des titulaires des droits d'auteur. Seuls les documents pour lesquels une autorisation de diffusion a été obtenue sont intégrés.

Pour les documents sans autorisation, seule la notice est accessible avec un lien vers le site hébergeant le document primaire.

- **Déclaration à la CNIL**

Les fiches auteurs comportent des données personnelles. Une déclaration doit être faite à la CNIL.

Accès aux différents types de documents de la base documentaire

Communication Article Livre Autre

Enregistrement des communications

N° d'enregistrement: 001  
Date de saisie: 2014/08/26  
Contributeur: DUFLEIT, Hélène

Thème

Mots-clés ou Natures d'ouvrage

Mots-clés géographiques

Notes

Joindre le document +

Titre

Auteur

Manifestation

Nom, Lieu, Pays

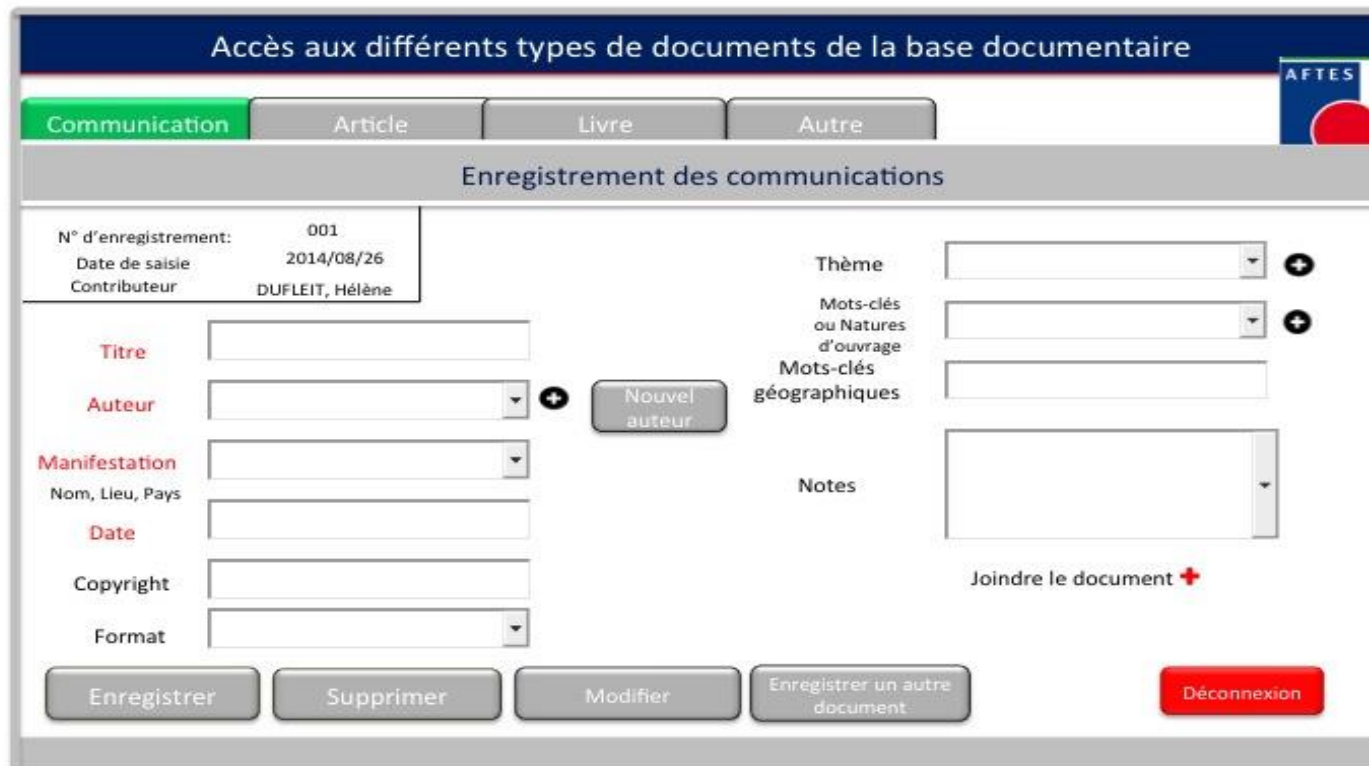
Date

Copyright

Format

Nouvel auteur

Enregistrer Supprimer Modifier Enregistrer un autre document Déconnexion



Accès aux différents types de documents de la base documentaire

Communication Article Livre **Autre**

AFTES

Enregistrement des autres documents

N° d'enregistrement: 001  
Date de saisie: 2014/08/26  
Contributeur: DUFLEIT, Hélène

Thème

Mots-clés

Mots-clés géographiques

Notes

Joindre le document +

Titre

Auteur  +

Nature du document  **Livre blanc, rapport, manifeste, cours**

Date

Copyright

Format

Enregistrer Supprimer Modifier Enregistrer un autre document Déconnexion

Hélène DUFLEIT. *Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation* 140 et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif

- Urbanisme, relation sol / sous-sol
- Planification de l'utilisation du sous-sol
- Préservation de l'environnement
- Développement durable, Résilience urbaine
- Architecture intérieure des ouvrages
- Conditions de séjour en sous-sol
- Cadre juridique et réglementaire
- Sécurité des personnes et des biens
- Protection d'installations sensibles
- Processus de décision
- Aspects socio-économiques
- Méthodes et outils d'évaluation
- Coûts de réalisation
- Visibilité et gestion des données du sous-sol
- Mutualisation de plusieurs fonctions
- Réutilisation de cavités existantes
- Analyse des risques



**Les contributeurs**

Consulter la base

Proposer un document

**Le comité éditorial**

Consulter la base

Proposer un document

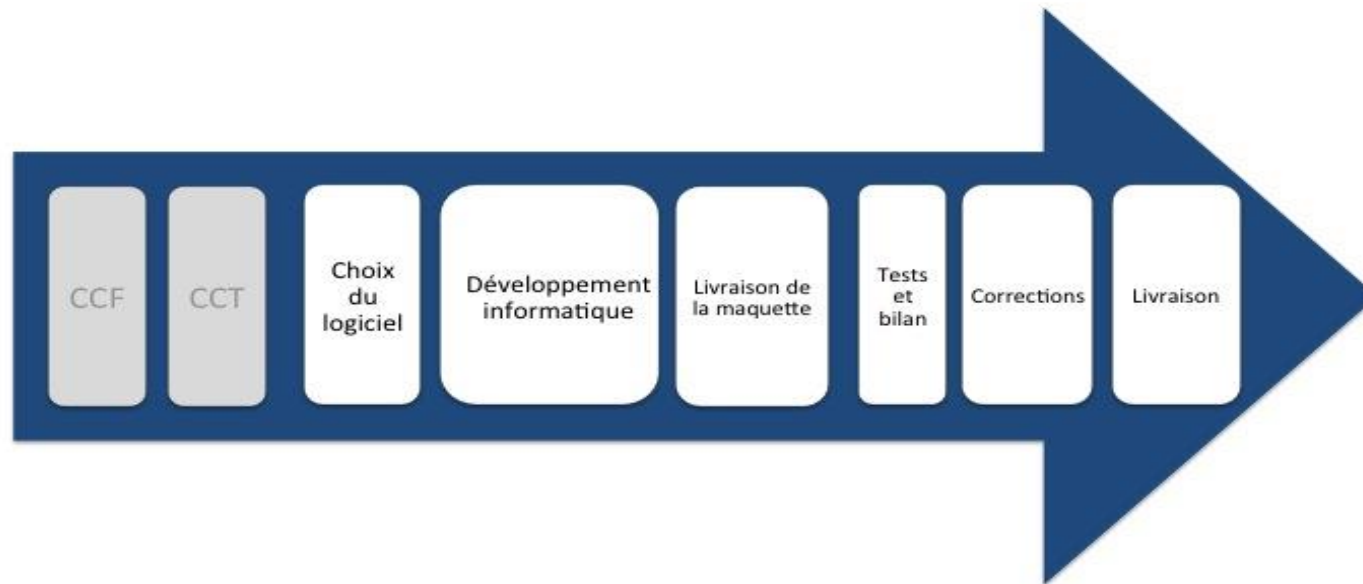
**Administrer la base**

Valider les documents

Vérifier l'indexation

Vérifier le respect des règles d'écriture

Ajouter des mots-clés et des termes dans les listes d'autorité



## Annexe 4 Enquête de satisfaction

<b>NOM :</b> <b>DATE :</b>	<b>OUI</b> <b>NON</b>	<b>SATISFAISANT</b>	<b>A AMELIORER</b>  <b>1. Modification indispensable</b> <b>2. A optimiser</b> <b>3. Faible priorité d'amélioration</b>	<b>COMMENTAIRES</b>
<b>Avez-vous déjà proposé un document ?</b>				
<b>Si oui, le temps d'attente pour validation est acceptable ?</b>				
<b>Avez-vous déjà enregistré un document ?</b>				
<b>L'accès aux formulaires de saisie vous paraît-il satisfaisant ?</b>				
<b>Les intitulés par type de document sont-ils</b>				

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation 144 et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*

<b>clairs ?</b>				
<b>L'enregistrement de différents types de documents à la suite s'effectue t-il aisément ?</b>				
<b>La saisie de notices est-elle aisée ?</b>				
<b>Les aides à la saisie sont-elles performantes ?</b>				
<b>Quelles difficultés rencontrez-vous pour saisir des documents ?</b>				
<b>Comment effectuez-vous vos recherches ?</b> Recherche simple Recherche avancée				
<b>Les aides à la recherche vous paraissent-elles efficaces ?</b>				
<b>Les résultats obtenus sont-ils pertinents ?</b>				
<b>Les champs affichés lors des résultats de la recherche sont-ils suffisants ?</b>				
<b>Les modalités d'exploitation des documents vous semblent – ils satisfaisants ?</b>				
<b>Avez-vous des suggestions d'amélioration ?</b>				

Pour les administrateurs			
L'accès aux fiches en attente de validation est-il aisé ?			
Lorsque des documents ont été indexés, est-ce fait correctement ?			
Le rajout de mots-clés ou la modification des listes d'autorité est-il aisé ?			
La charge de travail vous paraît-elle acceptable ?			
La modalités de gestion et modification de la structure vous conviennent-elles ?			
Quelles difficultés rencontrez-vous ?			
Avez-vous des suggestions ?			

*Hélène DUFLEIT. Système d'information et gouvernance de l'information dans les petites structures. Le facteur humain et la médiation documentaire dans l'organisation 146 et le partage des ressources informationnelles d'un réseau associatif*



