



**HAL**  
open science

## Le rôle du dispositif intranet et de l'ingénierie documentaire dans la performativité des textes de gouvernance à Crédit Agricole S.A.

Thierry Saintier

### ► To cite this version:

Thierry Saintier. Le rôle du dispositif intranet et de l'ingénierie documentaire dans la performativité des textes de gouvernance à Crédit Agricole S.A.. domain\_shs.info.docu. 2014. mem\_01129010

HAL Id: mem\_01129010

[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_01129010v1](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_01129010v1)

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

*Thierry Saintier*

le 9 décembre 2014

## Le rôle du dispositif intranet et de l'ingénierie documentaire dans la performativité des textes de gouvernance à Crédit Agricole S.A.

Jury :

Maryse Carmès, Maître de Conférences au Conservatoire National des Arts & Métiers (Paris),  
Département « Culture, Information, Technique et Société » et Laboratoire DICEN IDF  
Jean-Jacques Thomasson, ingénieur d'affaires et expert senior en Gestion de Contenu,  
Euriware.

**Promotion 44**

*A Agnès*

# Remerciements

Je tiens à remercier la Direction des Affaires générales de Crédit Agricole S.A. qui m'a permis de mener dans les meilleures conditions, la mission qui m'était confiée. Je remercie tout particulièrement Frédéric Erlos, qui a été disponible à chaque instant pour me faire découvrir, avec son expérience et ses mots choisis, son travail ainsi que le rôle des Affaires générales, et me guider dans mes investigations. Merci également à l'ensemble de l'équipe et les collaborateurs dont j'ai partagé le quotidien avec un immense plaisir, et au Directeur des Affaires générales pour sa confiance.

Je remercie mon Directeur de mémoire, Maryse Carmès, qui m'a conseillé, guidé dans ma réflexion et soutenu pendant la préparation de ce mémoire.

Je souhaite également remercier l'équipe pédagogique et l'équipe administrative de l'INTD qui m'ont permis de mener à bien ma formation et préparer mon projet professionnel ainsi que l'ensemble du groupe d'élèves de l'INTD dont j'ai eu la chance de faire partie pendant cette année.

Enfin, une pensée toute particulière à ma femme qui a été à mes côtés à chaque instant, et à Hervé de Lagoutte pour ses talents de relecteur.

# Notice

## Description bibliographique

SAINTIER, Thierry. Le rôle du dispositif intranet et de l'ingénierie documentaire dans la performativité des textes de gouvernance à Crédit Agricole S.A. 2014, 1 volume, 131 p. Mémoire en vue de l'obtention du titre professionnel de niveau I Chef de projet en ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2014.

Au regard de la performativité attendue des écrits qui définissent la gouvernance d'une entreprise et dans le cadre d'un projet d'optimisation de la publication et de la visibilité actuelles de ces textes sur le site intranet dont l'équipe éditoriale a la responsabilité, ce mémoire questionne la performativité réelle de ce dispositif centré uniquement, dans une vision diffusionniste, sur le formalisme de cette annonce officielle et le choix de ses porte-paroles, vers un périmètre défini d'utilisateurs. Nous voyons là l'occasion de nous demander si l'efficacité réelle des textes de gouvernance ne se construit pas également dans l'ensemble du dispositif de diffusion de l'information, incluant le processus de mobilisation des intranauts relayé par la politique éditoriale du site et sa réception, ainsi que les tentatives et les formes diverses d'appropriation et de traduction opérationnelle mises en œuvre par le public destinataire. Puis, après avoir tenté plusieurs approches, nous proposons des pistes d'amélioration évaluées et priorisées afin de faire évoluer le dispositif en cours, favoriser un véritable accès à un référentiel structuré et ainsi augmenter la valeur et l'efficacité de ces textes.

## Métadonnées

Accessibilité; Circulaire; Engagement, Gestion de l'information; Gouvernance; Indexation; Intranet; Management de l'information; Performativité; Record management.

## Abstract

*Given the expected performativity of writings that define the governance of a company and as part of a project of optimization of publication and visibility of these texts on the Intranet site whose editorial team is responsible, this dissertation interrogates the actual performativity of this device centered only, in a diffusionist vision, on the formalism of this official announcement and the choice of his spokespeople, towards a defined scope of users. Here we have the opportunity to ask if the actual efficiency of governance texts has not to*

*be built also throughout the information distribution device, including the sealed alliances process with Intranet users passed on by the site's editorial policy and its receipt, as well as attempts and various forms of appropriation and operational translation implemented by the recipient public. Then, after trying several approaches, we propose several means of improvement evaluated and prioritized in order to make evolving the ongoing device, promote an true access to a structured repository, and thereby to increase value and efficiency of these texts.*

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	<b>12</b>
<b>PREMIERE PARTIE LE CAS CREDIT AGRICOLE</b>	<b>23</b>
<b>1 L'ENTREPRISE, LE SERVICE</b>	<b>24</b>
<b>1.1 L'organisation du Groupe</b>	<b>24</b>
1.1.1 La Fédération Nationale du Crédit Agricole	25
1.1.2 La SAS Rue La Boétie	25
1.1.3 Crédit Agricole S.A.	26
1.1.4 La Direction des Affaires générales	26
<b>2 L'USINE A SITES ET LE SITE INTRANET DES AFFAIRES GENERALES</b>	<b>29</b>
<b>2.1 La plateforme PIGMENT, usine à sites intranet</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Les logiciels déployés</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Le positionnement de PIGMENT et son avenir</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Le site intranet de la Direction des Affaires générales</b>	<b>32</b>
2.4.1 Présentation du site	33
2.4.2 Administration du site	34
<b>2.5 La typologie des textes de gouvernance et leur cycle de vie</b>	<b>38</b>
<b>2.6 Le dispositif d'élaboration et de publication des textes de gouvernance</b>	<b>40</b>
<b>2.7 L'organisation du site des Affaires générales</b>	<b>42</b>
<b>2.8 Focus sur la politique éditoriale des textes de gouvernance</b>	<b>44</b>
2.8.1 Des spécificités à prendre en compte	45
<b>3 CHOIX DE LA METHODE D'INVESTIGATION</b>	<b>51</b>

<b>3.1</b>	<b>Choix de la cible</b>	<b>51</b>
<b>3.2</b>	<b>Plan d'action</b>	<b>52</b>
3.2.1	L'évolution du contexte de la mission	52
3.2.2	Un nouveau plan d'action	53
<b>DEUXIEME PARTIE LA MISE EN ŒUVRE, LES RESULTATS ET LES OBSERVATIONS</b>		<b>55</b>
<b>4</b>	<b>LA MISE EN OEUVRE</b>	<b>56</b>
<b>4.1</b>	<b>Questionnement sur la vision stratégique des Affaires générales</b>	<b>56</b>
<b>4.2</b>	<b>L'objectif des investigations</b>	<b>58</b>
<b>4.3</b>	<b>Les moyens d'investigation</b>	<b>58</b>
4.3.1	La formation Pigment	58
4.3.2	L'observation participante	58
4.3.3	Les entretiens	59
4.3.4	Analyses statistiques des consultations du site intranet	60
<b>4.4</b>	<b>Les opportunités</b>	<b>61</b>
<b>4.5</b>	<b>Les freins et les contraintes</b>	<b>61</b>
<b>4.6</b>	<b>Les risques</b>	<b>62</b>
<b>5</b>	<b>LES RESULTATS ET LES OBSERVATIONS</b>	<b>63</b>
<b>5.1</b>	<b>Le processus de production, la vision des webmestres</b>	<b>63</b>
5.1.1	Recensement des sites partenaires et observations	63
5.1.2	Les entretiens avec les webmestres	66
<b>5.2</b>	<b>Analyse du dispositif de communication intranet des textes de gouvernance</b>	<b>69</b>
5.2.1	Le rôle structurant du cartouche introductif	69
5.2.2	Résultat de la mise en cohérence des périmètres de diffusion	71
<b>5.3</b>	<b>De la production à la diffusion, le cas d'un texte de gouvernance</b>	<b>73</b>
<b>5.4</b>	<b>Analyse des fonctionnalités de l'outil statistique de consultation du site</b>	<b>77</b>
5.4.1	Les rapports et leur exploitation	77
5.4.2	Focus sur l'analyse de l'utilisation du moteur de recherche du site	78



<b>5.5</b>	<b>Analyse des pratiques de ré-exploitation des textes de gouvernance par les rédacteurs et les utilisateurs</b>	<b>79</b>
<b>5.6</b>	<b>Opportunité d'un questionnaire</b>	<b>82</b>
	<b>TROISIEME PARTIE SYNTHESE DES RESULTATS ET PRECONISATIONS</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>AXES DE REFLEXION ET PISTES D'AMELIORATION</b>	<b>86</b>
<b>6.1</b>	<b>Le contexte à prendre en compte</b>	<b>86</b>
<b>6.2</b>	<b>Mise à profit du temps disponible</b>	<b>86</b>
<b>6.3</b>	<b>Les 9 axes de réflexion</b>	<b>87</b>
6.3.1	La gouvernance de l'information	88
6.3.2	La constitution d'un référentiel de textes	88
6.3.3	L'optimisation des métadonnées	89
6.3.4	L'optimisation de l'utilisation du moteur de recherche	91
6.3.5	L'optimisation du suivi statistique avec Xiti At Internet	91
6.3.6	Optimisation des paramètres des rubriques du site intranet	91
6.3.7	Le référencement du site Intranet des Affaires générales	91
6.3.8	La publication de contenus didacticiels	92
6.3.9	La visibilité du site par les intranauts	92
<b>6.4</b>	<b>Les 29 propositions d'amélioration</b>	<b>92</b>
6.4.1	Pistes d'améliorations - gouvernance de l'information	92
6.4.2	Pistes d'améliorations - constitution d'un référentiel de textes	93
6.4.3	Pistes d'améliorations - optimisation des métadonnées	96
6.4.4	Pistes d'améliorations - l'utilisation du moteur de recherche	101
6.4.5	Pistes d'améliorations - optimisation du suivi statistique de la fréquentation du site	103
6.4.6	Pistes d'améliorations - optimisation du paramétrage des rubriques du site intranet	104
6.4.7	Pistes d'améliorations - le référencement du site Intranet des Affaires générales	105
6.4.8	Pistes d'améliorations - La publication de contenus didacticiels	106
6.4.9	Pistes d'améliorations - la visibilité du site par les intranauts	108
<b>7</b>	<b>PROPOSITION D'UN PLAN D'ACTION</b>	<b>110</b>
<b>7.1</b>	<b>Un plan d'action à évaluer par le responsable éditorial</b>	<b>110</b>

<b>7.2 Les résultats de l'évaluation</b>	<b>110</b>
<b>7.3 Validation des résultats</b>	<b>114</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>122</b>
<b>ANNEXE 1 EXEMPLE DE RAPPORT XITI SUR LES SEQUENCES DE NAVIGATION SUR LE MOTEUR DE RECHERCHE DE L'INTRANET DES AFFAIRES GENERALES</b>	<b>129</b>
<b>ANNEXE 2 MOTEUR DE RECHERCHE AVANCEE DU SITE DES AFFAIRES GENERALES</b>	<b>130</b>
<b>ANNEXE 3 EXEMPLE FICHE D'AMELIORATION</b>	<b>131</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : Typologie des contenus accessible sur les intranets de Crédit Agricole S.A.</b>	<b>36</b>
<b>Tableau 2 : Politique éditoriale – site des Affaires générales</b>	<b>45</b>
<b>Tableau 3 : Positionnement stratégique de l'action des Affaires générales.</b>	<b>57</b>
<b>Tableau 4 : Les différents types de re-publication.</b>	<b>64</b>
<b>Tableau 5 : Informations présentes dans une Note de Procédure.</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 6 : Détermination du périmètre PIGMENT des Notes de Procédure et de Fonctionnement.</b>	<b>71</b>
<b>Tableau 7 : Proposition de questionnaire.</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 8 Proposition de définition des champs d'application, de diffusion et de visibilité des textes de gouvernance</b>	<b>100</b>
<b>Tableau 9 : Tableau de synthèse des propositions d'amélioration.</b>	<b>114</b>

# Liste des figures

<b>Figure 1 : Organisation du Groupe Crédit Agricole</b>	<b>25</b>
<b>Figure 2 : Outils et services accessibles par la page d'accueil du site central Crédit Agricole S.A.</b>	<b>30</b>
<b>Figure 3 : Attentes des responsables de la Communication et des Ressources humaines de Crédit Agricole S.A. - Nouveaux outils de gestions de l'information.</b>	<b>32</b>
<b>Figure 4 : Page d'accueil du site des Affaires générales de Crédit Agricole S.A.</b>	<b>34</b>
<b>Figure 5 : Processus d'élaboration des Notes de gouvernance</b>	<b>41</b>
<b>Figure 6 : Arborescence schématique (niveau 2) du site des Affaires générales.</b>	<b>43</b>
<b>Figure 7 : Processus de production et de diffusion d'une Lettre Circulaire.</b>	<b>75</b>
<b>Figure 8 : Graphique de comparaison des gains après améliorations / facilité &amp; autonomie de réalisation.</b>	<b>114</b>
<b>Figure 9 : Graphique de comparaison de la criticité des améliorations / facilité &amp; autonomie de réalisation.</b>	<b>116</b>

# **Introduction**

## Présentation de l'entreprise et de la mission

Le présent mémoire fait suite à la mission réalisée de juin à septembre 2014 au siège de Crédit Agricole S.A à Montrouge. Au sein du Groupe Crédit Agricole, Crédit Agricole S.A. est :

- un organe central chargé de veiller à la cohésion et au bon fonctionnement du réseau du Crédit Agricole, et de représenter le Groupe auprès des autorités bancaires ;
- responsable de la cohérence de son développement stratégique : elle coordonne, en liaison avec ses filiales spécialisées, les stratégies des différents métiers en France et à l'international ;
- une banque centrale garantissant l'unité financière du Groupe.

Au sein du Secrétariat général de Crédit Agricole S.A., la Direction des Affaires générales dispose sur le portail intranet du Groupe, d'un intranet spécifique lui permettant de regrouper et diffuser l'ensemble des circulaires émises par Crédit Agricole S.A. Ces textes de gouvernance, signés par le Secrétaire Général ou un membre, selon les cas, du Comité de Direction Générale de Crédit Agricole S.A. ou d'un Comité exécutif, permettent de mettre à la disposition des directions de Crédit Agricole SA<sup>1</sup> « *l'information utile et essentielle dont celles-ci ont besoin pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise* »

Fin 2013, un projet d'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance initié par le responsable éditorial des circulaires et du système délégataire, a fait l'objet d'un rapport destiné au Directeur des Affaires Générales, rapport qui comprenait deux grandes thématiques :

- Volet 1 : L'analyse critique des processus actuels de publication des textes de gouvernance en vue de leur sécurisation (fiabilisation du processus, harmonisation du formalisme, gestion des droits d'émettre, critères de validation etc.).
- Volet 2 : L'amélioration des services actuels ainsi que le recensement de nouveaux besoins.

Dans **ce second volet**, notre mission portera sur les deux points suivants :

- Evolution des moyens mis à disposition des intranutes pour trouver des textes de référence traitant d'un sujet. Si les moyens actuels sont jugés insuffisants, quelles solutions convient-il d'apporter ?
- Augmentation de la visibilité de l'accès aux circulaires et aux textes de gouvernance émis par le Secrétariat général de Crédit Agricole S.A.

---

<sup>1</sup> Source Crédit agricole S.A. : Note de Fonctionnement du 21 novembre 2012

## **Phase de découverte et premiers questionnements**

Les premiers jours de la mission sont consacrés à la phase de découverte et de prise en main des outils à disposition, le logiciel de gestion de contenus, les moteurs de recherche, le logiciel d'analyse statistique de consultation du site intranet des Affaires générales ainsi que la présentation des missions opérationnelle de l'équipe éditoriale.

Très rapidement apparaissent des zones de questionnement : Tout d'abord, sur quels critères reposent les choix de gouvernance de ces textes à statut particulier, quels en sont les outils de gestion actuels et dans quel contexte global de gouvernance de l'information s'inscrivent ces choix ?

L'ensemble de ces écrits montre des caractéristiques diverses, il s'agit tantôt de présenter stricto sensu un texte de loi, une réglementation qui s'impose à l'entreprise, tantôt de diffuser un contenu opérationnel présentant un caractère impératif ou de recommandation. Cependant ces textes émanant de Directions disposant de fonctions régaliennes ont tous une valeur et un niveau de criticité élevés en termes d'exigence de leur disponibilité, de leur complétude, de leur conformité, de leur intégrité, de leur unicité, de leur mise à jour, de leur accessibilité et de la preuve de leur bonne et complète diffusion vis à vis des autorités de contrôle interne et externe.

Les entretiens avec le responsable éditorial du site des Affaires générales abordent de façon récurrente un point de réflexion, relevé dans le document de projet d'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance. Ce point porte sur l'ambiguïté créée aux yeux des intranauts par le positionnement du site de diffusion de ces textes de gouvernance des Affaires générales. En effet, les textes publiés sur son site intranet sont officiellement émis par les Directions des différents pôles de Crédit Agricole S.A et leur contenu se rattache à leurs différents métiers. Ainsi de quelle latitude l'équipe éditoriale du site intranet des Affaires générales dispose-t-elle pour apporter une plus-value à la gestion de contenus spécifiques, en l'occurrence de textes de gouvernance émis officiellement au nom de Crédit Agricole S.A en tant qu'organe central du Groupe, mais dont elle n'a la charge que du contrôle de la mise en forme, de la cohérence, de la validation et de la gestion de la diffusion ?

Enfin comment orienter la mission en termes d'amélioration sans se placer au niveau des rédacteurs et des destinataires de ces textes de gouvernance, et des usages qu'ils en font et sans prendre en compte les effets produits par ces circulaires ? *« Le but ultime d'un produit d'information, d'un système d'information, doit être pensé en termes des usages qui sont faits de l'information et des effets résultants de ces usages sur les activités des usagers. »* [14, Coadic]. Quels sont donc les attentes des utilisateurs, a-t-on identifié les besoins et les

solutions actuellement en place y répondent-elles ? Connaissent-ils le référentiel composé des textes de gouvernances qui est publié sur le site intranet des Affaires Générales ? Comment accède-t-on à cette information ?

### **Le sujet du mémoire**

Nous proposerons dans ce mémoire, au regard de la performativité attendue des textes de gouvernance et tenant compte des choix de gouvernance documentaire mis en place par l'entreprise, de décrire le questionnement de l'équipe éditoriale d'un site intranet dans l'optimisation de la publication, de la diffusion, de la visibilité et de l'archivage de textes de gouvernance. Puis, en nous appuyant sur les principes de l'archivage managérial, nous proposerons une démarche et nous justifierons le processus de détermination, d'évaluation et de priorisation des propositions d'amélioration envisagées pour faire évoluer le dispositif en cours, favoriser un véritable accès à un référentiel structuré et ainsi redonner de la valeur et de l'efficacité à ces textes.

Il s'agit ici d'aborder les écrits qui définissent la gouvernance de l'Entreprise et leur performativité au travers de leur publication sur un de ses sites intranet. Nous englobons dans cette famille d'écrits les circulaires, textes de procédures, de gouvernance ou de référence qui sont issus d'une Direction de l'entreprise et diffusés au nom de Crédit Agricole S.A. par son Secrétariat général. Par convention, nous les regrouperons sous le vocable de « textes de gouvernance ».

Parmi l'ensemble des écrits qui circulent dans l'entreprise, ces textes possèdent des caractéristiques qui les distinguent :

- Ils sont émis dans une approche normative top-down et signés par un membre de la Direction de l'entreprise.
- Ces textes peuvent avoir été dictés par des contingences externes (réglementation nationale ou européenne par exemple) ou internes à l'entreprise (organisation d'un service ou nomination) afin d'assurer le bon fonctionnement de cette dernière.
- Ils sont caractérisés par leur substrat réglementaire ou le caractère officiel de l'annonce de la diffusion par la marque de nouveaux produits ou services, par la preuve de l'engagement de l'entreprise ou par leur essence normative.

### **Les textes de gouvernance, des « records » qui engagent l'entreprise**

La valeur particulière de ces textes provient non seulement de l'information spécifique qu'ils diffusent, du statut de leurs auteurs et du formalisme particulier qui entoure leur



élaboration, mais aussi de l'engagement de l'entreprise au moment où cette information est officiellement publiée.

Marie-Anne CHABIN, experte en Archivage / Records management, envisage dans son cours à l'INTD<sup>2</sup> deux valeurs pour l'information : d'une part comme information vue comme un « *partage* », possédant une valeur d'usage de l'information de type « matière première » et d'autre part l'information vue comme « *assurance* » possédant une valeur de responsabilité, en ce sens qu'elle permet de « *tracer, prouver, défendre un droit, conforter un choix et sécuriser* ».

La norme ISO 15489<sup>3</sup> définit l'archivage managérial ou « Record Management » comme la «*Fonction chargée du contrôle rigoureux et systématique de la production, réception, conservation, utilisation et sort final des documents engageants, ainsi que des processus de capture et de maintenance des traces probantes et documentées de l'activité d'une entreprise ou d'un organisme*».

Ces textes définissent les actions que l'entreprise engage et ont un impact sur ses activités en tant que règles d'entreprise datées et signées. Ils doivent être publiés officiellement via un document doté d'un formalisme déterminant et figé dans le temps. Quel processus envisager dans les différentes phases de rédaction, validation, publication et gestion future afin de donner à ces textes les valeurs d'un « record » le faisant passer d'un document créé par un pôle métier à un document d'entreprise répondant aux exigences d'acquisition, sécurisation, traitement, restitution d'information mais aussi de traçabilité et de conformité de l'activité attendues par des entités de contrôle externe ou interne ? Quelles sont les exigences requises et quelle stratégie mettre en place en terme d'archivage, quelle adaptation convient-il d'apporter éventuellement aux processus existants afin de garantir à ces documents au moment de leur validation les critères nécessaires à leur archivage managérial ?

C'est donc dès à présent pour le corpus déjà constitué et au moment de la validation pour les futurs textes de gouvernance qu'il faut envisager d'associer au document non seulement ce qu'il synthétise mais aussi les éléments tels que les descripteurs des actions, des injonctions, des acteurs investis, de leurs responsabilités, des repères spatio-temporels. Comment par exemple évaluer l'importance d'un document si l'on ne connaît pas son

---

<sup>2</sup> CHABIN Marie-Anne. Cours : Archivage managérial / Record management. INTD-CNAM - Titre 1 - 2013-2014

<sup>3</sup> La norme ISO 15489 constitue un guide pour l'organisation et la gestion des documents d'archive des organismes, publics ou privés, pour le compte de clients internes ou externes.

périmètre de diffusion, la position de son signataire, son éventuelle abrogation ou tout simplement si l'on ne dispose pas d'accès à ses annexes ?

### **Les textes de gouvernance, des spécificités à prendre en compte**

Dans la typologie variée que peut recouvrir l'ensemble des écrits qui circulent dans l'entreprise, les textes de gouvernance se distinguent par leur fonction principale de « déclinaison » de textes juridiques, lois, décrets, arrêtés, réglementations européennes, normes ou recommandations vers les différents pôles concernés de l'entreprise ou par leur vocation à décliner de façon opérationnelle vers des entités « métier » l'annonce d'un nouveau produit, d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle procédure. Dans ces deux cas, ces textes de gouvernance acquièrent le statut particulier d'information officielle dans l'entreprise, leur publication est encadrée comme le serait celle d'un bulletin officiel et ils engagent l'entreprise par l'intermédiaire du signataire du texte.

A l'instar des circulaires d'application des textes juridiques sur lesquels s'appuie l'action publique, dont « *la préoccupation des rédacteurs et développeurs est de : pouvoir répondre de la manière la plus précise possible à des agents de terrain en leur fournissant un véritable mode d'emploi des actions à entreprendre face à un problème précis* » [5,Torny], cette déclinaison, traduction officielle, accompagnée ou non d'une injonction graduelle (pour information, pour instruction, pour action, réglementaire) constitue un outil méthodologique destiné à une large diffusion dans l'entreprise.

En même temps que l'attention de son rédacteur devrait se porter à la réduction de la marge d'interprétation du destinataire, se pose également la question de l'ajustement « *pratique* » de l'information à celle des textes d'origine et donc du contrôle de sa conformité, de sa diffusion effective et de son application et de ce que les entités en charge de la conformité, du contrôle de la diffusion et de l'application exigeront tout au long du cycle de vie de ces textes.

### **Performativité des textes de gouvernance**

Au travers de ces écrits et des prescriptions qui y sont associées, l'auteur manifeste un agir sur l'organisation, pour la transformer, ou tout au moins y exercer une influence (dans ce dernier cas par exemple, citons la diffusion d'écrits référençant les « bonnes pratiques »). Et c'est particulièrement dans le cas des textes de gouvernance qu'il s'agit de prêter aux écrits faits dans le travail, une vision performative au travers de ce que « *les écrits « font » au travail* » [4, Rot et al.].

Ce concept de performativité a été développé en linguistique : selon cette perspective, un énoncé performatif a pour caractéristique de créer une réalité au moment même où il est produit. Un énoncé performatif est une « *expression qui modifie le monde* » [11, Austin] Ainsi, l'énonciation d'une sentence dans un tribunal crée le jugement (et les conséquences qui en découlent)<sup>4</sup> ou encore l'annonce d'une crise économique proche peut avoir capacité (dans certaines circonstances) à faire advenir la dite crise. Pour Jean-François Lyotard, les énoncés performatifs se rapportent aux situations lors desquelles « *dire ou faire ramène à créer et formater* ». [13, Lyotard]

La question de la performativité a été également mobilisée en sociologie, notamment dans le champ des sciences économiques [16, Callon], mais en élargissant ici l'analyse à des processus performatifs non exclusivement rattachés à des textes ou à des discours : il s'agit selon ces travaux, d'envisager l'ensemble des forces qui agissent comme la technique, les expériences des acteurs, les associations professionnelles, sur les systèmes d'évaluation et de mesures des performances économiques etc. Dans le cas du Crédit Agricole, on s'intéressera par exemple au rôle des interfaces, des processus d'indexation et aux moyens de recherche de l'information comme actants du formatage des pratiques et des savoirs. Pour en revenir "aux textes", ces approches incitent non seulement à s'interroger sur les degrés d'obligation d'application de ces derniers, à savoir si on se situe dans le champ de la prescription ou de la coercition, mais encore, elles nous engagent à questionner une transformation effective du contexte ou du cadre de travail des destinataires: comment ces "textes de gestion" agissent-ils au sein de l'organisation et quelles sont les conditions de leur mise en actes ? Cela est d'autant plus essentiel que le service producteur de ces textes a le pouvoir de "dire" ce qui doit être la norme en matière de fonctionnement interne.

Comme dans le cas de tout énoncé, la puissance performative des procédures écrites, des écritures "gestionnaires" ou des "textes de gouvernance" dans une organisation est également relative à la position, à la légitimité des énonciateurs et à la force de formatage du dispositif au sein duquel les textes sont produits et exploités. Ainsi, l'on peut se demander, si leurs auteurs répondent à des critères précis de position, d'influence et de reconnaissance dans l'entreprise, à travers un dispositif socio-technique comme un intranet, ce que ces textes de gouvernance doivent « comporter et emporter en eux » afin qu'ils participent à la construction et la consolidation de l'organisation dans l'entreprise et dans le

---

<sup>4</sup> JF Lyotard distingue différents types d'énoncés : les énoncés dénotatifs renvoient à la distinction du vrai et du faux par un énonciateur placé en position de "sachant"; les énoncés prescriptifs (*il faut faire ceci*) renvoient à des commandements, instructions, recommandations, demandes, suppliques; les énoncés performatifs se réfèrent à une pragmatique du langage, aux situations où les effets coïncident de manière synchronique avec l'énonciation. Ces derniers ont une valeur pratique.

temps. Ainsi au sein de l'organisation, « *Actants humains et non humains s'agencent et participent au processus de performance dans des espaces socio-techniques, des réseaux socio-cognitifs* » [17, Carmès].

Les textes concernés par notre étude relève de l'entité « Coordination et fonctionnement » : ceux-ci se trouvent donc d'emblée positionnés au coeur des processus organisationnels. Il s'agira ainsi de se demander comment est non seulement reçue l'information par les destinataires, mais surtout quelle transformation aura opéré le dispositif de gestion et d'exploitation de ces textes sur les pratiques. Quel est son impact réel, quel usage en est-il fait, quelle traduction « en actes » est opérée dans les entités métiers ?

Le cadre de notre étude nous a aussi permis d'examiner les phénomènes détectés par les entités en charge de la diffusion, et de prendre en compte les perceptions des rédacteurs de ces textes. Selon différents points d'observation, on voit si le dispositif participe (et dans quelle mesure) à une reformulation du discours et des pratiques du travail.

### **Processus de conception des textes de gouvernance, le rôle du rédacteur**

Derrière la signature d'un Directeur, il y a la plume du rédacteur à qui revient la mission d'écrire les textes de gouvernance en lieu et place de l'émetteur. Sa mission est donc de se placer dans la situation du signataire, de penser comme lui, d'avoir la même vision, de s'appuyer sur les mêmes connaissances et de compenser les inévitables ignorances du fond. Comme un assistant parlementaire vis à vis de son député, « *Il doit concevoir de faire « sans » comme il y a des manières de faire « avec »* » [6, Treille]. Quels sont ces moyens de faire « sans », quelles sont les ressources à sa disposition, sont-elles monopolisables ?

Le rédacteur de textes de gouvernance fait partie des publics du site intranet des Affaires générales. Quelles sont les attentes des rédacteurs dans la phase de préparation des textes de gouvernance vis à vis du site et quels services l'équipe éditoriale du site peut-elle leur apporter sur les formes de discours de l'entreprise, les textes de gouvernance déjà publiés sur le sujet à traiter ou à mettre à jour, le vocabulaire des lignes métiers concernées ?

Par extension, au-delà des textes de gouvernance, faut-il également envisager de favoriser le rapprochement de l'information « métier » existante dans l'entreprise sur le sujet traité ? « *Le processus de rédaction de documents procéduraux implique une diversité d'acteurs dans les entreprises [...] et une diversité de tâches pour les rédacteurs [...]* ». [7, Fréard et al.]. Il paraît donc légitime d'interroger le processus de conception de procédure en place, afin de mesurer l'isolement dans lequel peut se trouver le rédacteur, et de s'interroger sur la manière de favoriser l'émergence d'une connexion entre rédacteurs, entre rédacteurs et

utilisateurs métiers entre rédacteurs et régulateurs, auditeurs et autres responsables de la conformité.

### **Un site intranet comme moyen de diffusion de textes de gouvernance : quels choix vis-à-vis de la gouvernance de l'information et quels impacts ?**

Dès lors que l'intranet de l'entreprise, les « push mails » et les « newsletters » ont remplacé le circuit de publication et de diffusion de l'écrit sous sa version papier (ou que le circuit de diffusion de la version papier est conservé en parallèle), se pose le problème de l'adaptation du dispositif en place aux choix de gouvernance de l'information, à la politique éditoriale envisagée (gestion des profils, communication top-down uniquement, fonctionnement en silo ou partage de l'information avec d'autres sites intranet partenaires, sécurisation et structuration de l'information, gestion du cycle de vie et prise en compte du niveau de valeur documentaire).

Derrière la notion globalisante de la gouvernance de l'information, s'envisage l'engagement de l'entreprise par le biais d'une vision et d'une maîtrise du sujet par sa Direction, relayée par un sponsor du projet. Brigitte Guyot définit la gouvernance de l'information selon la combinaison de trois éléments « *Une vision globale qui suppose au préalable une connaissance [...], laquelle permettra d'adopter une stratégie* ». [8, Guyot] tout en rappelant aux acteurs impliqués la notion de « *bien commun* » de l'information comme partie intégrante de la culture de l'entreprise. Brigitte Guyot ajoute à l'information le rôle de « *connecteur* » permettant d'envisager une circulation transversale entre les entités de l'entreprise, qui vient complexifier cette gouvernance de l'information. Ainsi, il semblera logique de se demander dans quelle mesure les rédacteurs de ces textes ont intégré les procédures de traitements documentaires définies par l'équipe éditoriale du site intranet de publication et quelle posture cette dernière doit envisager dans son rôle « d'assistance à la publication ».

De même, se pose aussi de manière cruciale la question de la prise en compte des transformations opérées dans l'accès à l'information des intranutes, par la publication et la diffusion des textes de gouvernance au travers de ce dispositif sociotechnique. Qu'en est-il de la connaissance des destinataires de ces textes des outils de navigation sur le site intranet, et donc de l'accessibilité à cette information ? Quelle appropriation les intranutes font-ils des outils qui leur sont mis à disposition au travers des sites intranet pour accéder aux textes de gouvernance ? Quels enseignements tirer de leurs témoignages ?

### **La création d'un référentiel par la structuration de l'information de gouvernance**

La rédaction, la publication et la diffusion de textes de gouvernance répond à un impératif de formalisme qui non seulement participe à la performativité de ces écrits et du dispositif qui les gère mais également les distingue sans ambiguïté des autres écrits tout en permettant leur intégration dans l'information gérée dans l'entreprise. Ce formalisme sera d'autant plus nécessaire que l'organisation de l'entreprise sera en réseau, reliant des entités hétérogènes, entités possédant un historique et une culture d'entreprise divers dans le cas d'acquisitions ou de fusions et qu'il faudra assurer la diffusion d'une information contraignante ou tout au moins applicable qui soit complète, ciblée aux bons destinataires, pérenne, identifiable, compréhensible. Comment se donner les moyens d'assurer la maintenance d'une information connectant les diverses entités et activités de l'entreprise. *«L'information peut se voir comme une couche doublant et surplombant l'action en train de se faire, étant à la fois son langage (elle l'exprime) et sa traduction (dans la mesure où l'acteur l'exploite pour avancer dans sa tâche)»* (Guyot, 2013). Quels processus doivent être mis en place à cette intention et quels enrichissements d'informations doivent être envisagés afin d'en améliorer la compréhension? Quel paramétrage mettre en place qui techniquement permettra la bonne diffusion et favorisera l'application des textes ? Quel rôle peut jouer l'équipe éditoriale du site intranet quant à la détermination d'une indexation compréhensible, utilisable et efficiente par des intranauts issus de pôles métiers différents?

Il s'agit donc de déterminer quelle structure de métadonnées envisager afin de construire un référentiel de textes répondant aux impératifs d'unicité, de complétude, d'intégrité et d'accessibilité et comment l'inscrire dans le périmètre global de l'information de l'entreprise ?

### **De l'analyse de l'activité du site intranet à une évaluation de la performativité du référentiel**

La mise en place d'un logiciel d'analyse de la fréquentation d'un site intranet constitue un indicateur de la performance du site qui est complémentaire aux études ou enquêtes menées auprès des utilisateurs du site. En effet, ses fonctionnalités de création et de mise en place de marqueurs, puis d'enregistrement, de traitement et de restitution des traces laissées par les intranauts lors de leurs visites permet non seulement de décrire dans le temps l'évolution des usages, des non-usages et des dysfonctionnements du dispositif en s'appuyant sur une métrique variée (nombre de visites, de pages vues, taux de visites entrantes et taux de rebond, temps passé par visite etc.)

Par ailleurs, des fonctionnalités similaires déployées sur les traces de textes libres, expressions ou mots-clés utilisés dans les moteurs de recherche permettront de vérifier l'utilisation effective des résultats de recherche intégrée qu'elle soit simple par expression ou avancée par l'utilisation de l'indexation. Quelle stratégie mettre en place en matière

d'analyse statistique ? Comment utiliser les résultats que nous fournissent ces indicateurs pour légitimer un choix, être au plus près des pratiques « réelles » et répondre aux attentes des intranauts ?

### **Cadrage**

L'ensemble des questions présentées ci-avant concerne des champs de problématiques vastes et complexes. Les contraintes et les opportunités offertes par le terrain d'étude du cadre de notre mission décrit ci-avant et du projet plus vaste d'optimisation du processus de publication des textes de référence pris en charge par le responsable éditorial du site des Affaires générales, offrent de fait deux niveaux de lecture. Nous aurons de temps à temps à modifier notre angle d'observation pour tenter de mener, à partir d'une observation terrain dans le périmètre de notre mission, une réflexion sur le dispositif de publication des textes de gouvernance.

Nous présenterons dans une première partie l'entreprise Crédit Agricole S.A., le Service dans lequel s'est déroulée la mission et le dispositif intranet de publication des textes de gouvernance étudié. Puis après avoir justifié la méthode d'investigation mise en œuvre lors de la mission qui nous était confiée, nous décrirons dans une deuxième partie les résultats de nos investigations, avant d'en faire la synthèse dans une troisième partie et de présenter un plan d'amélioration priorisé. De même, dans cette troisième partie, nous élargirons notre réflexion à un questionnement en particulier sur la contribution d'une politique de gouvernance de l'information, l'amélioration du référentiel des textes et des métadonnées ainsi que l'optimisation du moteur de recherche et son suivi statistique, à l'amélioration de la performativité de ce dispositif intranet.

# **Première partie**

## **Le cas Crédit Agricole**



# 1 L'Entreprise, le Service

---

Le **Groupe Crédit Agricole** est présent en Europe et dans le monde sur son activité historique de banque de proximité mais s'adresse aussi à une clientèle de particuliers, de professionnels, d'entreprises, de collectivités et d'institutionnels au travers d'un modèle de coopération de métiers qui lui sont liés: assurance, immobilier, moyens de paiement, gestion d'actifs, crédit-bail et affacturage, crédit à la consommation, banque de financement et d'investissement.

Il comprend 150 000 collaborateurs et 31 000 administrateurs des Caisses régionales et locales au travers de 11 300 agences dans 11 pays. Ses métiers associés lui permettent d'être présent dans plus de 60 pays.

## 1.1 L'organisation du Groupe

L'organisation coopérative du Groupe Crédit Agricole détient, via ses sociétaires, 2483 Caisses locales elles-mêmes détenant l'essentiel du capital de leurs 39 caisses régionales, plateformes de distribution de leur gamme des produits et services.

Nous présenterons succinctement les trois entités principales composant l'organisation du Groupe avant de faire un focus sur la Direction des Affaires générales, lieu de la mission.

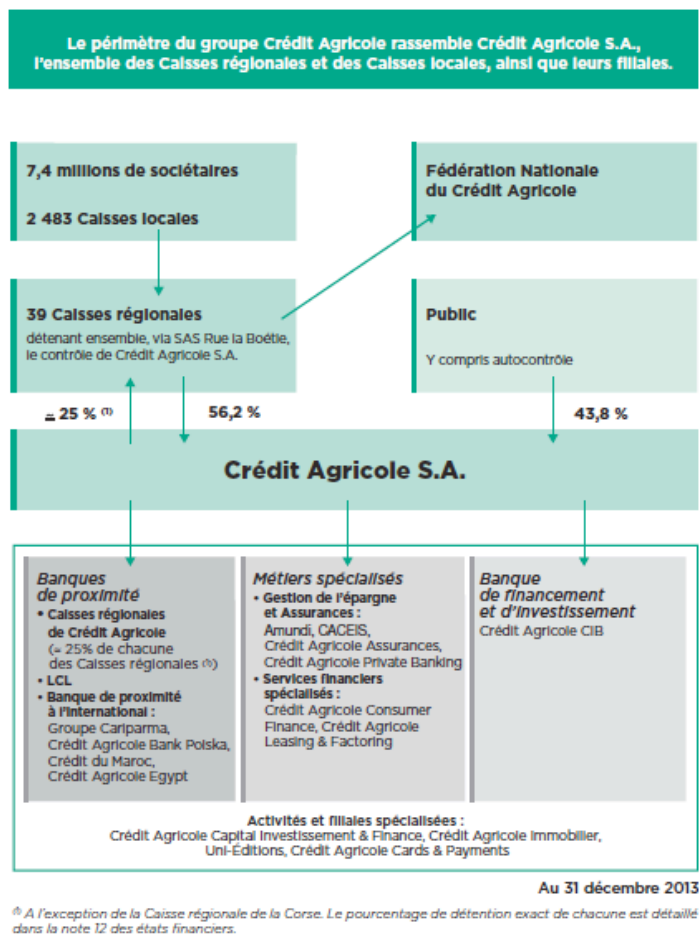


Figure 1 : Organisation du Groupe Crédit Agricole  
(Source Crédit agricole)

### 1.1.1 La Fédération Nationale du Crédit Agricole

L'instance de réflexion des Caisses régionales et qui regroupe les 39 Caisses régionales est la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA), lieu où sont débattues les grandes orientations du Groupe. Elle est par ailleurs l'instance d'information, de dialogue et d'expression pour les Caisses régionales. Les Caisses locales détiennent l'essentiel du capital des 39 Caisses régionales.

### 1.1.2 La SAS Rue La Boétie

A travers la **SAS Rue la Boétie** qu'elles détiennent, les Caisses régionales sont l'actionnaire majoritaire de **Crédit Agricole S.A.**, ce qui leur permet d'exercer un contrôle sur Crédit

Agricole S.A. Son président est un président de Caisse régionale et fait également partie des 21 administrateurs du Conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

### **1.1.3 Crédit Agricole S.A.**

Crédit Agricole S.A. est elle-même actionnaire à 25% du capital des Caisses régionales. Crédit Agricole S.A. en tant qu'organe central de contrôle des Caisses régionales dispose d'un pouvoir « régalien » de contrôle, de sanction et d'agrément des dirigeants de caisses régionales, ces fonctions étant conformes au Code monétaire et financier<sup>5</sup>

Sa gouvernance est organisée selon deux entités dissociées, étant donné que le Conseil d'administration, représenté majoritairement par des représentants des Caisses régionales, exerce les responsabilités de contrôle et de surveillance alors que le Directeur général de Crédit Agricole S.A. et les Directeurs généraux délégués ne sont pas membres du Conseil d'administration.

On peut noter un double contrôle entre la SAS la Boétie qui détient un pouvoir de contrôle sur Crédit Agricole S.A. alors que Crédit Agricole S.A. est lui-même organe de contrôle des Caisses régionales qui détiennent la SAS rue de la Boétie. Un tiers des membres du Conseil d'administration sont des administrateurs indépendants, afin de favoriser l'indépendance et l'objectivité nécessaires au bon accomplissement des missions du Conseil.

Le Groupe Crédit Agricole S.A., dont le siège est à Montrouge (92), regroupe l'entité sociale Crédit Agricole S.A. et les filiales métiers (Banque de proximité en France et à l'international, Gestion de l'épargne et de l'assurance, Services financiers spécialisés, ainsi que la Banque de Financement et d'Investissement) dans une organisation en 6 pôles métiers.

### **1.1.4 La Direction des Affaires générales**

La Direction des Affaires générales est rattachée au Secrétariat Général de Crédit Agricole S.A. Elle se compose de 15 personnes en charge des activités de secrétariat du Conseil d'administration, de l'intendance de la Direction générale, des archives historiques et de l'entité Coordination et fonctionnement, cette dernière activité comprenant le cabinet du Président, le courrier de la Direction générale, la gestion des délégations et la publication des circulaires évoquées dans ce mémoire. Elle dispose d'un site intranet sur lequel sont

regroupées les circulaires émises par Crédit Agricole S.A. en direction du groupe Crédit Agricole.

La mission se déroule dans l'entité « Coordination et fonctionnement » dirigée par le Responsable éditorial des circulaires et du système délégué.

L'équipe éditoriale composée de deux personnes en charge de cet intranet, définit l'intranet des Affaires générales comme « *le site de diffusion officiel des textes de gouvernance émis par Crédit Agricole S.A. en tant qu'organe central et entité en direction du Groupe* » ainsi qu'une « *bibliothèque permettant de retrouver des textes anciens mais toujours en vigueur* »

#### **1.1.4.1 Le rôle des Affaires générales dans le processus de diffusion des textes de gouvernance**

La Direction des Affaires générales est en charge de la diffusion des textes de gouvernance émis au nom de Crédit Agricole S.A. en tant qu'organe central alors que le contenu des documents publiés est rédigé par les Directions des différents métiers présents dans Crédit Agricole S.A. Cette répartition des rôles et plus particulièrement celui de la centralisation de la diffusion des textes de gouvernance par la Direction des Affaires générales est à mettre en corrélation avec la responsabilité confiée à la Direction des Affaires générales, de contribuer à la cohérence du développement stratégique du Groupe.

Quant au choix de la Direction des Affaires générales pour la diffusion des textes de gouvernance, celui-ci est d'abord lié à des raisons historiques. Deux points importants sont cependant à souligner:

- C'est une direction transverse, donc à la fois proche du sommet de la Direction générale et des Directions métiers. Le Secrétaire général de qui elle dépend est membre du Comité de Direction de Crédit Agricole S.A.
- Crédit Agricole S.A. en tant qu'organe central et tel que le définit l'article L. 511-31 du Code monétaire et financier, est notamment en charge de « *veiller à la cohésion du réseau et au bon fonctionnement des établissements qui lui sont affiliés [...] [et] à l'application des dispositions législatives et réglementaires propres à ces établissements* ».

---

<sup>5</sup> Articles L. 511-30 à L. 511-32 et 512-47 à L. 512-54 du Code monétaire et financier

Contribuant au développement stratégique du Groupe, proche de la Direction générale de Crédit Agricole S.A., la Direction des Affaires générales se voit ainsi définir le cadre de sa mission de mise en place des moyens assortie de la garantie de la mise à disposition et la bonne diffusion de l'ensemble des textes de gouvernance afin de contribuer avec les entités chargées du contrôle interne et externe et de la gestion des risques aux missions de Crédit Agricole sus-décrites.

Nous reviendrons plus loin sur les exigences en matière de contrôle interne, le dispositif en place et la justification d'un corps de règles communes. ([cf. paragraphe 2.8.1.2](#))

## 2 L'usine à sites et le site intranet des Affaires générales

---

La Direction des Affaires générales dispose d'un site intranet sur lequel sont regroupées les circulaires émises par Crédit Agricole S.A. en direction du groupe Crédit Agricole.

Ce site de 6000 contenus environ est hébergé sur une plateforme de gestion de contenus commune à l'ensemble des sites intranet métiers de Crédit Agricole S.A., il est associé à un logiciel de gestion de contenu, un moteur de recherche intégré et un logiciel de collecte et d'exploitation des statistiques de consultation. La Direction des Affaires générales comprend également un Service des Archives historiques hébergeant entre autres les circulaires émises avant 2004 et selon l'époque sous leur forme numérisée ou leur version papier. Le Service des Archives historiques dispose également de son propre site intranet.

### 2.1 La plateforme PIGMENT, usine à sites intranet

Le site intranet des Affaires Générales fait partie d'un ensemble de sites intranet du Groupe construits à partir d'une usine à sites « PIGMENT » mise en place en 2011 sur le périmètre de Crédit Agricole S.A. (incluant ses filiales métiers). L'organisation éditoriale, la gestion des rôles et accès des Intranauts et les principes généraux du design des sites et de la charte graphique ont été délégués à une équipe centrale d'administrateurs de PIGMENT. Pigment permet également de gérer un référentiel commun de métadonnées.

Cette usine à sites a permis de mettre en ligne plus de 70 intranets métiers à Crédit Agricole S.A. comme, par exemple, la Communication interne, la Conformité, le Marketing, les Affaires Juridiques, les Métiers de la banque, la Finance, l'Informatique, les Ressources humaines, le Comité d'entreprise et l'activité syndicale, chacun des sites étant géré par le webmaster du métier concerné. Chaque intranet est accessible à partir d'un annuaire publié par le site d'actualité du Groupe Crédit Agricole. (Figure 2)

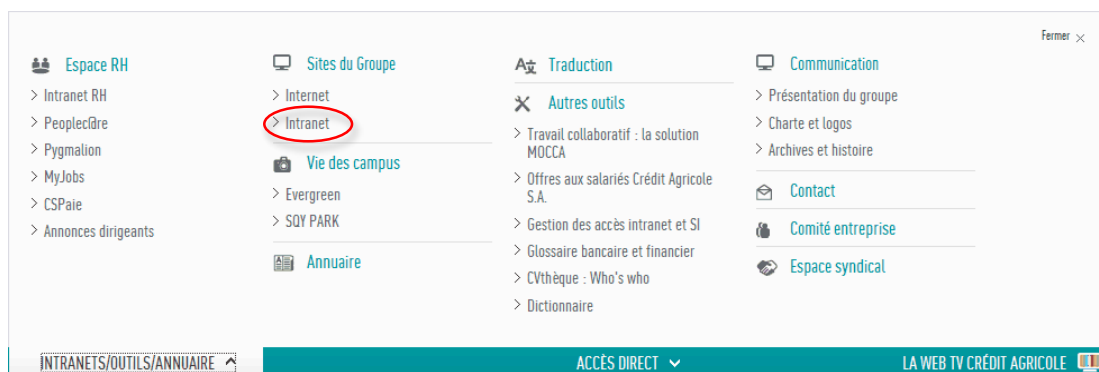


Figure 2 : Outils et services accessibles par la page d'accueil du site central Crédit Agricole S.A.

(Source Crédit agricole)

## 2.2 Les logiciels déployés

Ce site des Affaires générales est hébergé sur une plateforme commune utilisant le logiciel de gestion de contenu (CMS) Vignette V7.

Le moteur de recherche Search de Verity a été livré encapsulé avec la solution Vignette V7. Il est utilisé à deux niveaux, un méta niveau couvrant l'ensemble des intranets de Crédit Agricole S.A. et au niveau de chacun des sites l'ayant prévu en tant que fonctionnalité locale. Son paramétrage est celui, par défaut lors de la livraison du logiciel. Aucun module additionnel n'a été installé.

Les statistiques de consultation sont réalisées avec le Digital Workspace d'AT Internet (XiTi) et permettent en fonction d'un paramétrage et de la mise en place de « marqueurs » de suivre les d'indicateurs de trafic et navigation déterminés par l'administration du site. Il faut noter que le paramétrage et la gestion des droits de ces applications sont centralisés auprès de l'Administrateur PIGMENT, certaines fonctionnalités de XiTi étant par ailleurs pilotées à distance par le support du produit.

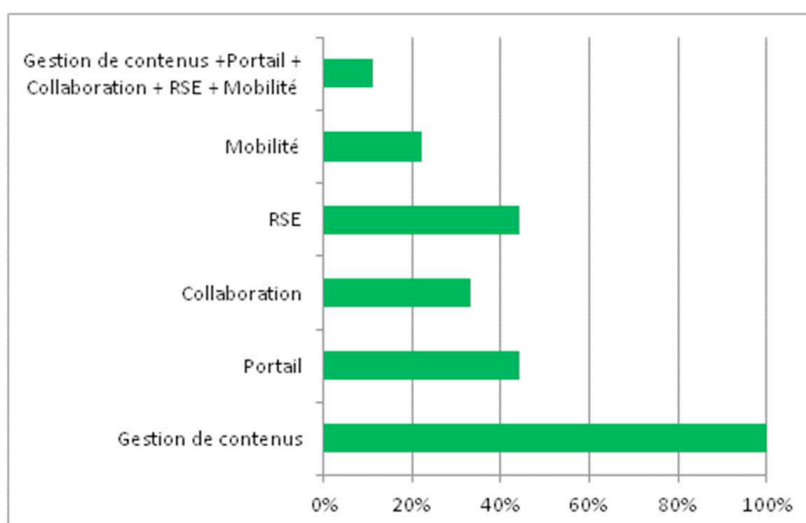
## 2.3 Le positionnement de PIGMENT et son avenir

La couverture fonctionnelle de la plateforme PIGMENT est centrée sur la gestion de contenus et le déploiement de l'accès via un portail.

Fin 2014, PIGMENT est arrivé à une phase d'obsolescence technique et fonctionnelle. En effet, le support n'était plus assuré par l'éditeur et ne répondait plus aux exigences de sécurité informatique du Groupe. La solution ne répondait plus aux standards actuels du web en particulier dans la souplesse des fonctionnalités de mise en page et de facilité d'emploi des interfaces de publication et de gestion du site.

Dans une étude menée par le pôle informatique de Crédit Agricole S.A. en 2012 auprès des responsables de la Communication et de Ressources humaines <sup>6</sup> de Crédit Agricole S.A., a été mise en avant l'évolution convergente des outils intranet avec internet favorisant « *L'usage progressif en interne d'outils issus du Web 2.0* » ainsi que la « *forte progression de l'utilisation des outils sociaux et collaboratifs* ».

Le pôle informatique de Crédit Agricole S.A. qui avait entamé cette démarche d'élargissement de la couverture fonctionnelle en 2012 en répondant aux besoins de « *collaboratif* » avec l'offre Microsoft Sharepoint et le développement d'un certain nombre de communautés à l'intérieur des différentes lignes métiers, reconnaît dans son étude que « *L'articulation de cette offre [Sharepoint] avec l'offre « Gestion de contenu et Portail » est une nouvelle attente* ». (La fonctionnalité de gestion de contenu, correspond pour le panel interviewé aux fonctionnalités de publication de textes bureautiques et de texte riche, de syndication, d'alerte, de newsletter, de blog, la possibilité de créer des mini-sites, des sites évènementiels, des fonctions participatives, avec une latitude dans la gestion des pages). De même il constate des attentes en matière de RSE considérées comme « *localisées, émergentes donc peu matures et hétérogènes* » et des besoins de mobilité « *minoritaires* » (uniquement chez les cadres). (Figure 3).



<sup>6</sup> L'étude a été faite à partir d'entretiens semi-directifs en face à face avec 22 responsables Communication et Ressources humaines d'un panel de 8 entités du Groupe.



Figure 3 : Attentes des responsables de la Communication et des Ressources humaines de Crédit Agricole S.A. - Nouveaux outils de gestions de l'information.

(Source Crédit Agricole S.A.)

Il est intéressant de remarquer dans l'évolution de la communication de l'entreprise que cette étude met en évidence, le passage par un point charnière : dans une communication unidirectionnelle de contenus, la mise en place du portail a multiplié le nombre d'émetteurs tout en conservant un seul circuit d'information, alors que la mise en place de communautés de gestion collaborative de l'information métiers ouvrait une nouvelle voie, certes parallèle. L'étude relève les attentes matures exprimées de la mise en place de connecteurs avec Sharepoint jusqu'à l'interfaçage avec les applications métiers du SI et l'émergence de nouveaux besoins en terme de dispositifs socio-techniques.

A ce titre, cette même étude analyse les attentes des Directions de la communication de chaque entité composant Crédit Agricole S.A. et montre la diversité des attentes exprimées autant dans le caractère traditionnel ou à contrario innovant (optimisation des solutions actuelles ou évolution vers de nouvelles pratiques) que dans le choix d'une solution « groupe » (celle-ci pouvant favoriser le « collaboratif » et le « RSE ») ou de solutions individuelles. Faut-il y voir pour ces Directions de la communication, tout simplement l'adéquation de leurs attentes avec les nécessités spécifiques de leur ligne métier ou une difficulté à se positionner sur ce choix parce qu'il remet en cause le modèle classique du circuit de l'information organisé par l'entreprise. « *Ces changements affectent naturellement la posture d'un service de communication qui se trouve confronté à la gestion de la valeur des flux d'échanges et d'informations, ce qui dépasse son rôle traditionnel de concepteurs, producteurs et diffuseurs d'information* » [12, Carmès, Berthelot].

## **2.4 Le site intranet de la Direction des Affaires générales**

Le site des Affaires Générales est presque exclusivement consacré aux circulaires de Crédit Agricole S.A et aux circulaires spécifiques appelées « Lettres Jaunes » destinées au réseau des Caisses régionales du Crédit Agricole.

A cette variété de textes de gouvernance publiés sur le site des Affaires générales, s'ajoute une dimension mémorielle, puisque le site permet de retrouver des documents anciens mais toujours d'actualité.

### **2.4.1 Présentation du site**

Le site (Figure 4) est accessible à partir de l'annuaire des sites intranet publié sur l'intranet central d'actualité du Groupe Crédit Agricole. La liste des intranets de Crédit Agricole S.A. est triée par ordre alphabétique, ce qui nécessite de connaître le nom de la Direction des Affaires générales et de l'associer à son rôle officiel dans la publication et la mise à disposition du corps des textes de gouvernance de Crédit Agricole S.A. Afin de répondre à la démarche d'intranauts recherchant des informations par la typologie des textes de gouvernance, ont été ajoutées à l'annuaire deux entrées correspondant aux textes les plus importants « Notes de procédure » et « Lettres Circulaires », liens qui amènent directement l'intranaute vers le site des Affaires générales.

RH : Intranet RH Groupe OK Annuaire Rechercher OK Annuaire avancé Outils Traduction Reverso OK 60SECONDES Cours en temps réel: €10.60 (+0.95%)

FRANÇAIS | ENGLISH | Plan du site | Contact

**CRÉDIT AGRICOLE** AFFAIRES GÉNÉRALES  
— Le bon sens a de l'avenir —

RECHERCHER → +

ORGANISATION ET NOMINATIONS | PROCÉDURES ET FONCTIONNEMENT | LETTRES JAUNES | CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Notes de nomination (NN)**  
Dirigeants groupe Crédit Agricole S.A.

**Notes de procédure (NP)**  
Groupe Crédit Agricole S.A.

**Lettres jaunes (LJ)**  
Information opérationnelle adressée aux C.R.

**Notes d'organisation (NO)**  
Entités, Comités, instances de Crédit Agricole S.A.

**Fonctionnement UES Crédit Agricole S.A.**  
Structure, délégations, sigles et logos internes

**Organigramme simplifié du groupe Crédit Agricole S.A.**

**Contact**

**ERLOS Frédéric**  
Affaires Générales  
Crédit Agricole S.A.  
Tél : +33.1.43.23.21.20

✉ Envoyer un mail

Récap.  
Lettres  
Jaunes

Annuaire  
des sigles

Nouveaux  
termes

Suivi des  
NP et NF

**Dernières publications**

- > LJ 2014-146 Comptes bancaires et Coffres-forts Inactifs (avoirs bancaires en déshérence).
- > LJ 2014-141 Attestation de Conformité Moneo.
- > LJ 2014-143 Lancement des Solutions Obligataires Crédit Agricole.
- > LJ 2014-145 Réduction progressive des accords de refinancement donnés par Crédit Agricole S.A. aux Caisses régionales.
- > LJ 2014-144 Risque de taux : indications nationales relatives au paramétrage des remboursements anticipés des crédits
- > NO 2014-16 Supervision prudentielle directe du groupe CA par la BCE  
Dans le cadre de la mise en œuvre du Mécanisme de Supervision Unique (MSU), cette note de procédure a pour objet d'informer certaines entités du groupe Crédit Agricole de la décision de la Banque centrale européenne (BCE) d'opérer une supervision directe se substituant à celle des autorités nationales. La BCE publiera la liste de ces entités.
- > NP 2014-14 Gestion des Mandats Sociaux dans le groupe Crédit Agricole S.A.  
La présente note fixe les dispositions applicables lors de la candidature d'une personne physique ou morale appelée à détenir un mandat dans une société (française ou étrangère) dont l'activité concerne le groupe Crédit Agricole.
- > NO 2014-06 Organisation du Pôle Ressources Humaines Groupe (RHG)  
Au sein du domaine Fonctions Centrales Groupe (FCG), le Pôle Ressources Humaines Groupe (RHG) est placé sous la responsabilité de Pierre DEHEUNYCK. Mise à jour de la Note d'Organisation 2014-01.
- > NF 2014-04 Communications écrites vers les Caisses régionales : Lettres (...)  
Les communications écrites de Crédit Agricole S.A. vers les Caisses régionales ayant valeur de circulaires officielles sont segmentées en « Lettres jaunes », possédant un caractère opérationnel et diffusées en libre accès, et « Lettres blanches », stratégiques et confidentielles. Cette mise à jour porte sur l'arrêt de l'envoi de la version papier des Lettres jaunes ainsi que sur la fiabilisation du processus de diffusion.
- > LJ 2014-140 Information sur la supervision prudentielle directe du groupe Crédit Agricole par la Banque centrale européenne.

**Important**

Les documents mis en ligne sur ce site sont à usage interne et ne peuvent être diffusés en dehors du groupe Crédit Agricole.  
Attention : certaines notes peuvent être abrogées et remplacées par des notes plus récentes.

📄 Envoyer cette page

🖨 Imprimer cette page

🔖 Ajouter aux favoris

🛒 Ajouter au panier

🛒 Voir le panier

Plan du site | Contact

Figure 4 : Page d'accueil du site des Affaires générales de Crédit Agricole S.A.

## 2.4.2 Administration du site

L'équipe éditoriale du site intranet des Affaires générales est animée par le responsable éditorial des circulaires et du système délégataire. A ce titre, il occupe, entre autres fonctions, celle de webmestre pour le site. Cette situation se retrouve dans le plupart des

administrations de sites intranet de Crédit Agricole S.A. où la mission de webmestre occupe entre 10 et 20% (voir [paragraphe 5.1.2](#)) de l'activité du collaborateur à qui elle est confiée.

Il faut souligner le fait que le responsable éditorial a été impliqué dans le projet PIGMENT jusqu'à sa mise en production, avant qu'il ne rejoigne la Direction des Affaires Générales. A cette occasion, il a été amené à travailler en concertation avec un certain nombre de webmestres sur le paramétrage global de la plateforme PIGMENT, le profilage accordant l'ouverture de droits de gestion spécifiques à chaque site et la mutualisation d'une partie des métadonnées associées aux contenus publiés (cf. [paragraphe 2.8.1.4](#)). Cette expérience lui permet d'avoir une vision globale de l'architecture de la plateforme, de ses possibilités et ses limites tant fonctionnelles qu'opérationnelles.

#### **2.4.2.1 Une administration top-down**

L'organisation de la gestion de contenus au travers d'une plateforme commune permet de distribuer l'ensemble des fonctionnalités offertes par l'usine à sites sur deux niveaux : le premier est centralisé et pris en charge par l'Administrateur de PIGMENT et définit l'architecture générale de l'arborescence des « rubriques » (structures des pages web) et des « projets » (répertoires des contenus éditoriaux) pour l'ensemble des sites, la bibliothèque des différents gabarits (modèles de pages), la charte graphique conforme à l'identité visuelle de Crédit Agricole S.A., la typologie des contenus (6 contenus éditoriaux différents) et le cadre général de l'indexation des contenus organisée en « Thèmes » regroupés par « Domaines ».

Le second niveau permet aux différents webmestres associés par leurs droits aux sites dont ils ont la charge, d'organiser dans le cadre défini par l'Administrateur PIGMENT, la construction des pages et la publication des contenus du site donné.

#### **2.4.2.2 Le périmètre d'action du webmestre, exemple du site des Affaires générales**

Comme nous l'avons évoqué au paragraphe précédent, le rôle du webmestre s'inscrit dans le cadre défini en amont par l'Administrateur PIGMENT. A l'intérieur de ce cadre, le webmestre est en charge de l'architecture du site, du webdesign et de la mise en place technique.

Les fonctions éditoriales s'organisent autour des 6 types de contenus mis à disposition par l'Administrateur PIGMENT. Le tableau ci-après donne des exemples d'application de ces contenus par l'équipe éditoriale du site des Affaires générales:

Type de contenu	Forme	Caractéristiques	Exemples d'application sur le site des Affaires générales	Indexation *	Périmètre **
Document	Fichier bureautique.	S'ouvre en pop-up Téléchargeable.	Notes et Lettres Circulaires en version PDF ou en ZIP***	OUI	OUI
Fiche	Contenu en page HTML.	Texte riche en contenu principal ou en intro. Affichage partiel quand appartient à une liste.	Définition des différents textes de gouvernance. Structure organisationnelle de Crédit Agricole S.A.	OUI	OUI
News	Contenu en pop-up.	Texte riche pour complément d'information.	Présentation du fichier des nouveaux termes Mode d'emploi des Flux RSS	OUI	OUI
Lien	Lien cliquable.	Ouverture en pop-up ou en pleine page vers un autre site, une autre page, un document du site.	Lien vers la page d'accueil d'un autre site intranet du Groupe.	OUI	OUI
Panneau	Contenu en bloc html.	Texte riche, Images, blocs de texte.	Fiche d'identité succincte de Crédit Agricole S.A.	OUI	OUI
Contact	Coordonnées d'un collaborateur	Infos sur une personne Contact via un formulaire ou via outlook.	Contacts de l'équipe éditoriale du site des Affaires générales.	OUI	OUI

\* Possibilité d'associer des thèmes à cette typologie

\*\* Possibilité de spécifier le périmètre (utilisateurs) de visibilité de cette typologie

\*\*\* ZIP : format de fichier permettant la compression de données et le regroupement de plusieurs fichiers en un seul.

Tableau 1 : Typologie des contenus accessible sur les intranets de Crédit Agricole S.A.  
(Données issues du document de formation Pigment interne Crédit Agricole S.A.)

La latitude d'exercice de la fonction de webmestre du site des Affaires générales est variable :

- D'un côté, le processus entourant la validation, la planification, l'émission, la publication, la diffusion et la visibilité (via le profilage) de l'ensemble des textes de gouvernance est entouré d'un formalisme matérialisé par des Notes de Fonctionnement spécifiques émises par le Secrétariat Général de Crédit Agricole S.A. (cf. [paragraphe 2.5](#)). Les ressources de l'équipe éditoriale des Affaires générales sont alors monopolisées pour assurer la bonne application de ces notes. (Nous reviendrons plus en détail sur les principes sur lesquels s'appuie ce formalisme, (cf. [paragraphe 2.8.1.2](#)), avant d'en analyser les effets dans la deuxième partie du mémoire).
- D'un autre côté, dans le cadre défini par l'Administrateur PIGMENT, une plus grande latitude est accordée à l'équipe éditoriale pour sa production éditoriale, envisagée sous forme d'une offre de services proposés au nom de la Direction des Affaires générales. Cette offre de services vise deux publics :
  - un public « en amont » de la publication des textes de gouvernance, composé des rédacteurs, contacts et des émetteurs officiels de ces textes auxquels il s'agira de rappeler les procédures encadrant leur rédaction, leur validation et leur publication, de présenter une version actualisée de la structure organisationnelle du Groupe avec ses différentes Directions et lignes métiers, de mettre en ligne les modèles de documents, une bibliothèque de sigles et de logos internes, ainsi qu'un dictionnaire des nouveaux termes.
  - Un public « en aval » composé d'intranutes à la recherche d'informations à qui l'on propose une « bibliothèque » de textes de gouvernance en ligne, organisée selon une typologie de documents et un classement chronologique, des outils de recherche en plein texte ou selon les critères de recherche avancée, ou l'agenda des prochaines réunions du Conseil d'Administration.

En réalité, les intranutes visitant le site peuvent se retrouver dans les deux publics et les services offerts ne sont pas exclusifs; un rédacteur se trouvera également en phase de recherche préparatoire à la rédaction de la nouvelle version d'une note, alors qu'un intranute destinataire d'une Note de Procédure accèdera sur le site au détail de la structure organisationnelle d'une Direction citée.

Enfin, la fonction de webmestre exercée par le responsable éditorial du site des Affaires générales recouvre également le suivi de la qualité et de la performance du site en termes de trafic et de navigation et la mise en place d'actions afin d'optimiser la fréquentation et de rationaliser la navigation, de détecter les anomalies et les faire remonter vers l'Administrateur PIGMENT, l'application de règles de sécurité en particulier concernant la sauvegarde du corps des textes de gouvernance et l'application de la politique de profilage des accès des intranutes.

## 2.5 La typologie des textes de gouvernance et leur cycle de vie

Les textes de gouvernance publiés sous forme de « Notes » sont définis par une Note de Fonctionnement<sup>7</sup> émise par le Secrétariat général de Crédit Agricole S.A. La typologie a évolué au fil des années et la dernière édition de cette note a été émise en novembre 2012. Le dispositif d'élaboration et de diffusion est décrit de façon détaillée et la mission de la Direction des Affaires générales s'y trouve clairement définie : « *mettre à disposition des directions de Crédit Agricole S.A. l'information utile et essentielle dont celles-ci ont besoin pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise* ».

Ainsi, la performativité de cet agencement est annoncée au travers d'une part, d'un dispositif déterminé qui officialise les principes impératifs d'élaboration et de diffusion d'un corpus de textes et d'autre part dans la déclinaison de quatre types de notes dont le format répond à des normes et dont la connaissance est obligatoire et le bénéfice de sa mise en place, attendu : « *Le respect de ces règles apporte la garantie d'une information homogène, ordonnée et régulièrement actualisée. Elle est facteur d'efficacité et de performance collectives* ».

A ce stade, nous pourrions être tentés de nous poser la question de la performativité réelle de ce dispositif centré uniquement, dans une vision diffusionniste, sur le formalisme de cette annonce officielle, le choix de ses porte-paroles et le principe de sa diffusion vers un périmètre défini d'utilisateurs vis à vis desquels la priorité serait donnée à la garantie de la visibilité de l'information. Nous voyons là l'occasion de nous demander si l'efficacité réelle des textes de gouvernance en terme d'innovation ne se construit pas également dans l'ensemble du dispositif de diffusion de l'information, incluant le processus d'intéressement relayé par la politique éditoriale du site, et sa réception (« *L'innovation, c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort* » [15, Akrich et al.]), ainsi que les tentatives et les formes diverses d'appropriation et de traduction opérationnelle mises en œuvre par le public destinataire (Voir [paragraphe 3.1](#)). M. CARMES interroge ainsi l'agencement performatif en replaçant la forme discursive de ces textes de gouvernance dans un agencement plus large : « *Il ne s'agit plus ici de poser le problème en termes de diffusion des technologies, pratiques, doxas etc. à partir de la présupposition d'un*

---

<sup>7</sup> Source Crédit agricole S.A. : Note de Fonctionnement du 21 novembre 2012

*centre, mais de considérer les dynamiques, les connexions qui s'agrègent, les rapports de forces qui s'établissent entre une pluralité d'acteurs et de localités* » [17, Carmès], l'associant ainsi à « *un ensemble d'activités et d'événements qui instaurent ou modifient un agencement* » [18, Muniesa et Callon]

Les « Notes » ainsi désignées se répartissent en quatre types, les « Notes de Procédure », textes de gouvernance comportant un substrat réglementaire et sa déclinaison opérationnelle, les « Notes d'Organisation » décrivant les structures et responsabilités internes de Crédit Agricole S.A, les « Notes de Fonctionnement » fixant les règles d'usage à respecter au sein de Crédit Agricole S.A, et les « Notes de Nomination » des cadres dirigeants de Crédit Agricole S.A.

Un dernier type de texte de gouvernance émis au sein de Crédit Agricole S.A. entre dans le domaine de gestion des Affaires générales. Il s'agit des « Lettres Circulaires » qui tirent leur nom de la couleur du support papier sur lequel elles étaient à l'origine imprimées. Celles-ci sont spécifiquement destinées aux Directions des Caisses régionales, charge à eux d'assurer la diffusion dans leur périmètre. (Il est à noter que leur diffusion électronique reste, à ce jour, toujours couplée à une diffusion sous forme papier). La Note de Fonctionnement de mai 2012<sup>8</sup> les définit ainsi : « *Elles ont un contenu directement opérationnel et présentent un caractère d'instruction ou de recommandation (déclinaison de la réglementation, recommandations relatives à la commercialisation de produits, etc.)* ». En outre, les Lettres Circulaires sont le support des mises à jour des « *corpus des communications à caractère permanent, réglementaire (réglementation externe et interne au Groupe) et d'application obligatoire* »<sup>9</sup> dans les domaines de la conformité, des risques et de la comptabilité. Elles peuvent venir en déclinaison vers les Caisses régionales d'une Note de Procédure destinée à Crédit Agricole S.A. Elles représentent une partie importante du corps des textes de gouvernance à la charge des Affaires générales. Cependant, à partir de 2001, leur nombre a été réduit de façon sensible à partir du moment où leur périmètre a été ramené à la définition mentionnée ci-avant même si les Lettres Circulaires restent « *un vecteur important de communication de Crédit Agricole vers les Caisses régionales* ».

Le cycle de vie associé aux documents est le même quelle que soit la typologie des documents. Il est matérialisé par un « statut » attribué à chaque texte de gouvernance publié sur le site intranet des Affaires générales :

---

<sup>8</sup> Source Crédit agricole S.A. : Note de Fonctionnement du 25 mai 2012

<sup>9</sup> Source Crédit Agricole S.A. : Document de Référence – Rapport annuel 2013 p.124



- Avant de devenir un « Record » par sa publication, le texte a fait l'objet d'un enregistrement chronologique dès qu'il a été soumis au responsable éditorial des Affaires générales et son statut « En vigueur » va être saisi en même temps que le texte sera publié dans PIGMENT .
- Par sa publication, son statut visible dans PIGMENT est « En vigueur ». Un « tableau de suivi des enregistrements » est renseigné (ce tableau, mis en ligne sur le site intranet des Affaires générales est décrit [paragraphe 5.2.1](#)).
- Si la publication est différée alors que le texte est enregistré, le statut du texte est « Différé » et le tableau de suivi est renseigné.
- Si la publication est annulée alors qu'il est enregistré, son statut est « Non diffusé » et le tableau de suivi est renseigné.
- Un texte abrogé, remplacé ou non, aura un statut « Abrogé » et le tableau de suivi sera modifié par le changement de statut.

Les textes dé-publiés sont accessibles par demande aux Archives historiques.

La règle mise en place veut qu'il n'y ait pas de rupture temporelle dans l'accès aux textes de gouvernance : traitées par type de texte de gouvernance, une année est « dé-publiée » du site quand tous les textes de ce type et de cette année ont été abrogés, afin que les intranutes n'aient pas l'impression que des années intermédiaires ne sont pas accessibles. De plus les fichiers de suivi permettent de retrouver l'intégralité des textes. (Par exemple si les notes NP 2010-06 et NP 2010-08 sont en vigueur, la NP 2010-07 abrogée reste visible dans le fichier de suivi des enregistrements).

## 2.6 Le dispositif d'élaboration et de publication des textes de gouvernance

Comme nous l'avons vu précédemment, deux Notes de Fonctionnement définissent ce dispositif, l'une pour les « Notes », l'autre pour les « Lettres Circulaires »

Le processus d'élaboration des Notes de Procédure (NP), Notes de Fonctionnement (NF), Notes d'Organisation (NO) et Notes de Nomination (NN) s'inscrit dans le schéma suivant :



Figure 5 : Processus d'élaboration des Notes de gouvernance

Nous nous bornerons à préciser les points importants qui illustrent le caractère particulier de ce dispositif :

- L'origine : L'élément déclencheur va être différent selon les types de notes à commencer par les évènements modifiant ou précisant la structure organisationnelle du Groupe ou le fonctionnement interne de Crédit Agricole S.A. (Nominations, fonctionnement et organisation). S'agissant des notes de procédure (et par leur déclinaison, d'une partie des Lettres Circulaires), une source juridique extérieure apportant un élément nouveau (traité, directive, loi, décret, règlement) sera l'élément déclencheur et la décision de lancer une circulaire passera par la Direction générale et pourra nécessiter la validation par les instances légales compétentes. Dans les autres cas, l'élément déclencheur sera l'annonce de nouveaux produits et services décidée après concertation au niveau du groupe Crédit Agricole. Un comité transverse spécialisé sur le sujet et présidé par un représentant de la Direction générale matérialisera la position de celle-ci sur « l'opportunité de faire ».
- La préparation : Les notes sont préparées par un rédacteur en relation avec un certain nombre de contacts opérationnels proches du sujet abordé. Selon le type de note, l'intervention et le rôle de l'équipe éditoriale des Affaires générales sont différents : au contrôle de la mise en forme et de la précision du périmètre de diffusion pour les l'ensemble des textes de gouvernance et l'attribution d'un numéro d'enregistrement chronologique, s'ajoute le contrôle de la cohérence de la note, la prise en charge de la mise en forme et le remplissage du cartouche introductif pour les Notes de Procédure et les Notes de Fonctionnement ou les Lettres Circulaires. Dans le cas de l'annonce de nouveaux produits ou services, un comité chargé de veiller à la protection de la clientèle des marchés concernés précisera les points devant faire l'objet d'une vérification par la conformité. L'émetteur sera responsable de la transmission au comité et les Affaires générales contrôleront que l'avis a été rendu.
- La validation : cette étape est réservée aux Notes de Fonctionnement pour lesquelles la validation de la Direction émettrice est exigée et aux Notes de Procédure pour lesquelles La Direction des Affaires générales établit, en accord avec l'émetteur, une liste de visas formels.
- La signature : toutes les notes sont signées par le Secrétaire général ou un membre du comité de Direction Générale de Crédit Agricole S.A.
- Publication et diffusion : sont effectuées sur le site des Affaires générales. De plus Les Notes de Nominations et d'Organisation font l'objet d'une information à la Direction de la

Communication Groupe pour publication sur le portail Groupe et insertion éventuelle dans sa newsletter. De même, l'émetteur des Notes de Procédure et de Fonctionnement met à jour son intranet en concertation avec les Affaires générales. Enfin les Affaires générales assurent la publication des Lettres Circulaires en phase avec l'envoi par courrier par l'émetteur de la version imprimée.

- La mise à jour des référentiels des ressources humaines: cette étape est réservée aux Notes de Nomination et d'Organisation et concerne la mise à jour des annuaires du Groupe (LDAP, annuaire des sigles, autres annuaires et listes) effectuée par les Affaires générales en relation avec les entités concernées.

Un point est à relever car il semble être impactant selon que le processus sera plus ou moins suivi : il s'agit de la publication multiple à la fois sur le site des Affaires générales et des sites intranet métiers d'un même texte de gouvernance. Nous reviendrons dans notre analyse sur les diverses formes que peuvent revêtir le management du partage de cette information et leurs différents impacts. (cf. [paragraphe 5.1.1](#))

Le processus d'élaboration des Lettres Circulaires est détaillé en partie 2 au [paragraphe 5.3](#)

## **2.7 L'organisation du site des Affaires générales**

La figure ci-après présente une vue partielle de l'arborescence schématique du site des Affaires générales. Deux niveaux supplémentaires (par année et mois de l'année) existent pour les rubriques identifiées par « \* », (la profondeur temporelle varie selon le type de contenu). Un niveau supplémentaire (mois de l'année) complète les rubriques identifiées par « \*\* ».

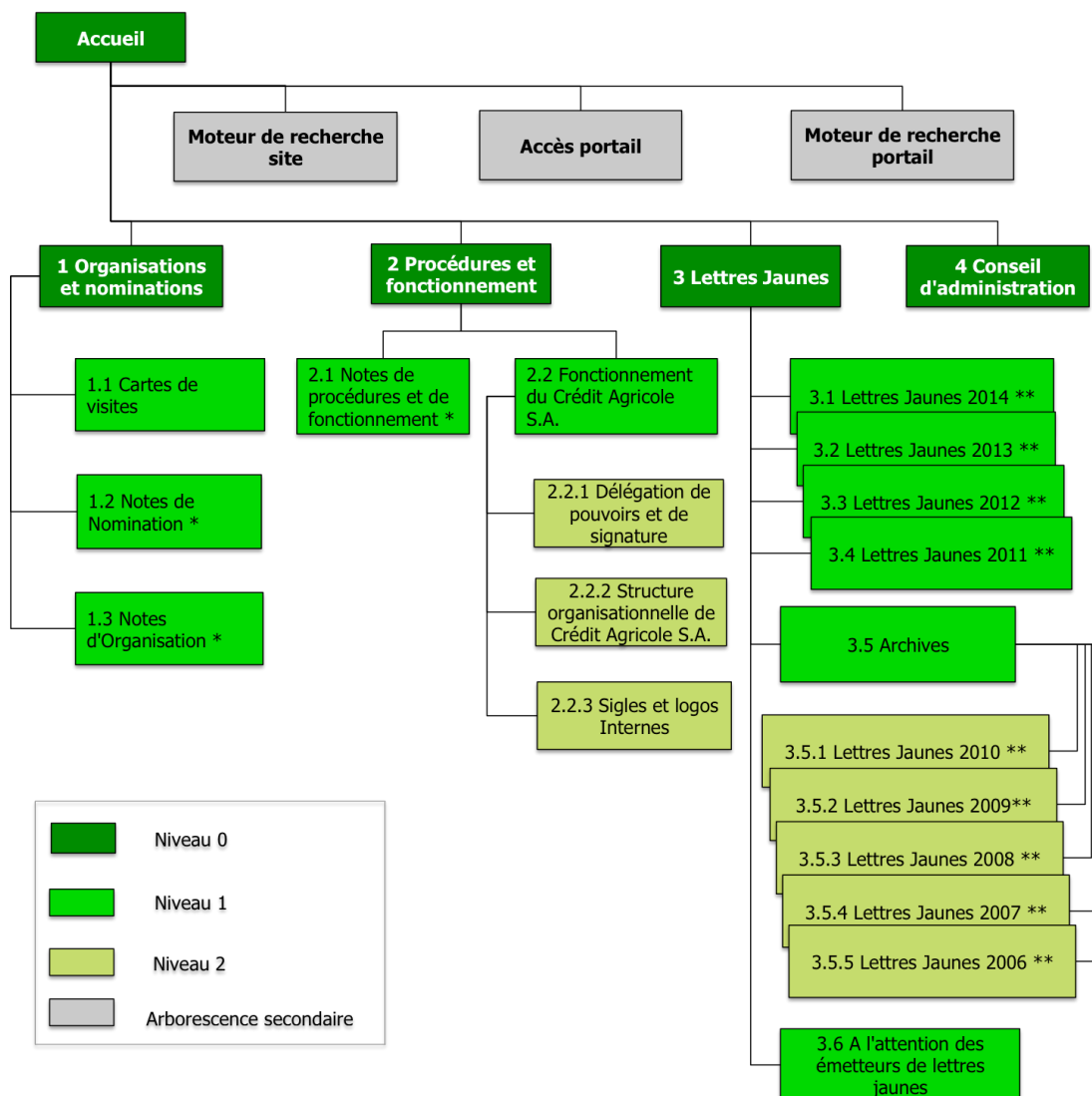


Figure 6 : Arborescence schématique (niveau 2) du site des Affaires générales.

L'arborescence schématique met en évidence les choix opérés pour organiser le plan de classement qui a été choisi pour le site intranet des Affaires générales :

- Le site est presque exclusivement consacré aux textes de gouvernance.
- Le site sert de « bibliothèque » pour l'ensemble de ces textes.
- Le classement des textes référencés s'effectue par type de document, année, mois de publication et numéro d'enregistrement. Le site dispose d'un moteur de recherche par expression et de recherche avancée et de différents tableaux de suivi qui recensent l'ensemble des textes gouvernance en ligne.
- La rubrique 3.5 Archives (Lettres Circulaires) est à considérer comme un moyen de regrouper les années antérieures aux quatre dernières années.

## 2.8 Focus sur la politique éditoriale des textes de gouvernance

Le rapport sur le projet d'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance initié par le responsable éditorial du site des Affaires générales et les procédures énoncées par les Notes de Fonctionnement évoquées au [paragraphe 2.6](#) nous renseignent sur les modalités d'action définissant la politique éditoriale mise en œuvre sur l'intranet des Affaires générales. Les entretiens réalisés tout au long de la mission avec le responsable éditorial des Affaires générales nous ont permis de les compléter et d'en proposer le tableau suivant :

<b>Thèmes de la politique éditoriale</b>	<b>Action</b>	<b>Outils mis à disposition sur le site</b>
Regrouper les textes de gouvernance répondant à la définition donnée par Crédit Agricoles S.A.	Mise en place du corps des textes sur l'intranet et garantie de la complétude des textes sur le site intranet sur une période de 2005 à aujourd'hui.	- Tableaux en ligne de suivi et de synthèse des textes publiés. - Plan de classement
Assurer la disponibilité de ces textes en tenant compte de leur niveau de criticité élevé.	- Contrôle de la conformité du processus et des délais de publication. - Contrôle de l'intégrité, l'unicité, la mise à jour des versions ainsi que l'accessibilité des textes. - Synchronisation des dates de diffusion et des versions si circuit parallèle sur support papier. - Gestion du cycle de vie des textes. Coordination avec le site des Archives historiques. -Gestion du profilage en cohérence avec la diffusion annoncée dans le cartouche introductif des textes.	- Processus décrit par Note de Fonctionnement. - Procédure détaillée du fonctionnement du dispositif de gestion et de publication. - Tableaux en ligne de suivi et de synthèse des textes publiés. - Reporting du Service des Archives historiques.
Apporter une plus-value à la diffusion des contenus.	- Relecture des textes soumis. Contrôle rigoureux du formalisme des textes émis. - Contrôle de la cohérence des textes et du cartouche, du « droit d'émettre » de l'émetteur. - Indexation des contenus.	- Processus décrit par Note de Fonctionnement. - Recherche simple et avancée par mots-clés, période et type de documents. - Tableaux en ligne de suivi

<b>Thèmes de la politique éditoriale</b>	<b>Action</b>	<b>Outils mis à disposition sur le site</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre de services complémentaires.</li> <li>- Push mail pour les nouvelles publications.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>et de synthèse des textes publiés.</li> <li>- Dictionnaire des nouveaux termes.</li> <li>- Modèles de Notes.</li> <li>- Annuaire actualisé de l'Organisation.</li> <li>- Annuaire actualisé des sigles.</li> <li>- Identification des nouvelles publications.</li> <li>- Abonnement RSS.</li> </ul>
Aide aux rédacteurs et aux intranauts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte du feed-back</li> <li>- Mise en place d'un reporting et analyse statistique du trafic et de la navigation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableaux en ligne de suivi et de synthèse des textes publiés.</li> <li>- Modes d'emploi et textes didactiques</li> </ul>

Tableau 2 : Politique éditoriale – site des Affaires générales

Nous pouvons constater que si nous partons du schéma strict de répartition des tâches entre le « propriétaire » de l'information que serait l'émetteur du texte de gouvernance et le « pilote » de sa diffusion incarné par le webmestre, le tableau montre les ajustements nécessaires opérés dans la mise en place de la politique éditoriale du site, afin qu'elle soit en cohérence avec les exigences décrites par les Notes de Fonctionnement encadrant la publication des textes de gouvernance.

### **2.8.1 Des spécificités à prendre en compte**

L'équipe éditoriale du site des Affaires ne consacre qu'une partie réduite de son activité à la fonction de webmestre. A l'intérieur du processus de publication des textes de gouvernance, le responsable éditorial du site des Affaires générales assure des missions de contrôle de conformité par rapport aux procédures en rapport et de cohérence vis à vis du corps de

textes existants et des textes de référence (par exemple, des réglementations nationales ou européennes).

Ainsi, il s'agira de contrôler le bon emploi des termes des métiers concernés, des références des lois citées, des sigles ou acronymes employés, de contrôler si le texte entre dans le champ de visa d'un comité de contrôle.

De même il lui revient la charge de contrôler, voire de compléter la constitution du cartouche introductif à chaque texte, élément structurant pour le processus de diffusion (par exemple, les droits d'accès à un texte sont déterminés à partir du périmètre de diffusion de la note qui est précisé dans son cartouche). Le responsable éditorial de la publication sur le site des Affaires générales intervient donc très en amont dans le processus de publication des textes de gouvernance.

L'intervention du responsable éditorial varie selon la typologie des textes, comme nous l'avons évoqué en présentant la phase amont du dispositif ([cf. paragraphe 2.6](#)).

### **2.8.1.1 Les lignes métiers émettrices**

Lors de nos entretiens, le responsable éditorial du site des Affaires générales a identifié trois lignes métiers en mettant en parallèle leur organisation hiérarchique et fonctionnelle, la nature des instructions qu'elles émettent et la manière dont l'application du contenu des circulaires s'impose aux destinataires:

- Une ligne métier « dure » couvrant la conformité, les risques et contrôles permanents et les contrôles périodiques. Les textes émis ont un substrat réglementaire dont le contenu s'impose à tous les destinataires. Son non-respect est passible de sanctions externes et internes. Le texte de loi est donné stricto sensu. Les correspondants en poste dans chaque ligne métier doivent veiller à sa stricte application. Leur rattachement hiérarchique est local mais leur rattachement fonctionnel est central.
- Une ligne métier « intermédiaire » rattachée aux métiers de la finance (comptabilité, contrôle de gestion, gestion financière etc.). Le substrat réglementaire des textes émis n'a pas la même portée selon les destinataires. (les entités régionales peuvent décliner commercialement de façon différente une décision nationale, par exemple pour un changement de taux). Le rattachement fonctionnel est local.
- Une ligne métier « molle » : les textes n'ont pas de substrat réglementaire et sont émis pour information, animation ou coordination. Citons les textes concernant les bonnes pratiques comme par exemple la Note de procédure sur les relations avec la Presse.

A ces trois niveaux de ligne métiers nous voyons ainsi la correspondance avec trois niveaux de criticité des textes de gouvernance émis par ces mêmes lignes métier, cette criticité étant marquée par le substrat qu'ils contiennent ainsi que le niveau de coercition exercé, le plus haut étant exercé par les entités de contrôle à tous les niveaux de la ligne métier

Les rédacteurs des notes de gouvernance ont **deux publics**, les destinataires opérationnels visés par les différents types de textes et le contrôle interne et externe pour qui le corps des textes de gouvernance constitue un des outils lui permettant d'exercer son action. Un outil de profilage lui permet de cibler précisément les cibles de publics ayant accès aux différents contenus de l'intranet.

### **2.8.1.2 Une publication encadrée**

Les principes du dispositif du contrôle interne sont justifiés par le Groupe : « *Afin que les dispositifs de contrôle interne soient efficaces et cohérents entre les différents niveaux d'organisation du Groupe, le groupe Crédit Agricole s'est doté d'un corps de règles et de recommandations communes, basées sur la mise en oeuvre et le respect de principes fondamentaux.* »<sup>10</sup>

Il en résulte une obligation d'application de ces règles pour l'ensemble du Groupe : toute entité du groupe quel que soit son niveau et à tout moment, doit pouvoir justifier de son activité et de la maîtrise des risques qu'elle engendre. Le corps de textes de gouvernance constitue donc un des éléments essentiels du dispositif sur lequel repose cette exigence.

Le contrôle interne exercé par trois lignes métiers de Crédit Agricole S.A. est piloté par un comité dont le président est le Directeur Général de Crédit Agricole S.A. Dans le cas particulier du dispositif de publication des textes de gouvernance, plusieurs entités exercent le contrôle :

- La conformité vérifie la conformité réglementaire du dispositif de publication des textes de gouvernance afin de prévenir des risques de non-conformité et des risques juridiques.
- La Direction risques et contrôles permanents vérifie l'application opérationnelle des dispositions des textes de gouvernance par des missions de pilotage et de contrôle des risques.

---

<sup>10</sup> Source Crédit Agricole S.A. : Document de Référence – Rapport annuel 2013 p.124



- L'Audit-Inspection détermine les pistes à surveiller, lors de contrôles périodiques, du bon fonctionnement du dispositif de publication dans l'activité de l'équipe éditoriale des Affaires générales.

Les contrôles externes sont effectués par des entités extérieures nationales et européennes, dotées de pouvoirs de contrôle et de sanction. Nous pouvons citer l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution<sup>11</sup> (APCR), organe de supervision français de la banque et de l'assurance, l'Autorité des marchés financiers<sup>12</sup> (AMF) qui régule les acteurs et produits de la place financière française et au niveau européen, la Banque centrale européenne<sup>13</sup> (BCE). Les régulateurs vont ici, par exemple, vérifier la bonne transmission des documents au travers du dispositif.

### **2.8.1.3 Le profilage de l'accès à l'intranet des Affaires générales**

L'équipe éditoriale dispose dans l'outil PIGMENT d'une gestion de la visibilité du site à partir de « périmètres » mis à sa disposition par l'Administrateur PIGMENT. Ces périmètres sont prédéfinis à partir d'un annuaire Groupe sur la base de sélections en fonction de critères communs d'entités du Groupe. Nous verrons que pour l'intranet des Affaires générales, les périmètres « Groupe Crédit Agricole », « Crédit Agricole S.A. », « Caisses Régionales » sont les plus utilisés.

Les périmètres gérés via PIGMENT permettent de restreindre la visibilité des rubriques (par exemple la rubrique « Notes de Nomination ») et des contenus du site.

Le profilage est intégré comme un des instruments de la politique éditoriale de l'intranet des Affaires générales. Ainsi, dans le cadre de sa mission (cf : [paragraphe 2.5](#)) de mise à disposition de l'information utile et essentielle, l'équipe éditoriale du site intranet des Affaires générales utilise le profilage comme un outil permettant un accès « nécessaire » et « suffisant » :

« Nécessaire », dans le sens où l'accès des intranauts doit être complet pour l'ensemble d'un domaine qui lui est accessible, sans rupture dans le temps, et unique (l'information est dé-doublonnée). Ainsi il s'agira par exemple pour un intranaute donné ayant accès au corps des Lettres Circulaires, d'avoir un accès à toutes les Lettres Circulaires sur toutes les années en ligne.

---

<sup>11</sup> Site internet APCR : <http://acpr.banque-france.fr/lacpr/presentation.html>

<sup>12</sup> Site internet AMF : <http://www.amf-france.org>

<sup>13</sup> Site internet BCE : <https://www.bankingsupervision.europa.eu>

« Suffisant », dans le sens où l'équipe éditoriale met en œuvre une volonté de ciblage précis de l'information qu'elle publie pour éviter une communication redondante ou inadaptée. Ainsi, une Note de procédure ayant fait l'objet d'une déclinaison opérationnelle sous forme de « Lettre Circulaire » à destination des Caisses régionales, n'est pas visible par les destinataires de la Lettre Circulaire sur le site des Affaires générales.

Ces profils sont donc associés à l'entité d'appartenance de chaque membre de l'entreprise. Dans son rapport sur l'optimisation des textes de gouvernance, le responsable éditorial des Affaires générales aborde la question du profilage en proposant de supprimer le filtre « Caisses régionales » en place pour la diffusion des Lettres Circulaires » car il nécessite une authentification par mot de passe, source de perte de fréquentation, et la prise en compte au fil du temps d'exceptions inévitables au principe. Enfin, et ce point est important, certaines informations diffusées par Lettre Circulaire seraient utiles voire nécessaires pour les entités de Crédit Agricole S.A.

#### **2.8.1.4 L'indexation**

Comme pour le profilage, l'outil PIGMENT permet d'associer aux contenus publiés sur l'intranet, un certain nombre de métadonnées nommées « Thèmes » regroupés en « Domaines » que l'Administrateur PIGMENT met à disposition des administrateurs de sites.

L'équipe éditoriale du site des Affaires générales s'est « abonnée » ainsi à trois domaines communs à la plateforme PIGMENT : « Période » (indexation selon la date d'émission), « Emetteur » (indexation selon le ou les émetteurs) et « Type de document » (indexation selon la typologie des textes de gouvernance).

Les rédacteurs du site des Affaires générales sont amenés à pratiquer l'indexation des contenus au travers de trois usages différents :

- Lors de l'association automatique à l'ouverture d'une page au moyen d'une requête sur les métadonnées en fonction de critères (Par exemple, la rubrique « nouveautés » où la rubrique ainsi nommée affiche les dix dernières notes, en fonction de leur date d'émission).
- PIGMENT permet à l'équipe éditoriale des Affaires générales de partager des contenus avec des sites partenaires par un partage effectif de son administration du contenu donné. Les sites partenaires héritent pour le contenu donné, des valeurs (Thèmes) de l'indexation.

- Le moteur de recherche interne au site des Affaires générales et le moteur de recherche transverse de la plateforme PIGMENT permettent, en plus de la recherche en plein-texte d'utiliser les descripteurs **constitués par l'indexation** et de réutiliser les descripteurs associés aux résultats de la recherche pour une nouvelle recherche.

Après avoir présenté la phase de découverte et de présentation de l'entreprise de la Direction des Affaires générales, de son dispositif intranet, et évoqué un premier questionnement sur l'optimisation du processus d'optimisation de la publication des textes de gouvernance, nous envisagerons la méthodologie d'enquête sur la performativité réelles des textes de gouvernance et des choix de gouvernance documentaire en place.

## 3 Choix de la méthode d'investigation

---

Le choix de la méthode d'investigation sur la performativité réelle des textes de gouvernance et des choix de gouvernance documentaire en place, s'est opéré en deux étapes. La première a été formalisée par la définition de la mission rédigée par les Affaires générales, avant d'être partiellement revue du fait d'éléments annonciateurs de réorganisation du Groupe et du résultat des premières constatations faites lors de la phase de découverte. La deuxième a été matérialisée par un cadrage que nous avons proposé au responsable éditorial du site des Affaires générales.

### 3.1 Choix de la cible

Nous avons évoqué en introduction l'idée d'analyser la performativité d'un système d'information et de ses produits au travers des usages des utilisateurs, des effets de ces usages sur leur activité. De même, notre situation, qui offre un point de vue privilégié sur le cœur d'un dispositif de publication de textes de gouvernance, nous donne la possibilité d'en faire une analyse critique en termes de processus performatif. Pour nous aider, nous nous rapprocherons des travaux de M. CARMES sur l'innovation organisationnelle comme produit de « *confrontations qui ont cours entre une performance théorico-doxique, une performance machinique, une performance expérimentale, une performance expérientielle et enfin une performance désirante* » [17, Carmès].

Cet appui nous permet d'aborder le terrain que nous souhaitons investiguer avec une granularité suffisamment fine de la notion de performativité pour nous permettre d'interroger la « *performance machinique* » du dispositif en place en tant "qu'interface" assortie d'une politique éditoriale, d'un référentiel et d'une gestion des droits d'accès aux utilisateurs ainsi que des outils de recherche développés, intégrant le rôle d'inter-médiateur de l'équipe des Affaires générales au travers de sa politique éditoriale. Il s'agira donc d'en mesurer l'impact auprès des populations ciblées par le dispositif et les intranutes du site.

De même, l'activité particulière de ré-exploitation de corps de textes de gouvernance par les rédacteurs de textes de gouvernance chargés de les mettre à jour ou de les reprendre en référence pour de nouvelles publications peut constituer ainsi une forme particulière de « *performance expérientielle* » par les pratiques de ces rédacteurs. Il sera donc nécessaire de comprendre leurs usages, leurs expériences à partir du site intranet des Affaires générales mais également dans les rapprochements faits avec les corpus de leur propre

ligne métier. Nous associerons également à cette performance expérientielle les services offerts par l'équipe éditoriale du site des Affaires générales (Tableaux de suivi, indexation partagée, dictionnaires des nouveaux termes, par exemple).

Enfin, ayant évoqué l'éventuel besoin de rapprochement du corps des textes de gouvernance avec des corpus métiers ou d'autres sources d'information, nos investigations pourront nous amener à questionner la gouvernance documentaire et la politique de management de l'information engageante actuelles au travers des mots d'ordre, prescriptions, normes documentaires, stratégies constitutifs dans notre cas d'un processus de performance institutionnelle et procédurale. Ce questionnement nous amènera donc à nous demander si la Direction des Affaires générales a suffisamment de force par elle-même pour imposer avec le dispositif Intranet en place, un changement de pratique, de nouveaux processus informationnels.

Ayant ainsi mis en cœur de cible de notre investigation le dispositif intranet de publication des textes de gouvernance ainsi les utilisateurs rédacteurs et intranutes et ouvert la possibilité d'élargir le champ d'investigation à la gouvernance documentaire, notre plan d'action s'est donc dessiné autour d'enquêtes auprès de ces populations, ainsi que l'analyse des dysfonctionnements et l'optimisation possible du site.

## **3.2 Plan d'action**

### **3.2.1 L'évolution du contexte de la mission**

La lettre de mission émise par la Direction des Affaires générales prévoyait deux thèmes de réflexion:

- L'évolution des moyens mis à disposition des intranutes pour trouver des textes de référence traitant d'un sujet. Si les moyens actuels sont jugés insuffisants, quelles solutions convient-il d'apporter ?
- L'augmentation de la visibilité de l'accès aux circulaires et aux textes de gouvernance émis par le Secrétariat général de Crédit Agricole S.A.

A cette fin, elle envisageait deux actions :

- Analyser l'existant.
- Bâtir et mener une enquête destinée à sonder certaines populations du site des Affaires générales sur leurs attentes.

La mission ayant débuté à un moment stratégique où le Groupe se trouvait dans une phase critique de réflexion sur la refonte de sa gouvernance, le projet d'une enquête a été jugé inopportun.

### 3.2.2 Un nouveau plan d'action

A l'issue de nouveaux entretiens avec le responsable éditorial du site des Affaires générales, quatre études ont été décidées :

- Des **entretiens avec les webmestres** de sites intranet appartenant aux lignes métiers de Crédit Agricole S.A. Certains ont le statut de sites « partenaires » car ils partagent des contenus. Les entretiens devront permettre de comprendre les usages faits des publications par le site des Affaires générales, l'utilisation des services offerts et les attentes, en particulier dans le rapprochement avec les corpus de textes « métier » hébergés sur ces sites.
- Des **entretiens avec des rédacteurs de textes de gouvernance** des Directions émettrices. Là aussi, les entretiens devront permettre de comprendre les usages faits des publications par le site des Affaires générales, l'utilisation des services offerts et les attentes en particulier dans la recherche et la réutilisation des contenus du site.
- L'**analyse du dispositif intranet du site des Affaires générales**, de la production de contenu, de la publication, de la diffusion, de la visibilité et de l'archivage des textes de gouvernance. Il s'agira de mettre en évidence les dysfonctionnements ou les écarts par rapports aux exigences attendues en termes de gouvernance documentaire.
- L'**analyse de l'outil statistique** de suivi du trafic et de la navigation du site des Affaires générales. Il s'agira de mesurer sa capacité à participer au pilotage de la politique éditoriale et de constituer un indicateur de la performativité du dispositif.

Avant d'aborder en détail la mise en œuvre, les résultats et les observations de cette investigation, il convient de préciser que le nombre de rendez-vous d'entretiens obtenus a été très faible en particulier avec les rédacteurs de textes de gouvernance. De même, l'étude de l'outil d'analyse de la fréquentation du site des Affaires générales n'a pas apporté, pour des raisons techniques, tous les résultats escomptés sur l'utilisation des mots clés dans les moteurs de recherche. Cette situation venant s'ajouter à l'impossibilité de mener des interviews auprès des destinataires opérationnels a malgré tout permis, grâce à la complémentarité de plusieurs approches et leur rationalisation, de couvrir une partie du

champ d'investigation. En effet l'analyse des entretiens auprès de webmestres au cœur du dispositif, de la politique éditoriale de l'équipe éditoriale du site des Affaires générales, du potentiel de l'outil de suivi de la fréquentation du site et une approche par les dysfonctionnements basée sur une observation participante a pu être menée sans blocage, grâce au support de l'équipe éditoriale du site.

Si la complémentarité de plusieurs approches dans le cadre d'une étude, permet de faire face à des aléas de situations dans l'activité d'une organisation, l'on peut néanmoins envisager la nécessité, lorsque des entretiens sont prévus, d'un sponsor au niveau de la Direction porteuse de l'étude et d'une communication préalable de sa part, ce que nous aurions dû demander.

**Deuxième partie**  
**La mise en œuvre, les résultats et**  
**les observations**



## 4 La mise en oeuvre

---

Les deux thèmes de la mission qui nous a été confiée nous donnent une indication sur l'angle de vue à adopter pour notre analyse, en l'occurrence celui que peuvent avoir les « clients » du site intranet des Affaires générales. Il nous est en effet demandé de réfléchir à l'évolution des moyens mis à disposition des intranauts pour trouver des textes de gouvernance et à la visibilité de l'accès à ces textes. Ce positionnement est donc à privilégier par les entretiens, au travers de notre observation participative et par l'analyse des « traces » laissée par les intranauts lors de leurs visites. Cela passe également par la prise en compte et la compréhension des pratiques, des usages et des non-usages des rédacteurs et des destinataires de ces textes.

D'autre part, ce point de vue peut s'envisager à plusieurs niveaux, que ce soit la gouvernance de l'information envisagée par l'entreprise, le choix du formalisme de la production des textes de gouvernance, ou l'usage concret des destinataires des textes de gouvernance.

Enfin, le choix de cet angle de vue et l'analyse envisagée doivent prendre en compte l'historique du déploiement des outils qui ont permis de construire et de faire évoluer le portail du Groupe et l'intranet des Affaires générales.

Ceci nous amène à être attentif à la demande qui nous est faite au travers de cette étude et à la stratégie déployée par les Affaires générales dans le cadre de la publication des textes de gouvernance de Crédit Agricole S.A.

### **4.1 Questionnement sur la vision stratégique des Affaires générales**

Afin de rester en phase avec les objectifs envisagés par la Direction des Affaires générales pour cette étude, la question se pose de savoir pourquoi celle-ci se pose les questions de la performativité de son dispositif et de la qualité des services qu'elle offre au travers de son site intranet. Le rapport sur l'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance émis par le responsable éditorial des Affaires générales, en 2013 apporte un éclairage sur la question en soulignant la nécessité de rappeler que le site des Affaires générales de Crédit Agricole S.A. organe central, est le « Journal Officiel » pour le groupe Crédit Agricole et que le positionnement du site devrait être renforcé par une communication à l'échelle du Groupe.

A partir d'une logique normative posée par Crédit Agricole S.A., et dans son implication dans une logique informationnelle par la diffusion de textes de gouvernance, de contenus et services en rapport, comment l'équipe éditoriale du site des Affaires générales peut-elle par l'interface que représente le site, incarner l'organe officiel Crédit Agricole et permettre le partage et les moyens d'exploration de l'information qu'elle publie ?

Nous trouvons là des éléments utiles pour guider notre réflexion, au travers de la vision stratégique annoncée en terme de positionnement, de visibilité et de constitution d'un référentiel, point d'appui pour nos analyses et nos observations que nous pouvons illustrer par le tableau suivant :

<b>Vision</b>	Le site des Affaires Générales est l'organe d'émission officielle des textes de gouvernance au nom de Crédit Agricole. SA			
<b>Perspectives</b>	Utilisateurs	Communication	Processus	Economique/Ecologique
<b>Axes Stratégiques</b>	Augmenter le nombre de pages lues et diminuer le tâtonnement dans les recherches	Etre le « bulletin officiel » de Crédit Agricole S.A., organe officiel et entité en direction du Groupe.	Améliorer les fonctionnalités du site.  Constituer un référentiel officiel.	Supprimer la version papier des Lettres Circulaires
<b>Facteurs clé de succès</b>	Une qualité de Service en amélioration constante.  Créer de nouveaux services.	Etre identifié et présenté sur les sites partenaires.	La reconnaissance et la légitimité actuelle du site.	Avis favorable des Affaires Juridiques  Remplacement par alerte VIP en cours de validation
<b>Indicateurs de performance</b>	Données issues de rapports périodiques via XiTi	Mesure du référencement et de la syndication par les autres sites.	Paramétrage de rapports périodiques via XiTi	-

Tableau 3 : Positionnement stratégique de l'action des Affaires générales.

## **4.2 L'objectif des investigations**

Nous rappellerons les objectifs principaux qui ont été définis par la Direction des Affaires générales dans l'orientation de nos investigations:

- Analyser l'existant par la participation à certaines des missions de publication de diffusion de contenus sur le site intranet et les entretiens menés auprès de l'équipe éditoriale et les utilisateurs du site. Analyser également les transformations opérées par les choix de l'équipe éditoriale en matière de présentation des informations dans l'activité des rédacteurs et des destinataires des textes de gouvernance.
- Cerner et comprendre les besoins des clients émetteurs et destinataires des textes de gouvernance et la perception qu'ils ont du dispositif intranet mis en place par les Affaires générales.
- Déterminer des pistes pour faire évoluer la qualité des services et en créer de nouveaux. Rechercher les dysfonctionnements, en particulier sur la visibilité des contenus.

## **4.3 Les moyens d'investigation**

### **4.3.1 La formation Pigment**

Une formation de deux jours est assurée en interne par une formatrice de l'équipe d'Assistance à maîtrise d'ouvrage de PIGMENT. Cette formation est basée sur le modèle de celles faites aux équipes éditoriales des sites intranet du Groupe et permet après deux journées de connaître le fonctionnement général du logiciel de gestion de contenus, de définir ses choix de contenus, de construire les pages et d'associer les contenus.

### **4.3.2 L'observation participante**

Le cadre d'une mission opérationnelle fournit l'occasion d'une immersion partielle dans l'activité d'un membre de l'équipe éditoriale. Cette situation est le moyen non seulement de faire émerger les hypothèses par une action en situation mais constitue également une préparation aux entretiens. Cette immersion permet, lors de ces entretiens, grâce à cette

participation active au processus analysé, de ne plus être seulement le regard extérieur à qui « il faut expliquer », mais aussi, et c'est là une opportunité, de situer les perceptions de la personne interviewée par rapport à ses propres perceptions.

Il nous est demandé, afin d'améliorer la fiabilité, l'accessibilité et la complétude de cette information:

1. De vérifier que les Notes de Procédure et les Notes de Fonctionnement sont publiées avec un périmètre de visibilité en cohérence avec le champ d'application prévu dans le cartouche introductif des notes et la typologie des textes de gouvernance. (Règle de gestion interne).
2. De mettre en cohérence les périmètres de visibilité de la hiérarchie du site pour les pages, les rubriques, l'ensemble des Notes de Procédure et des notes de Fonctionnement actuellement publiées sur le site intranet des Affaires générales. Le contrôle de cohérence est fait sur deux axes : l'emboîtement des pages et des rubriques (arborescence du site et des contenus) et les séries formées par les textes abrogés et le ou les textes remplaçants. Il s'agit par exemple de vérifier qu'un intranaute ayant un profil lui permettant d'accéder à une rubrique au niveau n+1 de la hiérarchie du site accessible par le niveau n, soit également autorisé à accéder au niveau n et qu'un texte accessible le soit également pour les antécédents qu'il a remplacés.
3. De vérifier la complétude des textes publiés par rapport aux tableaux de synthèse et d'harmoniser les informations sur le cycle de vie.

L'avancement de la mission fait l'objet d'une édition régulière d'un tableau de suivi de la situation et de la maintenance corrective des règles d'application du périmètre de visibilité.

### **4.3.3 Les entretiens**

Le cadre général des entretiens prévus avec des webmestres et des rédacteurs de textes de gouvernance a été déterminé avec le responsable éditorial du site des Affaires générales sur une liste nominative de 10 rédacteurs, contacts, utilisateurs de textes de gouvernance et 4 webmestres en charge de sites re-publiant des textes de gouvernance :

- La demande de rendez-vous est effectuée par mail.
- La démarche est contextualisée :
  - Le thème général de l'entretien est précisé dans l'objet du mail : « Optimisation du processus de publication des Notes et Lettres Circulaires ».
  - Le Secrétariat général est annoncé comme initiateur d'une étude interne au Groupe.
  - Le rapport du destinataire avec l'objet de l'étude est mentionné, son expérience est valorisée et son avis est sollicité (« Vous êtes en charge de... », « vous avez organisé... », « c'est pourquoi j'aurais souhaité m'entretenir avec vous sur votre

expérience relative à... », « Recueillir vos avis [...] et les évolutions que vous souhaiteriez voir apportées ».

- Un entretien limité à une heure est proposé.
- Le lieu de l'entretien est de préférence celui de la personne interviewée.
- Le rendez-vous prendra la forme d'un entretien non directif.
- Un tableau de suivi des prises de contacts, de rendez-vous et de rapport est mis en place. En outre ce tableau précise :
  - Pour les webmestres, le ou les sites sous sa responsabilité et le type de partage des textes de gouvernance ([pour la fonctionnalité de partage, voir en fin de paragraphe 5.1.1.](#)).
  - Pour les rédacteurs, un exemple de texte publié et le ou les sites intranet métiers sur lesquels leur texte est publié.
- Un document d'aide à l'entretien est constitué des questions envisageables pour alimenter l'entretien, question classées par thèmes :
  - Le profil de la personne interviewée.
  - Les usages du site des Affaires générales et des textes de gouvernance.
  - Leur vision du site des Affaires générales.
  - L'accès et aux textes de gouvernance.
  - La recherche de textes de gouvernance sur le site des Affaires générales.
  - Leur vision de la gouvernance de l'information.

#### **4.3.4 Analyses statistiques des consultations du site intranet**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'équipe éditoriale du site intranet des Affaires générales dispose d'un logiciel d'analyse statistique des consultations Digital Workspace d'AT Internet (XiTi). Ce logiciel permet le paramétrage de rapports automatiques sur la fréquentation, la navigation et l'utilisation du moteur de recherche du site. Il faut donc analyser le paramétrage des rapports existants, en particulier celui sur l'utilisation du moteur de recherche afin de vérifier quelles informations sur les types de recherche (expressions, mots clés) sont utilisées et surtout quelles sont celles dont la fréquence d'usage est élevée et qui donnent un taux de résultat important correspondant aux attentes des intranauts.

## **4.4 Les opportunités**

Le contexte présenté dans l'introduction du rapport sur l'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance sur le site des Affaires générales met l'accent sur l'évolution permanente et visible du site avec, par exemple, l'introduction de nouvelles procédures relatives à la publication des textes.

Il met également en avant le taux de recherche élevé que connaît le site par rapport à d'autres sites intranet du groupe, ceci malgré les faiblesses que le rapport souligne en termes de classement thématique par rapport à la diversité des métiers et des sujets abordés.

La consultation régulière des statistiques XiTi est un indicateur précieux des besoins exprimés par les intranutes dans leur navigation et leurs recherches sur le site et donc des nouveaux services à développer, comme par exemple un outil permettant de retrouver la période d'émission d'un texte en faveur de son numéro ou un accès à l'organigramme à jour de Crédit Agricole S.A.

Enfin, l'accent mis sur les deux points de l'étude que sont l'accessibilité au site et la visibilité des textes de gouvernance, permettrait de produire une évolution visible pour les intranutes.

## **4.5 Les freins et les contraintes**

Nous avons déjà évoqué une première contrainte liée à un contexte particulier dans l'évolution du Groupe Crédit Agricole, cette phase n'étant pas compatible avec le lancement d'une série d'entretiens auprès des intranutes des entités opérationnelles. Le périmètre des entretiens a pour ces raisons été limité sein du Groupe à Crédit Agricole S.A. Par conséquent, l'étude de l'utilisation des Lettres Circulaires par les Caisses Régionales sera hors périmètre, ce qui nous retire la possibilité de recueillir directement auprès de ces destinataires la perception qu'ils ont de ces textes, la transformation de leurs pratiques mais aussi la manière dont ils les recherchent et ils les exploitent.

Une deuxième contrainte importante est la phase d'obsolescence dans laquelle est entrée PIGMENT sans qu'à ce jour il y ait une visibilité sur la nature de la solution envisagée. La solution sera très certainement déployée sur une plateforme commune à une grande partie des sites intranet ce qui suppose l'harmonisation d'une partie des besoins de chaque pôle

entreprise concerné. Sharepoint sera vraisemblablement dans la liste des solutions à envisager à terme. Il est aujourd'hui déployé sur plusieurs plateformes collaboratives.

Enfin il faut préciser que la Direction des Affaires générales ne dispose pas de budget spécifique pour faire évoluer son site intranet. De plus, dans cette phase d'obsolescence de Pigment, l'Administrateur de l'usine à sites emploie l'essentiel de ses ressources à des missions de maintenance. Des demandes de développement ou d'amélioration risquent de ne pas être considérées comme prioritaires.

A côté de ces contraintes liées à la mise en œuvre de nos investigations, nous ajouterons celles que l'équipe éditoriale du site des Affaires générales rencontre dans ses activités et qu'elle souligne dans le rapport sur l'optimisation de la publication des textes de gouvernance :

- L'ambiguïté du positionnement du site des Affaires Générales en tant qu'organe d'émission officielle de textes de gouvernance au nom de Crédit Agricole S.A. mais dont les contenus sont rattachés aux métiers qui ont leur propre site, positionnement qui contribue à son déficit de visibilité.
- Un durcissement du profilage qui rend invisible pour certains visiteurs une partie du contenu.
- Les difficultés actuelles à apporter une amélioration aux moteurs de recherche de documents.

## **4.6 Les risques**

Les risques ont été limités par la Direction des Affaires générales qui, lors de l'entretien préparatoire à la mission, nous a demandé d'envisager des actions simples et courtes dans une démarche méthodique d'investigation, d'analyse et de propositions.

La Direction des Affaires générales a également attiré notre attention sur la tentation forte dans une société regroupant des lignes métiers variées, de fonctionner en silo ce qui, traduit dans la démarche d'investigation limitée au site des Affaires générales, pourrait occulter un éventuel besoin des utilisateurs d'avoir un accès transverse sur l'ensemble des textes de gouvernance et l'information métiers.

## 5 Les résultats et les observations

### 5.1 Le processus de production, la vision des webmestres

#### 5.1.1 Recensement des sites partenaires et observations

La première étape de notre investigation a été le recensement de l'ensemble des sites intranet de Crédit Agricole S.A. afin d'isoler ceux sur lesquels étaient re-publiés des textes de gouvernance. Nous avons ainsi isolé 29 sites intranet (que nous appellerons des sites « partenaires ») sur un tableau qui précise notamment la ligne métier concernée, la présence de liens vers le site des Affaires générales et les rubriques pointées par le lien, la sélection des textes de gouvernance effectuées et l'intégration avec les corpus métiers présents sur le site.

De cette analyse, nous retirons **deux observations importantes** :

- Bien que tous reprennent des textes de gouvernance publiés par les Affaires générales, **ces sites ne publient pas systématiquement un lien avec une ou plusieurs pages du site des Affaires générales**. Certains liens sont en plein texte, d'autres isolés sur un panneau spécifique. Le positionnement spécifique du site des Affaires générales en tant qu'organe de publication de l'ensemble des textes de gouvernance devient plus ambigu puisque rien n'indique l'origine des textes republiés.
- **Il n'y a pas toujours d'unité de présentation des textes de gouvernance entre le site des Affaires générales et les sites partenaires** tel que nous le montre le tableau suivant (Tableau 4)

	Site des Affaires Générales	Sites PCR Professionnels	Site des Affaires Juridiques	Site de la Conformité
Identifiant du Document:	LJ 2014-091	LJ 2014-091	LJ 2014-091 du 24 juin 2014	LJ 2014-091 : Droit au compte
Titre original document:	Domaine banque au Quotidien – Redéfinition de l'offre et du processus de traitement des clients « droit au compte »	Domaine banque au Quotidien – Redéfinition de l'offre et du processus de traitement des clients « droit au compte »	Domaine banque au Quotidien – Redéfinition de l'offre et du processus de traitement des clients « droit au compte »	Redéfinition de l'offre et refonte du processus de traitement des clients « droit au compte »
Annexe	LJ 2014-091 annexes	LJ 2014-091 annexes	-	Copie de LJ 2014-091 : Droit au compte (annexes)



<b>Titre original Annexe</b>	Domaine banque au Quotidien – Redéfinition de l’offre et du processus de traitement des clients « droit au compte »	Domaine banque au Quotidien – Redéfinition de l’offre et du processus de traitement des clients « droit au compte »	-	Redéfinition de l’offre et refonte du processus de traitement des clients « droit au compte »
<b>Thèmes (Indexation)</b>	Emetteurs: D Marchés et Offres / DJC / PCR  Type de document: Lettre Circulaire	Emetteurs: D Marchés et Offres / DJC / PCR  Type de document: Lettre Circulaire	Thème juridique: Comptes bancaires  Type de contenu: Lettre Circulaire	<b>Aucun</b>
<b>Indexation reprise dans le moteur de recherche avancée</b>	Emetteurs: D Marchés et Offres / DJC / PCR  Type de document: Lettre Circulaire	Emetteurs: D Marchés et Offres / PCR  Type de document: Lettre Circulaire	Thème spécifique: Comptes bancaires  Type de contenu: Lettre Circulaire	Aucun
<b>Remarque:</b>	Document de 3 pages + annexe en ZIP	Document de 3 pages + annexe en ZIP	Document regroupant le document original et son annexe	Document de 3 pages + annexe en ZIP
<b>Type de publication</b>	<b>Original</b>	<b>Partage</b> document à partir du site des Affaires Générales	<b>Réplication</b>	<b>Réplication</b>

Tableau 4 : Les différents types de re-publication.

Le responsable éditorial du site des Affaires générales nous donnera quelques explications : La re-publication de l’information de gouvernance sur un site partenaire peut s’entreprendre de trois manières différentes :

- Insertion par une entité d’un **lien hypertexte** sur son site, lien pointant vers la rubrique et le texte désiré dans le site des Affaires générales.
- **Avantage** : Une mise en œuvre rapide.
- **Inconvénients** : Les Affaires générales ne sont pas maîtres de la re-publication. Le titre, l’accroche sur le site partenaire peuvent être différents et l’emplacement de l’original ne met pas en valeur l’existence d’un corps de textes de gouvernance. Le lien peut être rompu sans que le webmaster du site partenaire en soit informé. Le contenu sur le site du partenaire peut être indexé différemment de celui du site des Affaires générales.
- **Réplication** par une entité d’un texte de gouvernance par l’association d’une copie du texte d’origine à une rubrique sur son site.
- **Avantage** : Une mise en œuvre rapide.

- Inconvénients : Il n’y a pas de garantie de copie (le document peut être différent avec un même titre ou une version plus ancienne ou le document et les annexes peuvent être présentées dans un format différent, comme dans le tableau ci-dessus). Les Affaires générales ne sont pas maîtres de la re-publication. Sur le site partenaire, le titre, l’accroche et les métadonnées dont celles qui servent à l’indexation peuvent être différents. L’origine du document (Le Site des Affaires générales) est complètement occultée.
- **Partage** d’un contenu intégrant le texte de gouvernance effectué par l’équipe éditoriale du site des Affaires générales avec le site partenaire, à l’aide d’une fonctionnalité du CMS. Les droits de gestion associés au contenu se trouvent également partagés.
- Avantage : Il s’agit d’un vrai partage d’un même contenu du CMS associant un document bureautique unique. Lors de la publication du texte, les choix éditoriaux de l’équipe éditoriale du site des Affaires générales s’imposent aux sites partenaires ayant demandé le partage.

Inconvénients : Comme il s’agit du partage d’un même contenu, il n’est pas possible de modifier le titre, l’accroche et les métadonnées. De plus, seules les métadonnées d’indexation (Thèmes) référencées à la fois par le site des Affaires générales et le site partenaire seront reprises au niveau du site partenaire comme mots clés dans le moteur de recherche. (Nous en avons un exemple dans le tableau ci-dessus pour le site PCR Professionnels. les index sont récupérés du site 022 via le partage. Seuls « D Marchés et Offres » et « PCR », hérités du site des Affaires générales, sont communs avec les thèmes du moteur de recherche avancée du site partenaire). Enfin, la propriété du contenu est également partagée, ce qui pose un problème en cas de modification de la publication du contenu.

Ces deux observations nous donnent des indications intéressantes sur les causes possibles du manque de visibilité du site des Affaires générales et d’accessibilité aux textes de gouvernance : **l’unicité de l’information n’est pas assurée par un réel partage de l’information** si l’intranete ne privilégie pas l’accès par le site des Affaires générales. Par ailleurs, la recherche d’un même document ou d’une même information par les moteurs de recherche avancée de chacun des intranets publiant des textes de gouvernance **ne donnera pas le même résultat puisqu’elle ne s’appuie pas sur la même indexation.**

En complément à cette première démarche nous avons réalisé des entretiens avec les l’ensemble des webmasters initialement contactés.

## 5.1.2 Les entretiens avec les webmestres

Les entretiens non directifs d'une heure environ ont été menés en face à face avec des personnes occupant toutes la fonction de webmestre pour dix à vingt pour cent de leur temps. Ces webmestres sont en charge de sites partenaires puisqu'ils re-publient des textes de gouvernance à partir de la publication originale sur le site des Affaires générales. La proximité et la complémentarité des informations recueillies nous permettent d'en faire la synthèse suivante tout en conservant certains verbatim riches de sens.

### 5.1.2.1 Présentation des sites

Dans la grande majorité des cas, les sites intranet partenaires sont présentés par leurs webmestres comme des sites de professionnels d'une ligne métier, (par exemple, le webmestre du site des Affaires juridiques précise : « *C'est un site fait par des juristes à l'attention de juristes* »), lieu de production d'une information à l'attention de ses « clients » qui sont des entités opérationnelles des Caisses régionales et des filiales.

### 5.1.2.2 Focus sur la démarche éditoriale concernant l'information professionnelle

Les entretiens mettent en évidence une démarche éditoriale importante dans trois cas sur quatre. L'information professionnelle est regroupée en dossiers volumineux ou en guides plus légers, composés de contenus dynamiques et statiques (bureautiques) élaborés pour regrouper en un seul contenu tout ce qu'un professionnel d'une ligne métier doit avoir à portée de main sur un sujet donné, donc très opérationnel. La veille sur le site des Affaires générales est manuelle et est justifiée par le nombre restreint de textes de gouvernance re-publiés (environ une dizaine par an). Pour les mêmes raisons et pour des impératifs de mise en conformité de la présentation des textes avec les standards du site, les fonctionnalités de partage manuel ou automatique par l'indexation ne sont pas utilisées.

Les Lettres Circulaires ou des Notes de Procédures sélectionnées sont associées aux dossiers en lien avec leur sujet. Il s'agit de répondre au besoin de synthèse demandé par les « clients » de ces sites intranet et de casser « *l'effet de silo* » issu de la spécialisation des sites par ligne métier. Ces corpus sont très importants pour les intranauts de la ligne métier « *qui s'y retrouvent très bien* ».

Dans un des cas seulement, le webmestre est en charge de plusieurs sites et la démarche éditoriale est plus simple. Elle s'appuie sur une alerte automatique de publication de nouvelles Lettres Circulaires mise en place par le webmestre et le partage manuel par site et rubrique thématique. Il faut noter qu'il est le seul à utiliser les fonctions de partage de contenus offertes par PIGMENT.

Dans tous les cas, une newsletter est envoyée régulièrement et signale toutes les nouvelles publications y compris les textes de gouvernance. **Par méconnaissance, les webmestres rencontrés n'utilisent pas l'abonnement RSS.**

Dans deux cas, les informations qui ne concernent qu'une population limitée et cernée sont publiées sous Sharepoint avec un accès réservé. Les webmestres concernés constatent qu'à ce jour, la ligne métier confond encore les deux accès, d'où l'obligation de re-publier. De même ils indiquent peu de travail collaboratif et de dépôt de documents. L'un d'entre eux précise qu'il « *souhaite limiter Sharepoint aux lignes métiers concernées et conserver au site un accès à tous publics du groupe* »

#### **5.1.2.3 Référencement du site des Affaires générales**

**Dans la moitié des cas seulement, le site des Affaires générales est référencé sur des sites partenaires.** Cependant il fait partie d'une liste de sites présentant des Notes et Lettres Circulaires sans mention de son statut d'organe officiel de diffusion des textes de gouvernance de Crédit Agricole S.A.

#### **5.1.2.4 Intégration des textes de gouvernance**

Dans la moitié des cas, les webmestres déclarent faire une indexation à l'aide de thèmes spécifiquement demandés pour les affaires juridiques. Dans un cas, l'indexation est partagée à partir du moment où elle utilise des thèmes communs entre les deux sites.

#### **5.1.2.5 Moteur de recherche**

La réponse est apportée dans la moitié des cas. Les webmestres constatent une utilisation majoritaire du moteur simple par rapport au moteur de recherche avancée. Selon eux, les intranutes privilégient plutôt la recherche dans les dossiers d'où la mise en place de plans

de classement par thèmes et types de contenus. L'indexation est spécifique à la ligne métier, déterminée par l'équipe métier et demandée à l'Administrateur Pigment.

#### 5.1.2.6 Remarques et souhaits des webmestres

Les différentes remarques et les souhaits de chacun des webmestres ont été regroupés en une seule liste :

- Mettre plus en avant le site des Affaires générales en tant qu'organe officiel de diffusion des textes de gouvernance originaux. Certains proposent de « ... *mettre un code visuel sur les textes de gouvernances publiés sur le site des Affaires juridiques ou partagées via Pigment sur des sites partenaires* ».
- Dans le cas où la présentation des documents ne serait pas imposée au site destinataire d'un partage de contenu, (voir le point sur les standards de présentation au [paragraphe 5.1.2.2](#)), il faudrait **imposer le partage de contenus via PIGMENT** avec gestion automatique du partage par l'indexation des contenus. Ceci permettrait de « *laisser les textes de référence dans site des Affaires générales* ». (à condition également de revoir les fonctionnalités de PIGMENT au niveau des règles de partage).
- Demande d'une solution afin que les textes soient publiés en même temps dans le site des Affaires Générales et dans les sites métiers qui les re-publient. La demande précédente permettrait de répondre à cette nécessité).
- Demande d'alertes pour les webmestres quand une nouvelle publication de textes de gouvernance est faite par l'équipe des Affaires générales. (Notons que l'abonnement au flux RSS mis en place par l'équipe éditoriale du site des Affaires générales constitue déjà une réponse à cette demande).
- **Demande de changement du moteur** de recherche pour une solution de type « Sinequa<sup>14</sup> » (déjà installée sur la plateforme des Caisses régionales)
- Attente du site des Affaires générales qu'il présente « ***un vrai référentiel*** ».

Ces différents entretiens font apparaître une démarche éditoriale forte de la part de webmestres dont l'objectif est de constituer des corpus métier complets à l'attention de « leurs clients » par un formatage de l'information (indexation, plans de classements

spécifiques). Leur légitimité est reconnue par les opérationnels puisque le site est conçu par des professionnels de la ligne métier.

Cependant, nous pourrions nous demander dans quelle mesure la gouvernance de l'information au niveau de Crédit Agricole S.A. n'est pas fragilisée par le **doublonnage de l'information** dont les webmestres sont acteurs et témoins, **les circuits parallèles qui s'instaurent dans le cycle de vie des documents et l'indexation des textes de gouvernance**, ou lorsqu'un webmestre envisage de limiter l'accès à sa ligne métier à Sharepoint envisagée comme une plateforme de travail collaboratif.

Ces différentes remarques et attentes seront reprises dans la synthèse de la troisième partie. Notons cependant une forte demande pour que le site des Affaires générales reste le site officiel de publication des textes de référence, (en concordance avec la stratégie actuelle de la Direction des Affaires générale), organisé selon les critères de l'archivage managérial dont certains ont été avancés par ces mêmes webmestres.

## **5.2 Analyse du dispositif de communication intranet des textes de gouvernance**

Après avoir présenté le dispositif d'élaboration et de publication des textes de gouvernance ([Paragraphe 2.6](#)), une partie de nos investigations a consisté à analyser le dispositif intranet du site des Affaires générales au travers de la production de contenu, de la publication, de la visibilité et de l'archivage de textes de gouvernance. Cette investigation a été envisagée comme faisant partie de la mission opérationnelle décrite au [paragraphe 4.3.2](#). à partir de l'ensemble des Notes de Procédures et de fonctionnement en ligne sur le site des Affaires générales, soit plus de deux cents Notes sur la période s'étalant de 2004 à 2014.

Le processus de production d'une Lettre Circulaire sera étudié dans un paragraphe spécifique, par conséquent, nous nous limiterons aux grandes lignes de la production des Notes de Procédure et de Fonctionnement à partir du moment où celles-ci ont été signées.

### **5.2.1 Le rôle structurant du cartouche introductif**

---

<sup>14</sup> Sinequa propose un analyseur de contenus sur des sources structurées et non structurées via un grand nombre de connecteurs déjà disponibles directement vers les sources, une indexation en plein texte, un text-mining intégré et une extraction de métadonnées.

L'équipe éditoriale du site des Affaires générales qui fournit des modèles de textes de gouvernance pour l'élaboration des textes, intervient dans le processus d'enregistrement, d'abord en relisant le texte et en suggérant des corrections mais également en vérifiant la conformité des informations figurant dans le cartouche introductif dont le contenu peut varier selon la typologie des textes de gouvernance. Le tableau ci-dessous donne un exemple des différentes informations, dont celles du cartouche introductif, dans une Note de Procédure.

Métadonnée1	Métadonnée2	Exemple
Type de Note		NOTE DE PROCEDURE
N° de Note		NP 2014-10 du 29 juillet 2014
Cartouche	Objet	Dispositif de contrôle de conformité des ██████
	Emetteurs	Direction Juridique et Conformité de Crédit Agricole S.A.
	Résumé	La note décrit le rôle et le fonctionnement de ██████ de Crédit Agricole S.A. Cette mise à jour de la note de procédure NP 2013-12 apporte des amendements relatifs à l'examen des ██████ et à l'analyse des risques liés au respect des sanctions internationales.
	Annule et remplace	Note de procédure NP 2013-12
	Textes de référence	- NP FIDES 2010-06 de juin 2010 (partie 6) - CRBF 97-02, art 11
	Application	Crédit Agricole S.A. (y compris succursales)
	Diffusion	Toutes les directions de Crédit Agricole S.A. Version anglaise disponible
Contacts		
Titre Signataire		Le Secrétaire général
Signataire		█████

Tableau 5 : Informations présentes dans une Note de Procédure.

Deux informations importantes du cartouche pilotent la publication des textes de gouvernance : « l'application » et la « diffusion » :

- L'information portée dans la zone « Application » et l'annonce ou non d'une déclinaison de la Note sous forme d'une Lettre Circulaire à l'attention des Caisses régionales, déterminent pour la diffusion sur l'intranet le profilage à paramétrer dans PIGMENT. (voir tableau 6).
- Le document signé par la direction émettrice et validé en Direction Générale est diffusé selon les instructions figurant dans la zone « Diffusion » du cartouche (par exemple : Diffusion sur le site des Affaires générales, le site de la direction métier émettrice et annonce de la publication relayée dans la Newsletter Groupe).

<b>Champ d'application précisé dans la Note</b>	<b>Déclinaison précisée dans la note</b>	<b>Périmètre</b>
Groupe Crédit Agricole	Toutes entités du Groupe	Périmètre 1 - Groupe Crédit Agricole
	Directeurs des Caisses régionales par Lettre Circulaire	Périmètre 2 – Crédit Agricole S.A.
Crédit Agricole S.A.	Entités Crédit Agricole S.A.	
	Directeurs des Caisses régionales par Lettre Circulaire	

Tableau 6 : Détermination du périmètre PIGMENT des Notes de Procédure et de Fonctionnement.

Toute autre combinaison est considérée comme contraire à la procédure définie par la Note de Fonctionnement de 2012 sur la publication des textes de gouvernance.

Les informations figurant dans le cartouche et autour du corps du texte des Notes de Procédure et de Fonctionnement est repris dans un « Tableau de suivi » géré sous Excel accessible en ligne sur le site des Affaires générales. Sont ajoutées les informations concernant :

- L'année de publication.
- Le statut de la Note (en vigueur, abrogée, non diffusée etc.)
- La ou les notes qu'elle remplace.
- La ou les notes qui l'ont remplacée.

L'ensemble des textes de gouvernance est repris quelque soit le statut dans le cycle de vie et donc sans rupture de la série chronologique des numéros d'enregistrement.

### **5.2.2 Résultat de la mise en cohérence des périmètres de diffusion**

Tout d'abord, nous constatons par l'examen des deux cents Notes de Procédure et de Fonctionnement en ligne sur le site intranet des Affaires Générales et des informations du



tableau de suivi de ces notes, que la conception des notions de champs d'application et de diffusion diffère selon les rédacteurs. Le choix du périmètre de diffusion à paramétrer sur le site intranet des Affaires générales demande d'interpréter les informations dans leur contexte.

Ainsi, pour le champ « Application » du cartouche, nous relevons **47 libellés différents utilisés sur 210 notes pour préciser le périmètre de diffusion.**

De plus, la comparaison des périmètres déduits des informations du cartouche avec le périmètre PIGMENT effectivement codé, permet de environ vingt pour cent des notes pour leur périmètre PIGMENT, en tenant compte de la conservation du même périmètre pour une note abrogée et sa remplaçante.

Dans le même temps, le contrôle de cohérence de l'emboîtement des pages et des rubriques (arborescence du site et des contenus) met à jour une anomalie qui nécessite de modifier le périmètre PIGMENT d'une rubrique du site.

Enfin, la complétude des Notes de Procédure et de Fonctionnement publiées sur le site est contrôlée et les Notes manquantes sont re-publiées.

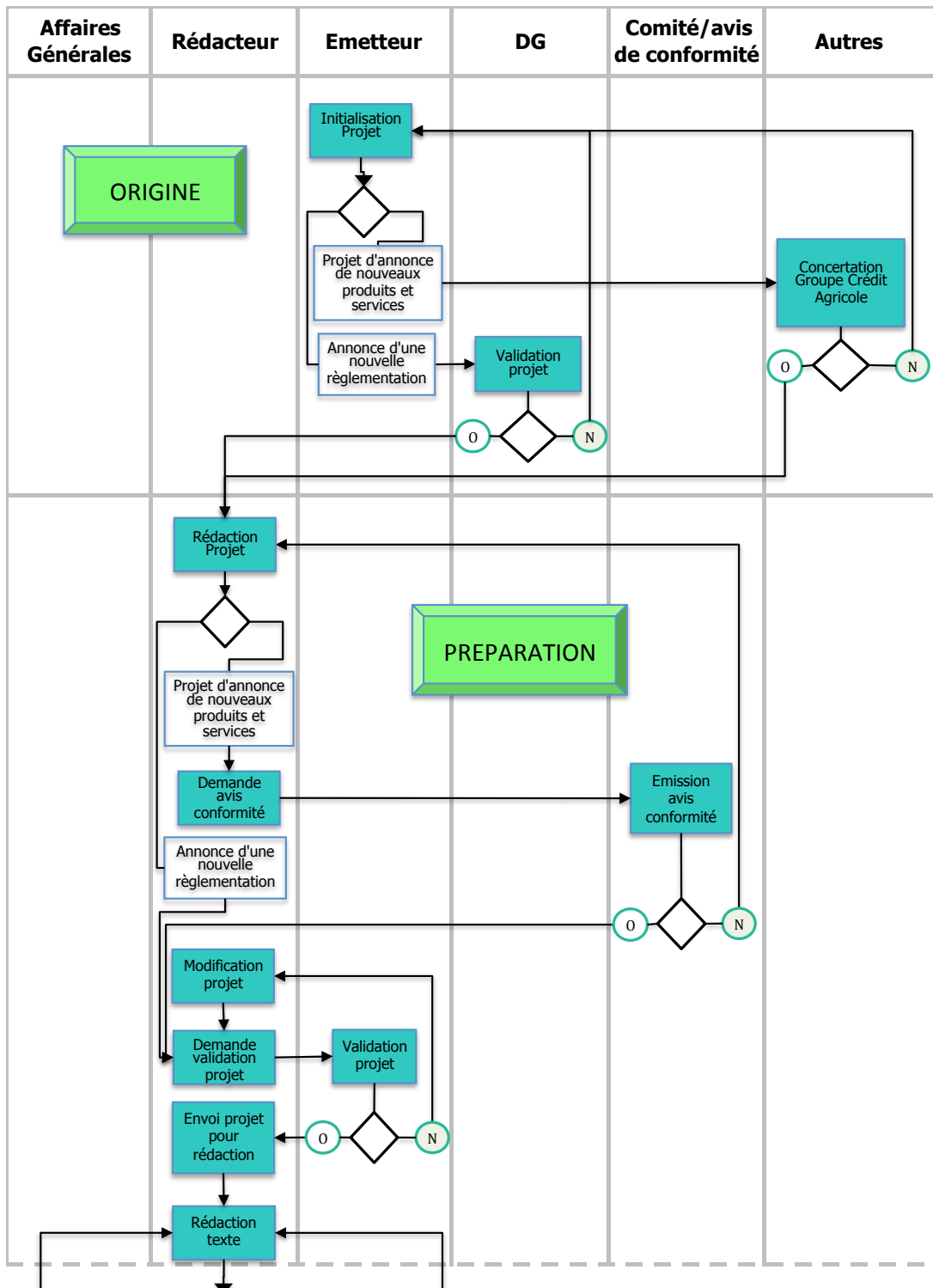
A l'issue de cette mission opérationnelle, nous disposons d'observations qui seront à exploiter dans le plan d'amélioration :

- Les cartouches figurant dans les modèles des différents types de textes de gouvernance présentent des **différences qui rendent plus difficile leur suivi** au travers des tableaux de suivi. Les tableaux de suivi sont eux mêmes différents.
- **Les normes de présentation des textes**, illustrées par les modèles à disposition des rédacteurs de texte de gouvernance, **ne sont pas toujours suivies**. Le cartouche n'est pas toujours complètement renseigné et ceci de manière uniforme. Les anomalies constatées ont, pour une grande partie d'entre elles, nécessité un examen approfondi et une interprétation des informations disponibles avant d'être corrigées.
- Les textes de gouvernances sont traités de manière indépendante les uns des autres alors que le remplacement de l'un par un autre, pour un sujet identique devrait nécessiter de **gérer un lien de filiation**.

Il sera donc nécessaire d'envisager quelles sont les exigences attendues, quelle stratégie mettre en place et quel type de référentiel il s'agit de maintenir ou de constituer. Pour cela il faudra envisager pour ce référentiel, la structure des métadonnées nécessaires.

### **5.3 De la production à la diffusion, le cas d'un texte de gouvernance**

Le tableau ci-dessous décrit le processus de production et de diffusion d'une Lettre Circulaire, déclinaison de l'annonce d'un texte de nature réglementaire ou de nouveaux produits ou services. Les Lettres Circulaires à l'attention des Directeurs de Caisses régionales sont accessibles sur le site des Affaires générales par les équipes opérationnelles de l'ensemble des Caisses régionales et Crédit Agricole S.A.



Suite du tableau

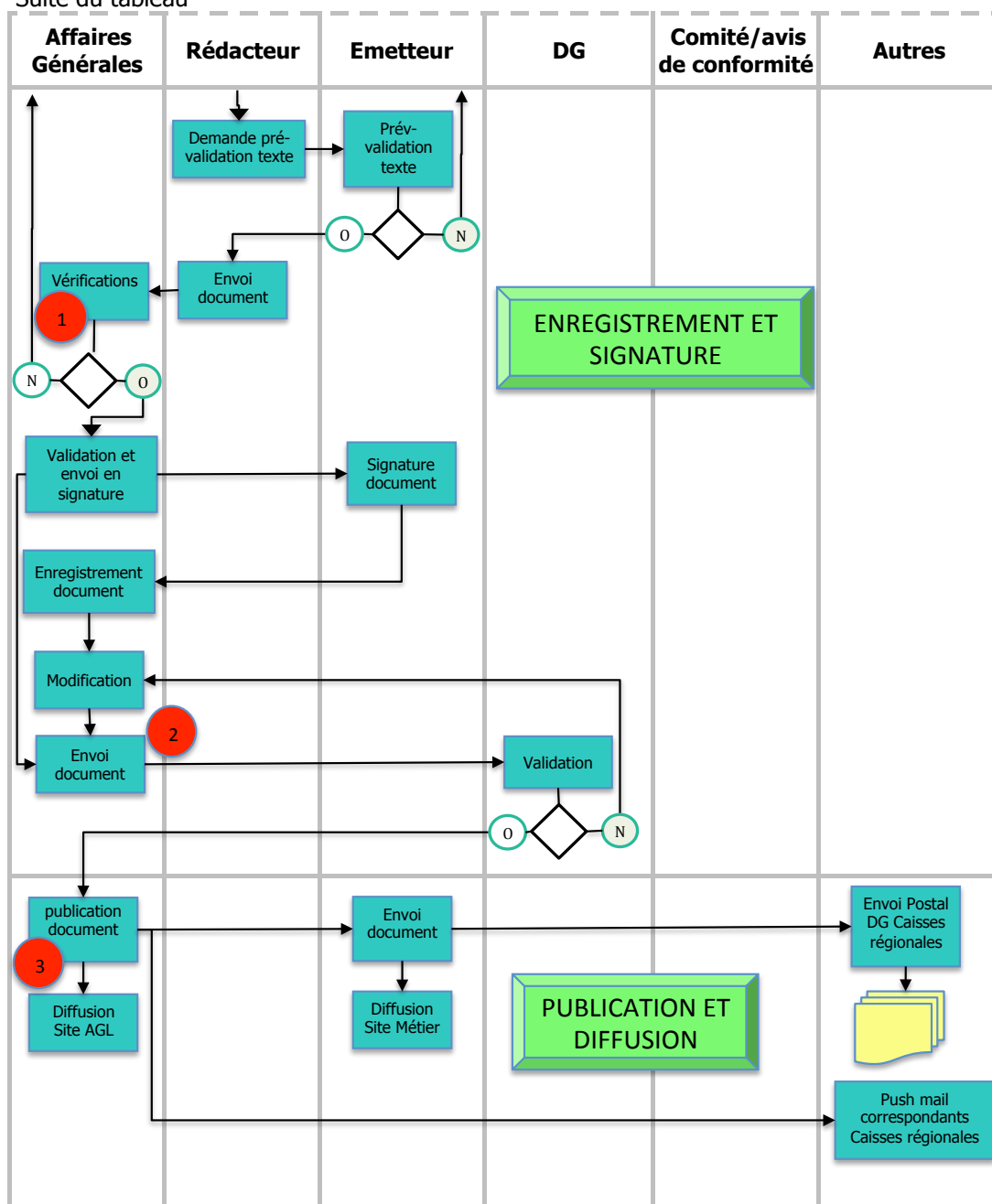


Figure 7 : Processus de production et de diffusion d'une Lettre Circulaire.

L'équipe éditoriale confirme son rôle prépondérant dans la publication des textes de gouvernance. (cf. [paragraphe 2.8](#)) et son intervention comme pilote de l'action tout au long du processus de publication :

- Au stade de la rédaction du texte, elle assure la mise à disposition de modèles de textes à jour et en conformité avec la Note de Fonctionnement qui définit la procédure de publication du type de texte concerné.

- Pendant l'enregistrement (Jalon 1 du tableau 7), c'est également à elle que revient la responsabilité de vérifier l'adéquation du type de texte avec la nature de l'information et le statut du signataire du texte ainsi que son « pouvoir d'émettre », à l'aide d'une base de délégation dont elle doit s'assurer qu'elle est à jour. C'est elle qui juge de la nécessité ou non de recevoir l'avis de conformité du comité en charge de la protection de la clientèle à l'occasion de la mise sur le marché de nouveaux produits et services. C'est elle qui vérifie la complétude et la conformité des informations figurant dans le cartouche introductif, relit le texte, contrôle les références à des entités ou des textes réglementaires ou autres et suggère des modifications en fonction de sa connaissance de l'historique des sujets. C'est à elle aussi (Jalon 2 du tableau 7) de demander la validation systématique de la Direction Générale lorsqu'il s'agit d'un nouveau produit ou service ou de juger de la nécessité d'une validation de la Direction Générale s'il s'agit de la présentation d'une nouvelle réglementation.
- A l'étape de la diffusion (Jalon 3 du tableau 7), c'est elle enfin qui synchronise la diffusion du fichier sur le site des Affaires générales avec le push mail aux Directeurs généraux des Caisses régionales et l'envoi par l'émetteur de la version papier et c'est elle qui contrôle l'unicité des signatures.

Ces actions sont au niveau qu'exige la criticité des textes de gouvernance que nous avons constatée pendant la phase de découverte. Elles permettent ainsi de répondre aux exigences de disponibilité, complétude, conformité, intégrité des textes de gouvernance, de leur mise à jour, ainsi que de leur accessibilité et leur complète diffusion vis à vis des autorités de contrôle interne et externe.

Sous l'angle des risques, les points de fragilité sont suivis par le responsable éditorial du site. Ainsi, son rapport sur l'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance préconise-t-il les actions de « sécurisation » à envisager, tels qu'une permanence du service tout au long de l'année, la mise à disposition d'une base des délégataires, de la structure organisationnelle de l'entreprise avec son annuaire à jour. Il met également en avant la nécessité de valider la notion et de compléter la liste des « catégories de Lettres Circulaires » qui précise la valeur informative, incitative ou obligatoire de la Lettre Circulaire (pour information, pour instruction, pour action, pour reporting) ainsi que les domaines et thèmes permettant l'indexation des Lettres Circulaires. Enfin, il souligne la nécessité pour l'équipe éditoriale de disposer d'une connaissance approfondie de l'entreprise au travers notamment de l'historique des textes de gouvernance. Cette connaissance lui sera nécessaire afin d'assurer le suivi des procédures en étant support auprès des rédacteurs et en permettant au dispositif d'être lui aussi performatif. A ce titre, différentes actions sont

menées telles que la constitution d'un dictionnaire des nouveaux termes issus des productions de textes des différentes lignes métier du Groupe.

## **5.4 Analyse des fonctionnalités de l'outil statistique de consultation du site**

Nous avons décrit les fonctionnalités de l'outil XiTi (cf. [paragraphe 4.3.4](#)). Pour cette mission, il n'est pas prévu de formation à ce logiciel. Les observations sont tirées de la lecture des documents supports accessibles pendant la session du logiciel et une utilisation en situation du logiciel.

### **5.4.1 Les rapports et leur exploitation**

Nos premières investigations montrent l'absence de rapports automatiques paramétrés par l'équipe éditoriale du site des Affaires générales.

Nous décidons à des fins d'expérimentation de préparer un rapport mensuel automatique sans nous limiter au niveau de l'exhaustivité des niveaux hiérarchiques du site étudiés, des indicateurs choisis et des métriques utilisées. Au vu des résultats, ce premier test nous permet d'écarter un certain nombre de fonctionnalités dédiées à des actions marketing, commerciales, publicitaires ou techniques, pour nous focaliser sur les indicateurs de trafic et de navigation compatibles avec la destination du site intranet des Affaires générales.

Ce test valide la possibilité d'établir des rapports personnalisés. Cependant **certaines limites sont mises en évidence** :

La mise à jour des « segments » d'analyse du site, subdivisions paramétrables de l'organisation hiérarchique du site, **est réservée à l'administrateur général** du logiciel déployé sur l'ensemble des sites intranet de Crédit Agricole S.A. De même **il ne nous est pas possible de trouver la définition et de tester le paramétrage de « catégories » de visiteurs identifiés** (pour autant que les règles de sécurité des accès informatiques de Crédit Agricole le permettent). Enfin, les tableaux de bord regroupés dans le rapport mettent en évidence des **problèmes d'interprétation des résultats lors de leur consultation**. En particulier, les données par comparaison de périodes affichées sous forme de graphique semblent ne pas donner les mêmes résultats que celles sous la forme de tableaux de chiffres. La reconstitution des données par différentes requêtes nous permet de constituer un dossier à transmettre au centre de support de XiTi. Ce point sera détaillé en partie 3.

Enfin et c'est la limite que nous considérons comme la plus contraignante, **la gestion des droits d'analyse mise en place nous restreint à l'analyse du site des Affaires générales** et ne nous permet donc pas d'intégrer dans nos analyses le suivi du trafic et de la navigation dans les sites re-publiant les textes de gouvernance.

#### **5.4.2 Focus sur l'analyse de l'utilisation du moteur de recherche du site**

Ce focus nous semble être une piste d'investigation intéressante car elle est complémentaire à des entretiens sur ce que cherchent les intranutes visitant le site intranet des Affaires générales, ce qu'ils mettent en œuvre pour le trouver et le degré de pertinence qu'ils estiment du résultat.

Le rapport sur l'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance indique un taux de recherche par visite « *assez élevé par rapport à ce que l'on peut observer sur d'autres sites* ».

Un premier rapport effectué avec XiTi sur les séquences de recherches sur le site intranet des Affaires générales sur une période de 9 mois de 2014 confirme une navigation des intranutes par tâtonnement évoquée dans le rapport sur l'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance. Que ce soit par une recherche simple ou par le moteur de recherche avancée, plus de la moitié des recherches amène les intranutes à effectuer immédiatement une nouvelle recherche. Ce rapport montre également que la recherche avancée est beaucoup moins utilisée que la recherche simple : sept recherches sur cent sont faites par le moteur de recherche avancée (un extrait du rapport XiTi figure en Annexe 1). A ce stade, il n'est pas possible de savoir s'il s'agit d'une méconnaissance de cette fonctionnalité ou d'un désintérêt pour les métadonnées à disposition.

Afin de mieux cerner les usages des intranutes en matière de recherche et de mesurer la performativité du site intranet des Affaires générales en matière de recherche, un deuxième rapport est construit afin de connaître non seulement les expressions les plus recherchées mais également leur popularité ainsi que le bruit en termes de résultats (ici mesuré par le rang du résultat et le taux de clics par expression) à partir du comportement de navigation dans les pages de résultat. **Le rapport ne ramènera aucun résultat.** Une recherche dans les guides fournis avec le logiciel nous en fournira la raison : Il est nécessaire de placer des marqueurs au niveau des rubriques du site, ce qui n'a pas été fait jusqu'à présent, et ce paramétrage doit être fait par l'administrateur général du logiciel.

En conclusion, **nous pensons qu'il est nécessaire de compléter le paramétrage de cet outil** afin qu'il nous permette de suivre des indicateurs essentiels pour être au plus près des pratiques réelles des intranutes et de connaître leurs attentes. Le suivi des expressions saisies dans le moteur de recherche simple et si cela était possible, la mise en place de marqueurs sur la page de recherche avancée pourraient nous apporter une aide précieuse sur les termes métier monopolisés, pour construire une indexation compréhensible, utilisable et efficiente par des intranutes issus de métiers différents.

## **5.5 Analyse des pratiques de ré-exploitation des textes de gouvernance par les rédacteurs et les utilisateurs**

Les demandes d'entretien ont généré peu de rendez-vous pour des raisons que nous n'avons pas pu expliciter si ce n'est la période choisie couvrant deux périodes de forte d'activité séparées par une période de congés d'étés. Sur les dix rendez-vous prévus, trois ont été menés sous la forme prévue d'entretiens non directifs d'une heure environ, en face à face avec successivement une rédactrice de Lettres Circulaires, un contact ayant coordonné la mise en place d'une Note de Procédure et une personne en contact avec des destinataires de Lettres Circulaires. Un témoignage spontané d'une personne également en contact avec des destinataires de Lettres Circulaires nous est parvenu par écrit. La proximité et la complémentarité des informations recueillies nous permettent là aussi d'en faire la synthèse suivante.

### **5.5.1.1 Le point de vue sur le site des Affaires générales**

Le site est reconnu comme l'emplacement officiel des textes de gouvernance par des interlocuteurs qui ont « *une grande confiance dans le référentiel de textes du site des Affaires générales du fait de son exhaustivité !* ». La confiance est également renforcée par l'obligation qui est faite à tous de publier les textes de gouvernance sur le site des Affaires générales, même si le processus de validation est jugé lourd. « *C'est le Journal Officiel* ».

Par contre un rédacteur, dans sa phase de collecte, n'a pas trouvé sur le site la « **vision 360° sur un sujet donné, sous forme de corpus** » qu'il recherchait, alors que le **site est vu comme étant dense**.

**Plus de pédagogie est demandée:** Il serait utile d'expliquer aux rédacteurs le formalisme du document, le workflow associé, les délais et les interlocuteurs pendant la phase de réalisation.



## **La fonctionnalité RSS n'est pas connue de ceux qui réclament une alerte quand de nouveaux textes sont publiés sur le site.**

Les tableaux de suivi des publications de Notes de Procédures et de Lettres Circulaires ne sont pas mis en évidence.

### **5.5.1.2 La vision des textes de gouvernance**

Les personnes interviewées reviennent toutes sur le formalisme qui entoure la préparation d'un texte de gouvernance. Pour l'un, cela apporte « *une caution* » à la communication. Pour une autre, dans le cas d'une première rédaction de Lettre Circulaire il a été difficile de trouver ses marques afin d'intégrer le formalisme de cette publication. « *...Il y a une forte pression en terme de politique de communication...* ». Il s'agit de faire figurer dans cette Lettre Circulaire les éléments qui seront repris dans les agences des Caisses Régionales. : « *Le message doit être traduit pour le client final* ». La question de l'obligation de communication de ce type d'annonce par la Lettre Circulaire est posée mais immédiatement le constat est fait que les signatures de la Lettre Circulaire sont un bon moyen de « *vendre* » le sujet aux destinataires des Caisses régionales.

Le responsable éditorial du site des Affaires générales considère que « *la retraduction de la source juridique [par les Notes de Procédures et les Lettres Circulaires] matérialise l'introduction de la norme externe dans le fonctionnement interne de l'entreprise ; elle dit ce à quoi les acteurs doivent se conformer dans la réalisation des processus liés au fonctionnement quotidien de l'entreprise* ». Ce point de vue est repris par les personnes que nous avons interviewées qui précisent que les textes de gouvernance et en particulier les Lettres Circulaires sont très attendus par les destinataires. Les webmasters interrogés utilisent les newsletters en ligne pour annoncer de nouveaux textes, car ce média génère un accroissement du trafic sur les sites qui les publient.

Les textes de gouvernance adaptent la norme extérieure au fonctionnement interne de l'entreprise et en même temps « *organisent et accompagnent la transformation des dispositifs internes concernés (instances, comités, interlocuteurs), ou la création de ces dispositifs s'ils n'existaient pas, elle dit ce à quoi les acteurs doivent se conformer dans la réalisation des processus liés au fonctionnement quotidien de l'entreprise* », ajoute le responsable éditorial du site des Affaires générales.

Dans certains cas, la déclinaison d'une réglementation externe est prolongée par la publication d'un guide destiné à être utilisé comme un « outil », accompagné d'un « pense-bête » sous forme de memento à usage quotidien.

L'un considère que les Lettres Circulaires sont le « *papier cadeau* » de l'information qu'elles transmettent alors qu'un autre, rédacteur de Lettres Circulaires, parlera d'un « *faire-part de naissance après deux ans de travail* ».

Ces entretiens mettent donc en avant une réelle valeur ajoutée apportée à ces textes de gouvernance par leur production, valeur ajoutée à laquelle les interviewés apportent leur contribution au travers d'un formalisme imposé mais qu'ils cautionnent. La force du formatage par le dispositif de production est reconnue et montrée de la part des destinataires. Cependant, après les entretiens des webmestres, c'est à nouveau un point de vigilance qui est évoqué au travers des **besoins de mise à disposition de corpus regroupant des textes de gouvernance et des déclinaisons « métier »**, suggérés par l'expression de « vision 360° ».

### **5.5.1.3 Remarques et souhaits des rédacteurs et utilisateurs**

Les différentes remarques et les souhaits de chacun des webmestres ont été regroupés en une seule liste :

- **Les résumés figurant dans les cartouches introductifs ne sont pas suffisants**, l'équipe éditoriale devrait être plus exigeante sur leur complétude et leurs qualités descriptives.
- De même il est demandé **d'encapsuler dans un seul document les textes et les annexes exploitables**.
- Il faudrait rendre le **logo « Fil RSS » plus signifiant** sur le site des Affaires générales.
- Le **moteur de recherche n'est pas assez visible**. Il faudrait en outre demander à l'équipe éditoriale du site des Affaires générales de **créer des mots-clés** « à grosse maille » pour la recherche avancée, ces mots clés étant accessibles « *à des profanes* ». Il est également demandé de **rajouter les étapes du cycle de vie** comme métadonnées d'indexation pour la recherche avancée.
- Il y a une demande de contenus didactiques comme par exemple, celui qui expliquera aux rédacteurs des Lettres Circulaires le formalisme du document, le workflow associé, les délais et les interlocuteurs pendant la phase de réalisation.

Ces différentes remarques et attentes seront reprises dans la synthèse dans la troisième partie. Certaines d'entre-elles ont d'ailleurs déjà une réponse sur le site des Affaires générales comme l'abonnement aux flux RSS ou la publication de contenus didactiques, réponse qui nécessite peut-être d'être réétudiée pour être plus visible ou plus accessible.

## **5.6 Opportunité d'un questionnaire**

Le tableau de suivi des prises de rendez-vous pour entretien ayant rapidement montré que le nombre d'entretiens envisagé ne serait pas atteint, il a été envisagé de commencer la préparation d'un questionnaire sur la visibilité du site des Affaires générales et l'accessibilité des textes de gouvernance.

Un périmètre des destinataires de ce questionnaire a été déterminé en concertation avec le responsable éditorial des Affaires générales, sachant que dans un premier temps, pour les raisons évoquées plus haut, les Caisses régionales ne seraient pas sollicitées.

L'outil de diffusion et de traitement de questionnaire en ligne « Interview » de la société Interview S.A., hébergé sur le portail intranet a été envisagé comme solution logicielle. Cette solution permet de créer un formulaire et de gérer les questionnaires de manière centralisée, de la collecte à l'analyse des résultats. Le logiciel offre la possibilité de diffusion par email et dépôt sur site intranet, de même que la relance, le suivi des réponses en temps réel et de respect de l'anonymat.

Au fur et à mesure du déroulement de la mission, un certain nombre de thèmes et de questions ont été recensées sous la forme du tableau suivant. (Tableau 7).

Faute de temps, seules, les grandes lignes de ce projet ont donc été posées. Il n'en reste pas moins vrai que l'approche par questionnaire nous semble devoir tout à fait compléter l'approche par entretiens en nombre limité, afin d'évaluer et de valider, en se basant sur les perceptions d'une population plus importante, la reproduction des pratiques, des avis et des attentes mises en évidence lors de ces entretiens.

	O/N	Case à cocher	Note de 1 à 4	Texte libre
<b>Profil :</b>				
Quel est votre Ligne métier ?		X		
Etes vous émetteur, rédacteur ou destinataire de Notes de Procédures ?		X		
Etes vous émetteur, rédacteur ou destinataire de Lettres Jaunes ?		X		
<b>Quel usage font-ils des les textes de gouvernance ?</b>				
Quel usage en faites-vous ?				X
Réutilisez-vous l'information ? Quelle transformation opérez-vous?				X
Comment jugez-vous la présentation des textes de gouvernance ?			X	
Jusqu'à quelle date avez-vous besoin des textes de gouvernance ?		X		
<b>Connaissent-ils le rôle du site des Affaires générales ?</b>				
Que représente le site des Affaires générales pour vous ?				X
Pourquoi utilisez-vous le site de Affaires générales ?				X
Savez-vous où se trouve l'ensemble des textes de gouvernance de Crédit Agricole S.A. ?	X			
Cherchez-vous de l'information issue des textes de gouvernance sur le site des Affaires générales ou sur un autre site ?		X		
Comment jugez-vous l'accessibilité du site ?			X	
Comment jugez-vous la visibilité du site ?			X	
Citez les 3 améliorations principales souhaitées				X
Préférez-vous une plateforme spécifique aux textes de gouvernance ou faut-il favoriser la transversalité avec les sites métier ?		X		
Faites-vous une différence entre les textes de gouvernance publiés sur l'intranet des Affaires générales et sur les sites métier, si oui, laquelle ?	X			X
<b>Comment accèdent-ils à l'information sur les textes de gouvernance ?</b>				
Comment êtes-vous avertis des nouvelles publications ? (Favoris, alerte, fil RSS, 60 secondes, newsletter, note papier, autre ?)	X	X		
Etes-vous avertis du changement dans le cycle de vie ? (Favoris, alerte, fil RSS, 60 secondes, newsletter, note papier, autre ?)	X	X		
Partagez-vous l'information sur les textes de gouvernance, si oui comment ?	X	X		X
<b>Comment recherchent-ils l'information sur les textes de gouvernance ?</b>				
Pourquoi recherchez-vous des textes ?				X
Comment recherchez-vous l'information ? (Plan de classement du site, tableaux de suivi, moteurs de recherche ?)	X	X		X
Quelle est votre fréquence moyenne de recherches ?		X		
Etes-vous satisfaits des résultats des recherches ?			X	
Avez-vous trop de réponses non pertinentes ? (trop de bruit)	X			
Avez-vous trop peu de réponses pertinentes ? (trop de silence)	X			
Que pensez-vous des critères disponibles pour la recherche ?				X
Quel moteur de recherche utilisez-vous pour rechercher les textes ?		X		
Utilisez-vous le moteur de recherche avancée ?	X			
Connaissez-vous le moteur de recherche des Affaires générales ?	X			
Connaissez-vous le moteur de recherche avancé des Affaires générales ?	X			
Connaissez-vous le moteur de recherche transverse (multi-sites) ?	X			
Connaissez-vous le moteur de recherche avancé transverse (multi-sites) ?	X			
Avec quels critères recherchez-vous les textes ?		X		
Les critères vous semblent-ils compréhensibles ?	X			
Les critères vous semblent-ils suffisants ?	X			
Utilisez-vous les fichiers de suivis, pourquoi et comment ?	X			X
Comment jugez-vous les informations présentes dans les fichiers de suivi ?			X	
Comment jugez-vous les moyens de recherche ?			X	
Comment partagez-vous les textes publiés (intranet, Sharepoint, autre ?)		X		
<b>Sur la gouvernance de l'information :</b>				
Qui selon-vous doit manager l'information de gouvernance ?				X
Comment voient-ils l'évolution du partage de l'information ? (Par exemple: Communauté d'utilisateurs avec un manager en charge de la diffusion ou avec un manager organisant le partage de l'information par chacun des détenteurs de l'information)				X

Tableau 7 : Proposition de questionnaire.

L'ensemble de ces investigations, confrontées aux aléas du terrain, nous a cependant permis d'analyser le processus de production d'un texte de gouvernance et le dispositif de sa diffusion, d'observer les pratiques de ré-exploitation du corps de textes de gouvernance existants, les usages par les intranauts du site intranet des Affaires générales ou d'en préparer l'observation.

Ces investigations ont également permis de constater par nous-même ou lors des entretiens, un certain nombre de dysfonctionnements pour lesquels nous tentons de préconiser des solutions. A partir des problématiques qui ont été identifiées, testées ou exprimées, nous décrivons dans la troisième partie de ce mémoire, un plan de propositions d'améliorations dont nous évaluerons le degré de priorité.

# **Troisième partie**

## **Synthèse des résultats et préconisations**

## 6 Axes de réflexion et pistes d'amélioration

---

### 6.1 Le contexte à prendre en compte

Nous avons déjà évoqué au [paragraphe 4.5](#) des éléments contextuels dont nous devons tenir compte dans nos investigations, éléments qui pour la plupart, concernent toute l'entreprise et questionnent la gouvernance de l'information (voir notre introduction). Nous citerons par exemple l'absence de visibilité du projet de remplacement de PIGMENT, de sa future couverture fonctionnelle et organisationnelle, le souhait du pôle informatique de ne pas faire évoluer la solution actuelle, la gestion centralisée des mots clés des moteurs de recherche avancée ou le profilage des accès aux textes de gouvernance et au périmètre d'analyse statistiques des intranet. Certains de ces éléments ont été repris comme thèmes de réflexion dans le rapport sur l'optimisation du processus d'élaboration des textes de gouvernance rédigé par le responsable éditorial des Affaires générales.

Par ailleurs, nos investigations nous ont conduit au travers d'une activité de gestion de l'information à rencontrer et identifier un certain nombre de dysfonctionnements dont certains pourraient, après évaluation de pistes d'amélioration, être directement traités par l'équipe éditoriale du site des Affaires générales.

### 6.2 Mise à profit du temps disponible

En tenant compte de ce contexte, nous proposons donc de mettre à profit le temps disponible avant le démarrage du projet de remplacement de PIGMENT pour optimiser les métadonnées de gestion et de description de textes de gouvernance publiés par les Affaires Générales. L'objectif est d'utiliser ce temps pour diminuer l'incertitude liée au manque de visibilité du futur projet de remplacement de PIGMENT et de consolider le référentiel de textes de gouvernance.

Comme il n'est pas possible de faire évoluer les fonctionnalités de PIGMENT, nous proposons de capitaliser sur les outils actuels que représentent les fichiers de suivi développés par l'équipe éditoriale du site et accessibles sur le site des Affaires générales sous forme de répertoires exhaustifs des textes de gouvernance en ligne (l'un regroupe les Notes de Procédure et de Fonctionnement, l'autre les Lettres Circulaires). Nous proposons également

de trouver des pistes afin de rationaliser l'organisation du site et la mise en avant des services en ligne.

Les fichiers de suivi sous forme de tableau Excel publiés sur le site des Affaires générales recensent déjà une partie des métadonnées de gestion et de description des textes de gouvernance. L'administration de ces fichiers est indépendante de la solution actuelle et du choix qui sera fait dans le futur projet. Il est possible d'en développer l'usage puisqu'ils sont déjà accessibles sur le site des Affaires générales et utilisés par les intranauts. Il est également possible de les améliorer en les harmonisant, en définissant les règles de création et de gestion de leurs métadonnées et de les enrichir de nouvelles métadonnées. Enfin la vision « à plat » de l'ensemble des métadonnées permet de contrôler les règles de gestion et d'en tester de nouvelles avec une vision globale du résultat.

Les choix seront effectués dans une démarche orientée vers les utilisateurs du site et de son référentiel de textes avec une priorité aux « services clients », priorité définie par la Direction des Affaires générales.

Cette démarche propre à la mission doit s'inscrire dans le cadre de la réflexion actuelle des Affaires générales sur l'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance qui a amené son responsable éditorial à produire le rapport présenté en introduction de ce mémoire. Par extension, c'est la gouvernance de l'information au sein de Crédit Agricole S.A. qui est questionnée.

En effet, la mission qui nous a été confiée est limitée à l'augmentation de la visibilité de l'accès aux circulaires et aux textes de gouvernance émis par le Secrétariat général de Crédit Agricole S.A et à l'évolution des moyens mis à disposition des intranauts pour trouver des textes de référence traitant d'un sujet. Dans le cadre d'un dispositif intranet, le travail sur les pistes d'amélioration doit s'inscrire dans une réflexion commune avec celle sur l'optimisation du processus de publication des textes de gouvernance mais aussi être replacée dans le contexte global de l'information dans le Groupe Crédit Agricole.

C'est dans ce sens que nous proposons 9 axes de réflexion qui veulent replacer dans un contexte plus large, 29 pistes d'amélioration proposées dans le cadre de la mission qui nous a été confiée.

### **6.3 Les 9 axes de réflexion**

L'analyse de nos résultats d'investigation nous permet de dégager des grands axes de réflexion autour de pistes d'améliorations. Nous avons tenté de **hiérarchiser** ces grands



axes selon **le degré de criticité des besoins** que nous avons constaté pendant la phase d'observation:

### **6.3.1 La gouvernance de l'information**

Arnaud Jules, Directeur de la gestion et de la conservation de l'information chez Orange<sup>15</sup>, rappelle quelles sont les composantes permettant la mise en place d'une gouvernance de l'information : la volonté d'une Direction sponsor, un porteur, une politique de record management et de contrôle interopérables, une méthodologie de déploiement de la politique de Record Management ainsi que des outils basés sur l'analyse de risque et l'analyse des processus et un contrôle interne.

Cette définition fait écho aux résultats de nos investigations, sur le positionnement du site des Affaires générales vis à vis du management de l'information diffusée par l'ensemble du portail et en particulier par les sites partenaires, sur l'évolution de la solution PIGMENT et l'attente des utilisateurs de textes de gouvernance sur le management transverse des informations avec les sites. On y trouve également un lien avec le questionnement posé par les webmasters des sites partenaires qui sont partagés entre un principe de diffusion étroite à une ligne métier spécifique et la publication de dossiers regroupant par exemple des textes de gouvernance et des écrits de la ligne métier.

C'est au travers du projet de remplacement de la solution PIGMENT que seront définies les orientations de la gouvernance de l'information et ce projet qui, par l'extension de son domaine fonctionnel et de son périmètre d'entités du Groupe concernées, sera l'occasion de redéfinir une politique de Record management.

Nous aborderons le lien entre la criticité des Notes de Procédure et l'organisation du contrôle permanent nécessaires à l'interopérabilité du contrôle déployé par Crédit Agricole S.A. avec la gouvernance de l'information dans le cadre de la réflexion sur l'optimisation du référentiel de métadonnées.

### **6.3.2 La constitution d'un référentiel de textes**

Nous avons pu constater que les textes de gouvernance sont des productions internes de Crédit Agricole S.A., émises par différentes directions de l'entité, qui engagent l'entreprise et

sont validées à plusieurs niveaux de Direction. Si leur signature les fige dans le temps (la modification d'un texte de gouvernance passe par la création d'un nouveau texte complétant ou abrogeant le précédent), ils n'acquièrent leur statut définitif de « Record »<sup>16</sup> qu'après avoir été complétés, enregistrés et enrichis par des informations, indexations, catégorisations, sous forme de métadonnées qui documentent le texte. En tant que « Records », ils doivent être accessibles, d'où la nécessité de constituer un véritable référentiel de textes.

Afin de constituer un référentiel répondant aux impératifs d'unicité, de complétude, d'intégrité et d'accessibilité qui s'inscrive dans un projet futur de gouvernance de l'information, quels dysfonctionnements doivent être réglés et quelles améliorations convient-il d'apporter au corps de textes de gouvernance publiés ?

### **6.3.3 L'optimisation des métadonnées**

L'optimisation du référentiel de métadonnées passe par l'amélioration de sa complétude, son intégrité et sa fiabilité.

La Norme X50-185 [10, Norme FD X 50-185] relative au Management de l'information définit les métadonnées comme « *un ensemble structuré de données servant à localiser et à décrire une ressource informationnelle consignée sur un support documentaire, en vue de faciliter et d'améliorer son repérage, sa gestion, son usage ou sa préservation* ». Afin de répondre à cette définition, nous présenterons des pistes d'amélioration, en particulier celles qui sont envisagées pour prendre en compte le cycle de vie, préciser les règles de publication et de diffusion du cartouche introductif des textes, ou gérer la filiation entre les textes abrogés et leurs remplaçants.

Arnaud Jules fait reposer la gouvernance de l'information à la fois sur la valeur et la criticité de l'information éligible au record management. Dans le cadre de la mission de mise à disposition d'une « bibliothèque » de textes de gouvernance par l'équipe éditoriale du site des Affaires générales, il est envisageable de proposer de nouvelles métadonnées basées sur la « valeur » de l'information des textes de gouvernance (réglementaire, conformité, reporting, bonnes pratiques, information) ainsi que sur le « niveau de criticité » en rapport avec la typologie de la ligne métier ayant émis cette information. A partir de la définition des

---

<sup>15</sup> JULES Arnaud. Cours : Créer une activité documentaire. INTD-CNAM - Titre 1 - 2013-2014

textes de gouvernance comme « *l'information utile et essentielle dont celles-ci ont besoin pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise* » (définition des textes de gouvernance donnée par Crédit Agricole S.A.), il serait possible de calquer les niveaux de criticité sur les trois types de lignes métiers évoquées au [Paragraphe 2.8.1.1](#). Le partage de ces métadonnées tel qu'il est géré dans l'usine à sites PIGMENT apporterait au dispositif en place une performativité au service de l'interopérabilité d'une politique de record management et du contrôle.

Se pose donc à nouveau la question déjà abordée en termes de gouvernance de l'information, du partage de l'information des textes de gouvernance et par voie de conséquence, de la nécessité de partager la même définition des données qui accompagnent l'information. Comment travailler sur le rapprochement des textes de gouvernance, favoriser leur performativité en y associant les informations « métier », et ainsi renforcer l'interopérabilité des descripteurs de ces sources d'information. « *Les métadonnées sont un ensemble de données structurées décrivant des ressources physiques ou numériques. Elles sont un maillon essentiel pour le partage de l'information et l'interopérabilité des ressources électroniques.* »<sup>17</sup>

Enfin, l'optimisation d'un référentiel de métadonnées passe également par un questionnement souvent mis de côté par les responsables du management de l'information, sur l'alternative « *historisation / actualisation* » de ce référentiel. Est-il nécessaire de conserver la trace de l'acronyme et le nom de la direction qui a signé telle Note de Procédure, direction depuis scindée en deux entités distinctes ou d'actualiser l'acronyme et la nouvelle direction à laquelle ce texte devrait être aujourd'hui rattaché ? Cela dépend de l'usage qui est fait de cette donnée, différent si l'on souhaite retrouver la direction qui s'est engagée en signant ce texte ou si le texte doit suivre l'évolution de l'organisation et il sera peut nécessaire, en définitive de gérer les deux alternatives en dédoublant la métadonnée. Ceci montre à quel point le référentiel de métadonnées doit s'appuyer sur des règles de gouvernance de l'information précisées en amont. En cela nous rejoignons le principe de l'archivage managérial: créer et stocker, au moment où l'information est validée sous la forme d'un « Record », les éléments complémentaires que sont les métadonnées qui permettront de retrouver son statut, son rôle, sa valeur et sa criticité.

---

<sup>16</sup> Marie-Anne CHABIN, dans son cours à l'Intd – Année 2013-2014, définit le Record comme étant produit dans le cadre de l'activité, engageant la responsabilité de l'entreprise, étant validé, générant un risque en cas de non disponibilité, étant figé et qualifié.

<sup>17</sup> Définition de « Métadonnées ». Site de l'INIST Institut de l'information scientifique et technique ». <http://openaccess.inist.fr/spip.php?mot3>

### **6.3.4 L'optimisation de l'utilisation du moteur de recherche**

Les entretiens menés dans le cadre de notre mission et les analyses statistiques de fréquentation du site ont montré que le moteur de recherche avancé du site des Affaires général était peu utilisé. Nous proposerons des pistes d'amélioration permettant une meilleure appropriation par les intranauts.

Le responsable de l'équipe éditoriale du site des Affaires générales a travaillé en commun avec ses homologues et l'Administrateur de PIGMENT sur le partage d'une indexation négociée des textes de gouvernance publiés sur le portail intranet. Comment améliorer la visibilité du moteur de recherche transverse (multi-site) et ainsi bénéficier de l'accès à cette indexation partagée qui permet de retrouver à partir d'un thème, une information en provenance de sites intranet différents ?

### **6.3.5 L'optimisation du suivi statistique avec Xiti At Internet**

Cet outil traçant les pratiques réelles des intranauts qui visitent le site, à l'aide de marqueurs de leur navigation placés de façon appropriée, nous proposerons des pistes pour fournir des indicateurs de ces activités, en particulier dans l'utilisation de la recherche avancée du moteur de recherche du site. Ainsi, par exemple, ces indicateurs devront-ils permettre de valider auprès des entités de contrôle, l'accessibilité des textes les plus engageants pour l'entreprise tels que ceux émis par ce que le responsable éditorial du site des Affaires générales a appelé la ligne métier « dure ». (cf. [Paragraphe 2.8.1.1](#)).

### **6.3.6 Optimisation des paramétrages des rubriques du site intranet**

Nous retrouvons ici la réflexion que nous avons engagée autour de l'ensemble des missions que nous avons effectuées sur le paramétrage du site intranet des Affaires générales et nous présenterons les pistes d'amélioration envisagées et pour certaines, mises en œuvre.

### **6.3.7 Le référencement du site Intranet des Affaires générales**

La réflexion organisée autour de la présentation du site intranet des Affaires générales regroupe les pistes d'amélioration recherchées sur le thème du référencement du site dans

l'annuaire des sites intranet (accessible depuis le site central Groupe), mais aussi l'amélioration du nommage des pages optimisé pour la recherche par le moteur.

### **6.3.8 La publication de contenus didacticiels**

Nous regroupons ici les pistes d'améliorations envisagées pour répondre aux attentes exprimées lors de nos investigations et diminuer l'écart entre l'offre déjà en place et l'absence de visibilité de l'offre décrite par les intranauts.

### **6.3.9 La visibilité du site par les intranauts**

La réflexion organisée autour de la visibilité du site intranet des Affaires générales regroupe les pistes d'amélioration recherchées sur le thème du référencement du site ou de la syndication de contenu par des sites partenaires.

## **6.4 Les 29 propositions d'amélioration**

Ces propositions ont été matérialisées sur un tableau Excel sous forme d'une base de pistes d'amélioration. Nous les avons extraites et synthétisées pour ce mémoire.

### **6.4.1 Pistes d'améliorations - gouvernance de l'information**

#### **Sujets :**

1. Absence de visibilité sur l'évolution de Pigment
2. Absence de coordinateur des webmestres.

#### **Détail :**

- Les Affaires Générales ont une visibilité réduite quant à l'évolution du CMS actuel Pigment vers SharePoint ou une autre solution. La solution Pigment n'est plus maintenue et est entrée en phase d'obsolescence.
- Actuellement, chaque site est administré par un webmestre, sans coordination fonctionnelle.

**Recommandations :**

- Utiliser le temps présent pour se préparer à une migration lors du remplacement de la solution PIGMENT.
- Regrouper les métadonnées actuelles et futures non codées dans Pigment sous un format exportable et compatible avec toutes les évolutions envisageables.
- Mettre en place des réunions de groupes de webmestres afin de gérer les évolutions des métadonnées communes gérées via PIGMENT sous forme de « Thèmes » organisés en « Domaines ». Ces métadonnées sont utilisées par les moteurs de recherches avancées implémentés dans chaque site intranet et en « multi-sites ».

**Les préalables :**

- Dans l'optique d'une migration vers une solution de remplacement de PIGMENT, utiliser les différents fichiers de suivi Excel maintenus par l'équipe éditoriale du site des Affaires générales en les harmonisant et regroupant sur la base d'un seul modèle, l'ensemble des métadonnées autour du corps de textes de gouvernance.
- Reprendre l'ensemble des textes de gouvernance publiés.
- Dans le cadre de l'évolution vers une solution de remplacement Pigment, se renseigner sur le plan informatique prévu par Crédit Agricole S.A. et s'inscrire dès à présent, en tant qu'organe de diffusion officiel des textes de gouvernance, comme un acteur incontournable du changement dans le mangement de l'information.
- Proposer de mettre en place un webmestre coordinateur.

**Les risques à ne pas faire :**

- Risque de déphasage entre les informations publiées et les données de gestion de ces informations.
- Difficulté à avoir une vision globale de l'ensemble des textes de gouvernance.
- Ne pas être prêt et ne pas être prescripteur pour l'analyse des besoins dans la perspective du remplacement de Pigment.

**6.4.2 Pistes d'améliorations - constitution d'un référentiel de textes****Sujets :**

3. Localisation et Gestion des documents anciens dans les Archives historiques.

4. Les documents ne sont pas toujours accessibles alors que les contenus ont été publiés.
5. Problème de l'unicité des textes originaux.
6. Référencement du site intranet des Affaires générales aléatoire sur les sites partenaires.

**Détail :**

- L'équipe éditoriale de Affaires générales se demande jusqu'à quelle année d'émission elle doit publier les textes de gouvernance et sur ce qu'apporterait la fusion du site intranet des archives historiques avec celui des Affaires Générales.
- Certaines notes ne sont pas accessibles et sont remplacées par une fenêtre pop-up donnant les coordonnées du responsable éditorial.
- Les textes de gouvernance publiés sur le site des Affaires générales sont pour certains d'entre eux repris par des sites intranets métiers. Ceux-ci dans la grande majorité des cas, sélectionnent les textes sur la base de sujets en rapport avec l'activité de leur pôle métier.

Ces sites mentionnent de façon aléatoire l'existence du site des Affaires générales et son rôle dans le suivi des textes de gouvernance. Cela crée de la confusion dans l'esprit des visiteurs qui n'ont plus la certitude de trouver dans le site des Affaires générales l'exhaustivité des textes ainsi que leur forme originale.

**Causes :**

- En tant que support à la création, gestion, application, diffusion et conservation de l'information de gouvernance, la scission entre l'information en cours et l'information archivée est marquée par la dissociation des archives physiques comme des sites intranet, entre les Affaires générales et les Archives historiques.
- L'information publiée sur le site des Affaires Générales a été dans la plupart des cas, écrite et produite par une autre ligne métier. Si la publication officielle est assurée par les Affaires générales sur son site intranet, les lignes métiers émettrices ou destinataires re-publient de diverses manières certaines de ces notes.
- Certaines Notes de Procédures ne sont plus sur le site des Affaires générales, peut-être pour des raisons techniques.

**Recommandations :**

- Maintenir le principe de rassembler les textes de gouvernance les plus demandés dans un seul référentiel. Cependant, le plan de classement du site privilégie le classement par année et le moteur de recherche avancée propose la recherche par période. Afin de répondre au principe de complétude exigé par un référentiel, si une année est visible sur

le site, l'ensemble des textes publiés cette année-là doit être accessible si aucun autre filtre n'est annoncé. (Dans ce cas-là le signaler par exemple en précisant « Sélection de textes pour l'année 2XXX, comme cela est déjà le cas pour les Lettres Circulaires).

- Afin de limiter le travail de mise en ligne d'archives de textes de gouvernance non encore numérisées sur les périodes demandées, ne publier en texte riche qu'une notice définie par son résumé et ses métadonnées.
- Regrouper les deux sites sous un seul permettrait d'asseoir le positionnement et la légitimité du site des Affaires Générales en tant que responsable de la cohérence du développement stratégique, et garant de la continuité et de l'exhaustivité du référentiel des textes de gouvernance.
- En ce qui concerne l'unicité des textes de gouvernance, la solution PIGMENT permet comme nous l'avons décrit, diverses formes de re-publication et la recommandation s'inscrit dans cette solution. Il s'agit de demander à tous les webmestres en charge des sites publiant des textes de gouvernance de faire figurer dans les pages comportant des références à ces textes, une rubrique de type "Panneau" prédéfini par l'équipe éditoriale du site des Affaires générales, précisant l'existence et le rôle du site intranet de Affaires générales. A partir de la liste des sites partenaires, il s'agit de faire un contrôle régulier de la présence de ces panneaux.

#### **Les préalables :**

- Repenser l'accessibilité des textes de gouvernance et une matrice de services en fonction des métadonnées issues du cycle de vie: Par exemple: décider que la recherche par mots clés ne ramène pas les notes archivées.
- Déterminer le besoin "client" en demandant aux Archives historiques d'une part quelles sont les dates mais aussi des autres types de documents demandés pour éventuellement les ajouter. (Par exemple les inventaires d'archives). D'autre part, dans le questionnaire prévu à l'attention des intranutes du site des Affaires générales, leur demander jusqu'à quelle date, la sélection des textes publiés doit être faite.
- Voir avec l'Administrateur PIGMENT s'il est possible de maintenir et imposer l'indexation des textes de gouvernance qui sont re-publiés par la fonctionnalité de partage PIGMENT sur les sites partenaires, en leur laissant la possibilité d'ajouter les leurs.

#### **Les risques à ne pas faire :**

- Ne pas respecter les principes de complétude et de fiabilité du référentiel au niveau du site des Affaires générales.



- Permettre des résultats différents lors de recherches avancées d'information provenant de textes de gouvernance sur les différents sites partenaires.

### **6.4.3 Pistes d'améliorations - optimisation des métadonnées**

#### **Sujets :**

7. Besoin d'harmonisation des fichiers de suivi Excel publiés sur le site intranet.
8. Définition imprécise des champs "Application" et "Diffusion" du cartouche introductif des notes.
9. Cohérence de la traduction des périmètres d'application déclarés dans le cartouche des NF et NP avec les "périmètres" déclarés dans Pigment.
10. Problème d'indexation des fichiers ZIP.
11. Pas d'indexation des textes de gouvernances émis avant mi-2011 et publiés sur le site intranet des Affaires générales.
12. Absence d'outil de contrôle de cohérence des données saisies sous Pigment.
13. Pas de vue d'ensemble des filiations entre Documents publiés.

#### **Détail :**

- Tous les types de textes de gouvernance ne sont pas repris dans des tableaux de suivi et tous les tableaux ne sont pas élaborés sur le même modèle. Cependant, ces fichiers répondent à deux besoins principaux:
  - Par leur accès via le site des Affaires Générales, ils donnent aux rédacteurs et utilisateurs des textes de gouvernance une vision "à plat" exhaustive et synthétique des textes de gouvernance. Ils sont un outil complémentaire au moteur de recherche.
  - Ils constituent pour l'équipe éditoriale du site des Affaires Générales, un outil de contrôle de la mise en ligne, de la diffusion et du suivi du cycle de vie des textes de gouvernance. Cependant, ils ont acquis au fil du temps une fonctionnalité supplémentaire importante: un certain nombre d'informations complémentaires, non stockées comme métadonnées au niveau des documents mis en ligne sur le site intranet, sont maintenues dans ces fichiers de suivi. Ceci oblige l'équipe éditoriale du site à maintenir les informations soit en dehors de Pigment, soit en plus de leur saisie dans Pigment.
- Les Affaires Générales garantissent l'enregistrement et la publication des textes de gouvernance. Si les Affaires Générales sont autonomes dans la gestion de l'enregistrement des textes de gouvernance, c'est cependant à l'émetteur de ces textes

que revient la décision de choisir le cas échéant quels seront le champ d'application et le champ de diffusion de ces notes, guidé par les Affaires Générales quant au libellé qui sera choisi. Tous les types de textes de gouvernance ne présentent pas ces champs. Ce sont ces champs ainsi que le type de textes de gouvernance et le contexte qui permettent de déterminer le profilage du périmètre de diffusion de ces textes.

- Les notes publiées sous Pigment sont associées à des documents PDF. Les annexes et versions étrangères sont pour la plupart en PDF ou Word. Par exception, il est possible de trouver des fichiers d'archives (.zip) encapsulant soit l'ensemble des documents y compris la Note ou Lettre Circulaire, soit uniquement les annexes.
- L'indexation des contenus publiés via PIGMENT est faite à partir de "Domaines" dont la liste est commune à l'ensemble des sites, mais qu'il est possible de restreindre à un site donné. La liste des occurrences associées (appelés « Thèmes ») peut être étendue pour un site et un thème donnés. Dans le cas du site des Affaires Générales deux « Thèmes » (Emetteurs et Type de Note) ont été utilisés.
- L'équipe éditoriale ne dispose pas d'outil d'extraction des données saisies. Elle ne dispose donc pas d'outil de contrôle de cohérence des données saisies sous Pigment.
- Parmi les liens existant entre les textes de gouvernance, l'équipe éditoriale des Affaires Générales maintient les informations « annule et remplace », « est remplacé par », « est décliné par », « décline telle note ». Ces liens ne sont pas gérés en tant que métadonnées dans le CMS, ils sont mentionnés sous diverses expressions dans les "accroches" des textes publiés sous Pigment et apparaissent dans les fichiers de suivi. Certains liens sont manquants, d'autres sont erronés ou incomplets.

#### **Causes :**

- Des raisons historiques expliquent la gestion différente des fichiers de suivi.
- Les notions portées par les champs "Application" et "Diffusion" ont évolué au fil du temps de même que leur emplacement dans le cartouche introductif ou le corps du texte. Les documents originaux ne sont pas modifiables après émission officielle, et ces informations comme parties intégrantes du texte doivent rester en tous points identiques à la version "papier" encore d'usage dans certains cas.
- La notion de "visibilité" (sur quel média retrouver l'information ?) n'est pas toujours indiquée précisément.
- Le format d'archive (.zip) des annexes est utilisé lorsque l'on veut conserver leur format. Ce format empêche l'indexation automatique du texte et limite cette indexation à l'accroche et au titre qui accompagnent le document publié sur le site.

- Les textes de gouvernance dont la date de création est antérieure au déploiement de Pigment n'ont pas été réindexés sur la base des "Thèmes" de Pigment.

### **Recommandations :**

- Simplifier la maintenance de ces fichiers avec l'harmonisation de leur gestion et augmenter la fréquence de leur mise à jour. Définir les règles de gestion associées (Par exemple, la gestion du cycle de vie, la cohérence entre le statut et le remplacement). Enfin, à l'occasion de la révision des modèles de Notes et de Lettres Circulaires, revoir les cartouches introductifs.
- Proposer de nouvelles métadonnées comme futurs outils utiles dans le contrôle de la gouvernance de l'information et comme filtres dans les moteurs de recherche avancée. Par exemple, « niveau de criticité de l'information » (cf. [paragraphe 6.3.3](#)). Autre exemple, « Valeur » (réglementaire/juridique, reporting, bonnes pratiques, information) inspiré de la notion de « catégorie » existant pour les Lettres Circulaires. De même intégrer les statuts du cycle de vie.
- Il sera nécessaire auparavant de préciser ou revoir les règles de gestion du « Statut » du cycle de vie de chaque type de documents. Par exemple, une Lettre Circulaire qui annonce un nouveau produit reste toujours « en vigueur » même si une nouvelle Lettre Circulaire vient annoncer la fin de commercialisation du produit, les textes annonçant les arrêtés comptables sont publiés chaque nouveau trimestre sans que le texte du précédent trimestre ne voit son statut modifié et les Notes de nomination conservent également leur statut « en vigueur ».
- Proposer une définition des champs d'**application**, de **diffusion** et de **visibilité** des notes et déterminer selon la typologie des notes, lesquelles de ces notions devront être obligatoires, facultatives, ou non présentes. Il sera nécessaire d'être prescripteur vis à vis des émetteurs quant au remplissage de ces champs et la cohérence à adopter en cas, par exemple, d'annulation/remplacement de notes.
- Pour contourner le problème des publications de fichiers compressés de type (.zip), il est possible de créer un document intermédiaire (formulaire bureautique sous forme d'une "notice" contenant les informations principales du fichier compressé (N°, Titre, Informations du cartouche, Résumé, mention d'annexes) qui sera publié et indexé par les moteurs de recherche.
- Pour les raisons de complétude évoquées à propos du référentiel de textes, il nous semble nécessaire d'indexer l'ensemble des textes de gouvernance publiés sur le site des Affaires générales, donc celles qui sont antérieures à mi-2011.

- Afin de mener des campagnes de vérification en lot des informations saisies lors de la publication des textes de gouvernance, demander à l'Administrateur de PIGMENT, s'il a la possibilité de fournir régulièrement un fichier d'extraction des informations concernant les textes de gouvernance identifié par leur domaine « type de document »
- Maintenir cette information de lien entre dans les fichiers de suivi et les résumés des textes publiés sur le site des Affaires générales pour l'ensemble des textes de gouvernance. Cette tâche a été menée pendant la mission avec le regroupement des textes liés sous un numéro de « dossier ». Cette gestion permettrait d'offrir de nouveaux services aux intranauts, par exemple, une fonctionnalité d'accès à la liste des textes antérieurs à un texte en vigueur et sur le même sujet, ou une fonction de recommandation de type « voir également ».
- Reprendre l'ensemble des Notes de Procédure et de Fonctionnement ainsi que leurs éventuelles déclinaisons sous forme de Lettres Circulaires et contrôler l'application de la règle de gestion permettant de déterminer le "Périmètre" de PIGMENT.

#### **Les préalables :**

- Un fichier de travail a permis de regrouper et comparer les informations gérées selon leur support. Il est proposé de le compléter afin d'harmoniser les métadonnées pour l'ensemble fichier de suivi. Il s'agira ensuite de déterminer si chaque métadonnée est obligatoire, facultative ou non utile et de faire évoluer les cartouches des futurs textes de gouvernance.
- Afin de supprimer le flou entourant les notions d' « Application » et de « Diffusion », introduire la notion de « Champ de visibilité » et valider les trois définitions précisées par le tableau ci-dessous (cf. Tableau 8). Il s'agira de mettre à jour, en fonction de ces décisions du tableau, les fichiers de suivi des textes de gouvernance et proposer lorsque cela est possible des listes de choix dans les modèles de textes de gouvernance à disposition des rédacteurs.

<b>Champ du cartouche</b>	<b>Définition</b>	<b>Exemple</b>
Champ d'application	L'émetteur précise qui est <u>concerné</u> par l' <u>application</u> pour être en <u>conformité</u> vis-à-vis de l'instruction.	Toutes Caisses régionales et toutes entités du Groupe.
Champ de diffusion	- Le site des Affaires générales précise le <u>destinataire officiel</u> .	-1 exemplaire papier : Direction générale de la Caisse régionale.

	- L'émetteur précise le cas échéant <u>les destinataires opérationnels</u> .	- Message mail aux correspondants désignés par les Caisses régionales.  - Message mail aux destinataires hors Caisses régionales.
Champs de visibilité	- Les Affaires générales précisent <u>l'accès</u> du texte via leur média (site des Affaires générales, annonce par newsletter etc.).  - <u>Idem</u> par l'émetteur le cas échéant.	- Site intranet des Affaires générales de Crédit Agricole S.A.  - Site intranet Pôle Paiement Groupe.

Tableau 8 Proposition de définition des champs d'application, de diffusion et de visibilité des textes de gouvernance

- Déterminer précisément la règle de gestion qui définit la liaison entre les textes de gouvernance, (ces « types » de liens pourront être stockés dans le tableau de suivi et exploités dans la solution future pour par exemple proposer à partir d'un texte de gouvernance, son historique et ses liens dans une même page), à savoir:
  - Annule et remplace / Est remplacé par
  - Complète / Complété par
  - Cite / Cité par
  - Décline / Est décliné par
  - A pour annexe / Est annexe de

**Annexes :**

- Un tableau de travail a été élaboré. Il reprend les informations maintenues autour des différents types de textes de gouvernance (métadonnées et informations du cartouche) et les fichiers de suivi, afin d'en travailler l'harmonisation.

**Les risques à ne pas faire :**

- Ne pas harmoniser les tableaux de suivi peut générer le risque de déphasage avec les informations publiées ainsi qu'une difficulté à avoir une vision globale de l'ensemble des textes de gouvernance. S'ajoutent les risques de ne pas être prêt à la migration du référentiel de textes et ne pas pouvoir être prescripteur pour l'analyse des besoins dans la perspective du remplacement de PIGMENT.

- Risque de mauvaise interprétation par l'équipe éditoriale des Affaires générales occasionnant l'attribution d'un périmètre PIGMENT inapproprié, des informations de d'application et de diffusion envisagées par le rédacteur d'un texte de gouvernance. Risque d'une mauvaise application des règles de visibilité des textes de gouvernance.
- Ne pas indexer tous les textes de gouvernance publiés sur le site intranet des Affaires générales risque de fausser les résultats de recherche sur le site.

**Les risques à faire :**

- Gestion quotidienne plus chronophage.
- Difficulté à faire adopter le formalisme ainsi renforcé des modèles de textes de gouvernance par les rédacteurs à qui ils sont proposés.

#### **6.4.4 Pistes d'améliorations - l'utilisation du moteur de recherche**

**Sujets :**

14. Pas de prescription vers la recherche avancée du site des Affaires générales
15. La recherche avancée du site des Affaires générales est limitée.
16. Le moteur de recherche transverse (multi-sites) n'est pas visible.

**Détail :**

- Pour 100 visites sur la page de recherche par le moteur de recherche sur le site des Affaires générale, seulement 7 le sont sur la page de la recherche avancée ainsi que le confirment les statistiques de fréquentation du site.
- La recherche avancée sur le site des Affaires Générales permet de filtrer sur les dates de diffusion des textes de gouvernance et sur des "Domaines" (dont les valeurs sont appelées "Thèmes"):
  - Les émetteurs des textes.
  - Le type de texte.
- Le moteur de recherche avancée n'est visible qu'en cliquant sur une case « + » à côté de la recherche simple. Dans le cas de la recherche avancée, la fonction de recherche élargie est cochée par défaut, ce qui occasionne beaucoup de bruit dans les résultats.

**Causes :**

- Les textes publiés avant leur reprise sous PIGMENT (mi-2011) ne sont pas indexés et donc ne sont pas sélectionnés par ces filtres du moteur de recherche.
- Le domaine « émetteurs » permet d'accéder à une liste de thèmes sous forme d'acronymes de leur entité d'appartenance, ce qui nécessite de connaître parfaitement l'organisation du Groupe Crédit Agricole S.A. (Voir Annexe 2).
- Il n'existe pas d'index thématique permettant de sélectionner les textes de gouvernance en fonction des sujets qu'ils abordent.
- Le moteur de recherche transverse (multi-sites) n'est pas visible à partir du site des Affaires générales (il faut d'abord sélectionner ouvrir une liste de liens). Rien n'indique qu'il indexe l'ensemble des contenus d'une liste de sites intranet et qu'il est ainsi possible de l'utiliser comme un moteur de recherche transverse sur l'ensemble des sites intranet paramétrés. Il n'est pas toujours accessible sur chaque Intranet et son lien est absent du site d'actualités du Groupe Crédit Agricole.

#### **Recommandations :**

- Mettre en avant la visibilité du moteur de recherche du site des Affaires générales par un lien en pleine page. Si l'Administrateur PIGMENT accepte le développement, élargir la liste des domaines à de nouveaux domaines basés sur certaines des métadonnées gérées dans les tableaux de suivi.
- Mettre en avant la visibilité du moteur de **recherche avancée multi-sites de Pigment** par un lien en pleine page. Si l'Administrateur PIGMENT accepte le développement, élargir la liste des domaines à de nouveaux domaines basés sur certaines des métadonnées gérées dans les tableaux de suivi et partagées avec les sites partenaires.

#### **Les préalables :**

- Valider quelles seront les pages où seront ajoutés les liens vers le moteur de recherche du site (a minima, les pages concernant les textes de référence).
- Déplacer le lien vers le moteur de recherche, dans le cadre gauche du gabarit.
- Il serait profitable d'utiliser l'expression "recherche avancée" en lieu et place du "+" qui la symbolise dans le bandeau, voire de donner quelques exemples de critères de recherche proposés.

#### **Les risques à ne pas faire :**

- Diminution du nombre de visites du site et augmentation du nombre de visites à rebond.

## **6.4.5 Pistes d'améliorations - optimisation du suivi statistique de la fréquentation du site**

### **Sujets :**

17. Pas d'accès aux statistiques du moteur transverse à l'ensemble des sites de l'Intranet.
18. Difficulté à analyser le comportement des utilisateurs du moteur de recherche Pigment sur le site des affaires générales
19. Les tableaux de bords présentent des résultats contradictoires.
20. Les fonctionnalités de création de rapports d'analyses ne sont pas exploitées pour ce site.

### **Détail :**

- Cet outil permet d'afficher des vues statistiques sur l'ensemble des sites ou sur un groupe de sites Pigment, sur un site donné ou sur des segments d'un site (regroupements de pages de niveaux 2 paramétrés par l'administrateur de l'outil sur demande du webmestre concerné). Les droits accordés à l'équipe éditoriale des Affaires générales limitent l'accès aux statistiques du site des Affaires générales.
- Cet outil ne donne pas d'information sur le nombre de résultats cliqués ni sur le nombre de clics sur les résultats d'une recherche ni la position des clics.

### **Causes :**

- L'accès limité ce l'outil est lié à la politique de profilage qui empêche le webmestre d'afficher les vues d'un autre site que celui dont il a la responsabilité.
- La remontée des clics effectués sur les pages de résultats du moteur de recherche interne, nécessite un marquage complémentaire qui n'a pas été mis en place sur le site des Affaires générales.
- Les résultats ne sont pas suffisamment légendés pour être explicites (entre autre sur la définition des périodes comparées)

### **Recommandations :**

- Demander la possibilité d'accès aux statistiques sur l'usage du moteur de recherche transverse ou la communication d'un rapport statistique programmé par l'Administrateur de Xiti sur l'usage du moteur de recherche transverse (multi-sites).
- Mettre en place ces marqueurs, ce qui permettra de savoir si les visiteurs se contentent des résultats de la première page, ou s'ils vont visiter les pages suivantes, mais aussi de savoir si les résultats présentés sur les pages suivantes sont cliqués. Cela permettra en



outre de connaître la répartition des clics selon la position des résultats : les premiers résultats sont-ils majoritairement cliqués ou les suivants le sont-ils également ?

- Faire une demande à l'Administrateur de Xiti sur les résultats incohérents affichés dans les rapports.
- Préparer un cahier des charges correspondant au besoin de nouveaux rapports automatiques et mettre en évidence les marqueurs complémentaires à placer.

**Les préalables :**

- Déterminer les indicateurs dont il serait souhaitable de suivre l'évolution, la périodicité souhaitée, l'expression du résultat attendu et le mode de communication de ce résultat.
- Rencontrer les webmasters des sites partenaires pour connaître leurs besoins sur ce sujet afin de faire une demande globale à l'Administrateur de Xiti.

**Les risques à ne pas faire :**

- La méconnaissance des attentes des visiteurs de leur parcours dans le site, des informations qu'ils recherchent et des moyens qu'ils mettent en œuvre pour les trouver. La connaissance de ces pratiques permettrait d'améliorer la qualité de service.
- Mauvaise interprétation des résultats statistiques de l'utilisation du site intranet des Affaires générales.

### **6.4.6 Pistes d'améliorations - optimisation du paramétrage des rubriques du site intranet**

**Sujets :**

21. La gestion des périmètres de visibilité des contenus et des textes publiés n'est pas totalement fonctionnelle.
22. Problèmes d'instabilité de Pigment.
23. Liens rompus avec le site des Affaires générales dans plusieurs sites.

**Détail :**

- La gestion des périmètres de visibilité des contenus et des textes publiés comporte deux exceptions qui peuvent être considérées comme des failles lorsque la cohérence de l'emboîtement des périmètres n'est pas vérifiée : les raccourcis par lien hypertexte et la recherche par le moteur ne sont plus contrôlés par le périmètre.

- Il y a parfois des problèmes de lenteur et de défaut de prévisualisation des interventions faites sur le site intranet des Affaires générales. De même, la mise à jour en lot des descripteurs (domaines, Typologie de document) peut s'avérer instable voire risquée.

**Causes :**

- Il s'agit de failles techniques de PIGMENT et d'une phase d'obsolescence du produit qui n'est plus maintenu par l'Administrateur PIGMENT.

**Recommandations :**

- Corriger la cohérence de l'emboîtement des périmètres.
- Ne pas faire d'intervention en lot.
- Corriger les liens rompus, en priorité ceux sur les sites partenaires.

**Les préalables :**

- Les problèmes de cohérence de l'emboîtement des périmètres ont été corrigés. Il faudra maintenir un contrôle permanent.
- Un contrôle régulier du profilage sur les périmètres utilisés par les Affaires générales devrait être mis en place selon une fréquence à déterminer.

**Les risques à ne pas faire :**

- Mauvaise application des règles de visibilité des textes de gouvernance.

### **6.4.7 Pistes d'améliorations - le référencement du site Intranet des Affaires générales**

**Sujet :**

24. Référencement internet des pages du site des Affaires générales à développer.

**Détail :**

- Le moteur de recherche transverse de Pigment indexe également les titres des pages des sites intranet. Il y a là une possibilité d'amener l'utilisateur cherchant des informations sur les textes de gouvernance à aller vers le site intranet des Affaires générales.

**Recommandations :**

- Retrouver les termes référencés à ce jour.
- Ajouter des expressions comme « Référentiel », « Textes de gouvernance », « Procédure », « Nomination », « Lettre Circulaire », « Corpus » etc.
- Revoir les règles de référencement des pages du site des Affaires Générales dans Pigment pour effectivement "référencer" (règles de nommage) les pages du site.

### **6.4.8 Pistes d'améliorations - La publication de contenus didacticiels**

#### **Sujets :**

25. Difficultés à retrouver les références (numéros d'identification) des documents cherchés
26. Renseignement inégal des cartouches des Notes et Lettres Circulaires.
27. Méconnaissance des fils RSS par les intranauts.

#### **Détail :**

- L'utilisateur rencontre des difficultés à trouver la référence (par ex. NP 2008-10) d'un texte de gouvernance dont il a eu connaissance ou dont il n'a qu'un extrait non référencé.
- L'équipe éditoriale du site des Affaires Générales met à disposition des rédacteurs de textes de gouvernance des modèles de Notes et de Lettres Circulaires. De même, elle propose en information complémentaire les liens vers les Notes de Fonctionnement qui précisent le cadre et la diffusion de ces textes de gouvernance. Cependant, l'examen des textes en ligne montre que les cartouches ne sont pas toujours renseignés de la même manière, que l'information attendue dans ces cartouches figure parfois dans le corps du texte et que cette information peut générer plusieurs interprétations, voire qu'elle est manquante.
- L'équipe éditoriale précise sur le site des Affaires générales à quoi sert l'abonnement au flux RSS mais cette aide ne semble pas être vue ou répondre aux attentes.

#### **Causes :**

- Le moteur de recherche avancée du site des Affaires générales est rarement utilisé.
- Les panneaux d'informations complémentaires ne sont pas présentés de la même manière suivant les pages. Les fichiers de suivi sont, selon la typologie, disposés à des emplacements différents et parfois segmentés par année. (Par exemple, le fichier de

suivi des Lettres Circulaires de 2013 est situé sous la ligne de fold de la page consacrée à l'année 2013).

- Dans le cas des Lettres Circulaires, le processus de validation des textes par l'équipe éditoriale des Affaires générales n'est pas toujours respecté et le document est déjà signé lorsqu'elle le reçoit. Les émetteurs éprouvent des difficultés à déterminer et retranscrire dans la terminologie attendue, les informations nécessaires pour les cartouches de ces textes. La mise aux normes des informations du cartouche devient plus difficile à envisager.
- Le logo RSS n'est pas repéré ou n'est pas connu.

#### **Recommandations :**

- Présenter systématiquement les définitions, les règles de rédaction et les moyens de repérage, afin d'aider l'intranaute dans sa visite (Procédures concernant la rédaction et la publication par type de texte, accès à des modèles de texte, tableau de suivi, index des Notes et Lettres Circulaires par année, fichier des nouveaux termes).
- Harmoniser les cartouches des différents types de Notes et de Lettres Circulaires dans le cas où les informations sont comparables.
- Disposer une aide à la saisie des informations dans les cartouches des modèles de Notes et Lettres Circulaires.
- Compléter ou remplacer le logo "RSS" par une accroche explicite même pour des néophytes (Par exemple: "Etre alerté" ou "S'abonner aux publications".)
- Si d'autres conseils à l'attention des visiteurs du site devaient faire l'objet de didacticiels, envisager la création d'une Foire Aux Questions.

#### **Les préalables :**

- Harmoniser les différents panneaux d'informations complémentaires afin qu'ils présentent l'exhaustivité des différents outils de rédaction, de repérage et de recherche proposés par le site des Affaires Générales.
- Un tableau de travail a été préparé afin de faciliter le travail d'harmonisation des cartouches des différents types de textes de gouvernance.
- En même temps que le bouton RSS sera modifié, annoncer dans un article visible depuis la rubrique des nouveautés du site, l'article existant décrivant l'abonnement au fil RSS.

#### **Les risques à ne pas faire :**

- Abandon progressif des règles de rédaction des textes de gouvernance.

- Mauvaise interprétation des informations du cartouche et dérive de leur définition.
- Risque de mauvaise interprétation par l'équipe éditoriale des Affaires générales et attribution d'un périmètre Pigment inapproprié.
- Risque de se priver d'une fonctionnalité RSS demandée et déjà en place.

**Les risques à faire :**

- Difficulté à faire adopter le formalisme des modèles de Notes et Lettres Circulaires par les rédacteurs.

### **6.4.9 Pistes d'améliorations - la visibilité du site par les intranauts**

**Sujets :**

- 28. Positionnement du site des Affaires générales
- 29. Présence de plusieurs accès vers le site des Affaires Générales

**Détail :**

- La présentation du site des Affaires générales est répartie sur plusieurs contenus et à différents niveaux du site.
- L'annuaire des sites Intranet accessible à partir du site général du Groupe Crédit Agricole, référence trois noms de sites en rapport avec les Affaires générales:
  - Site "Affaires Générales".
  - Site "Notes de procédure".
  - Site "Lettres Circulaires".

**Causes :**

- Le positionnement du site est ambigu car celui-ci est rattaché à la Direction des Affaires générales de Crédit Agricole S.A. en tant qu'organe central, entité responsable de la cohérence du développement stratégique du Crédit Agricole et assure en même temps la diffusion de documents dont le contenu est rattaché aux différents métiers.
- Les liens "Notes de Procédure" et "Lettres Circulaires" sont deux liens compréhensibles par les utilisateurs. Ils sont en réalité deux liens pointant vers les pages du même nom à l'intérieur du site des Affaires générales et ont été mis en place par l'équipe éditoriale des Affaires générales. Ils ont été placés dans l'annuaire des sites intranet du portail de

Crédit Agricole S.A. car leur titre correspond sans ambiguïté aux recherches de sites des visiteurs potentiels intéressés par les Lettres Circulaires et les Notes de Procédure. Cependant leur présence ajoute au sentiment de redondance de l'information, ne précise pas leur origine (Site des affaires générales) et ne comporte pas de mention descriptive comme d'autres sites décrits dans cet annuaire.

**Recommandations :**

- Un besoin est identifié dans les entretiens menés: pouvoir accéder à l'intégralité des textes de gouvernance dans leur version originale. Il y a là une réelle opportunité pour les Affaires générales de mettre en avant des services comme la garantie de l'exhaustivité, du délai, de la conformité et de la pérennité des textes de gouvernance.
- Il faut remettre en avant les contenus didactiques.
- Ajouter aux liens qui figurent dans l'annuaire des sites intranet un descriptif précisant qu'il s'agit de raccourcis vers le site des Affaires Générales, site officiel de référencement des « Notes de Procédures" et "Lettres Circulaires".

**Les risques à ne pas faire :**

- Perte d'accès à l'information managériale que représente le référentiel des textes de gouvernance.
- Diminution du nombre de visites du site et augmentation du nombre de visites à rebond.

## 7 Proposition d'un plan d'action

---

### 7.1 Un plan d'action à évaluer par le responsable éditorial

A partir des 29 pistes d'amélioration, nous proposons un plan d'action au responsable éditorial du site des Affaires générales et ainsi que cinq critères d'évaluation **qu'il devra renseigner** par piste d'amélioration :

- 2 critères concernant la **mise en œuvre de l'amélioration** :
  - **Facilité de réalisation et de maintenance** de ces actions recommandées (pas ou peu de risque, mise en œuvre simple, pas de développement technique, pas ou peu de ressources supplémentaires, simplification du processus). Ce gain est nommé « **Facilité réalisation** ».
  - **Autonomie des Affaires générales** par rapport à l'action et **autonomie dans l'action**. (Possibilité de mener ces actions recommandées de façon indépendante les unes par rapport aux autres et en toute indépendance vis à vis des autres sites). Ce gain est nommé « **Action autonomie** ».
  
- 3 critères concernant les **gains APRES la mise en place de l'amélioration** :
  - **Gain en termes de délais de gestion** (Capacité des actions recommandées à réduire le temps d'exécution des tâches). Ce gain est nommé « **Gain délais** ».
  - **Gain en termes de service client** (Capacité de ces actions recommandées à améliorer globalement le site et à offrir de nouveaux services aux intranauts). Ce gain est nommé « **Gain Service** ».
  - **Gain de travail en prévision de la migration sur une nouvelle solution**. (Capacité de ces actions recommandées à préparer la migration des textes de gouvernance sur la prochaine application documentaire et à anticiper les prérequis pour cette migration). Ce gain est nommé « **Gain Migration** »

### 7.2 Les résultats de l'évaluation

Nous avons organisé une réunion avec le responsable éditorial du site des Affaires générales pendant laquelle nous lui avons présenté les 29 pistes d'amélioration, en lui demandant d'évaluer chacune d'entre-elles sur ces 5 critères par une note de 1 à 5 pour chaque critère, 5 étant la note maximum.

Etant donné le contexte, nous savions que nous ne pouvions pas envisager de ressources supplémentaires tant humaines que financières. Le responsable éditorial du site des Affaires générales a donc évalué chaque piste d'amélioration sur les 2 critères concernant la **mise en œuvre de l'amélioration** par rapport à ses ressources en termes de temps disponible.

Avec le responsable éditorial, nous avons ensuite établi pour chaque proposition quelles étaient celles dont la réalisation était nécessaire avant de l'envisager, ainsi que celles qui avaient une proximité de sujet. Nous n'avons pas trouvé d'incompatibilité entre les différentes propositions.

Le travail a été réalisé sur un tableau de travail sous forme de fichier Excel appelé « Tableau de détail des propositions d'amélioration ». Ce tableau, dont les colonnes listées ci-dessous ont été alimentées tout au long de la mission, a permis de préciser les détails des dysfonctionnements et de chaque proposition (que nous avons extraites et présentées au [paragraphe 6.4](#)):

#### **Les colonnes du tableau :**

- N° de la proposition (de 1 à 29)
- Axe de réflexion (de 1 à 9)
- Sujet
- Détail du dysfonctionnement
- Causes du dysfonctionnement
- Piste d'amélioration recommandée
- Les préalables à effectuer
- Fichiers de travail en annexe
- Risques à ne pas faire cette amélioration
- Risques à faire cette amélioration
- Numéro(s) du sujet connexe
- Dépend de la réalisation de tel(s) numéros
- Facilité de réalisation et de maintenance de 0 à 5
- Autonomie des Affaires générales et autonomie dans l'action de 0 à 5
- Gain en termes de délais de gestion de 0 à 5
- Gain en termes de service client de 0 à 5
- Gain de travail en prévision de la migration sur une nouvelle solution de 0 à 5

Nous avons utilisé le « Tableau de détail des propositions d'amélioration », mais chaque ligne de description de l'action recommandée du tableau peut être utilisée pour alimenter une fiche individuelle agrémentée d'un graphique positionnant la proposition par rapport aux 5 critères d'évaluation. (Voir un prototype en Annexe 3).



Du « Tableau de détail des propositions d'amélioration », nous avons extrait le « Tableau de synthèse des propositions d'amélioration » suivant (Tableau 9):

Axe et rang de criticité	N°	Sujet	Priorité calculée	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Dépend de la réalisation de	1-Facilité réalisation	2-Action Autonomie	Moyenne 1 & 2	3-Gain délais	4-Gain Service	5-Gain migration	Moyenne 3 & 4 & 5
01- Gouvernance	1	Absence de visibilité sur l'évolution de Pigment	8	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13		2,0	5	<b>3,50</b>	3	5	4	<b>4,00</b>
	2	Absence de coordinateur des webmestres.	24	-	-		2,5	1	<b>1,75</b>	2,5	4	4	<b>3,50</b>
02- Constitution d'un référentiel textes	3	Localisation et Gestion des documents anciens dans les Archives historiques.	11	-	-		2,5	5	<b>3,75</b>	2,5	4	4	<b>3,50</b>
	4	Les documents ne sont pas toujours accessibles alors que les contenus ont été publiés.	1	-	-		4,0	5	<b>4,50</b>	4	5	5	<b>4,67</b>
	5	Problème de l'unicité des textes originaux.	11	-	-		2,5	3	<b>2,75</b>	2,5	5	5	<b>4,17</b>
	6	Référencement du site aléatoire sur les sites partenaires.	10	-	-		4,0	3	<b>3,50</b>	4	5	2,5	<b>3,83</b>
03- Optimisation des métadonnées	7	Besoin d'harmonisation des fichiers de suivi Excel publiés sur le site intranet.	4	10, 11	-		3,0	5	<b>4,00</b>	4	4	4	<b>4,00</b>
	8	Définition à préciser: Champs "Application" et "Diffusion" du cartouche introductif des notes.	14	7, 9	-		4,0	3	<b>3,50</b>	2,5	4	4	<b>3,50</b>
	9	Cohérence de la traduction des périmètres d'application déclarés dans le cartouche des NF et NP avec les "périmètres" déclarés dans Pigment.	2	7, 8	8		4,0	5	<b>4,50</b>	2,5	5	5	<b>4,17</b>
	10	Problèmes d'indexation des fichiers ZIP.	7	-	-		5,0	5	<b>5,00</b>	2,5	4	3	<b>3,17</b>
	11	Pas d'indexation des textes de gouvernances émis avant mi-2011 et publiés sur le site intranet des Affaires générales.	24	15	15		2,0	2,5	<b>2,25</b>	2,5	4	3	<b>3,17</b>
	12	Absence d'outil de contrôle de cohérence des données saisies sous Pigment	11	22	-		3,0	1	<b>2,00</b>	5	5	4	<b>4,67</b>
	13	Pas de vue d'ensemble des filiations entre Documents publiés	21	-	-		3,0	3	<b>3,00</b>	2	4	2,5	<b>2,83</b>
04- Utilisation du moteur de Recherche	14	Pas de prescription vers la recherche avancée du site des Affaires générales	15	16	-		4,0	4	<b>4,00</b>	2,5	4	2,5	<b>3,00</b>
	15	La recherche avancée du site des Affaires générales est limitée.	15	11, 26	11, 26		2,0	4	<b>3,00</b>	3	5	3	<b>3,67</b>
	16	Le moteur de recherche transverse (multi-sites) n'est pas visible.	15	14	14		4,0	4	<b>4,00</b>	2,5	4	2,5	<b>3,00</b>
05- Optimisation du suivi statistique de la fréquentation du site	17	Pas d'accès aux statistiques du moteur transverse à l'ensemble des sites de l'Intranet.	28	18, 20	-		2,0	1	<b>1,50</b>	2,5	4	2,5	<b>3,00</b>
	18	Difficulté à analyser le comportement des utilisateurs du moteur de recherche Pigment sur le site des affaires générales	26	17, 20	-		2,0	2	<b>2,00</b>	2,5	4	2,5	<b>3,00</b>
	19	Les tableaux de bords présentent des résultats contradictoires.	26	20	-		2,0	2	<b>2,00</b>	2,5	4	2,5	<b>3,00</b>
	20	Les fonctionnalités de création de rapports d'analyses ne sont pas exploitées pour ce site.	21	17, 18, 19	17, 18, 19		3,0	2	<b>2,50</b>	3	4	2,5	<b>3,17</b>
06- Optimisation du paramétrage des rubriques du site intranet	21	La gestion des périmètres de visibilité des contenus et des textes publiés n'est pas totalement fonctionnelle	3	-	-		3,0	5	<b>4,00</b>	2,5	5	5	<b>4,17</b>
	22	Problèmes d'instabilité de Pigment.	29	12	12		1,0	1	<b>1,00</b>	1	2,5	2,5	<b>2,00</b>
	23	Liens rompu avec le site des Affaires générales dans plusieurs sites.	8	-	-		5,0	4	<b>4,50</b>	2,5	5	2,5	<b>3,33</b>
07- Référencement du site Intranet des Affaires générales	24	Référencement internet des pages du site des Affaires générales à développer	15	-	-		4,0	5	<b>4,50</b>	2,5	3	2,5	<b>2,67</b>
08- Didacticiel	25	Difficultés à retrouver les références (numéros d'identification) des documents cherchés	4	-	-		4,0	5	<b>4,50</b>	3	5	3	<b>3,67</b>
	26	Renseignement inégal des cartouches des Notes et Lettres Jaunes.	21	15	-		3,0	2	<b>2,50</b>	2,5	4	3	<b>3,17</b>
	27	Méconnaissance des fils RSS par les intranauts.	4	-	-		5,0	5	<b>5,00</b>	2,5	5	2,5	<b>3,33</b>
09- Visibilité	28	Positionnement du site des Affaires générales	20	-	-		2,5	4	<b>3,25</b>	2,5	4	2,5	<b>3,00</b>
	29	Présence de plusieurs accès vers le site des Affaires Générales	19	-	-		3,0	3	<b>3,00</b>	2,5	5	2,5	<b>3,33</b>
<b>Moyenne générale</b>						3,14	3,43	<b>3,28</b>	2,74	4,33	3,24	<b>3,44</b>	

Tableau 9 : Tableau de synthèse des propositions d'amélioration.

### 7.3 Validation des résultats

Tout d'abord, il nous a semblé intéressant de chercher à calculer avec les évaluations faites par le responsable éditorial des Affaires générales, « la rentabilité » des pistes d'évaluation. Pour cela nous avons comparé « l'effort » à faire dans le cadre de la mise en œuvre des améliorations, au gain résultant :

#### Méthodologie :

Si l'on ordonne le rang des moyennes décroissantes des notes des 3 critères de gain par grand axe et que nous les comparons au rang déterminé par les moyennes décroissantes des 2 critères de facilité et d'autonomie de mise en œuvre de ces améliorations (Figure 8), **deux points de vigilance** sont mis en avant au niveau des améliorations qui apporteraient le plus de gain après leur mise en place mais qui souffrent d'un déficit en termes de facilité et d'autonomie de mise en oeuvre:

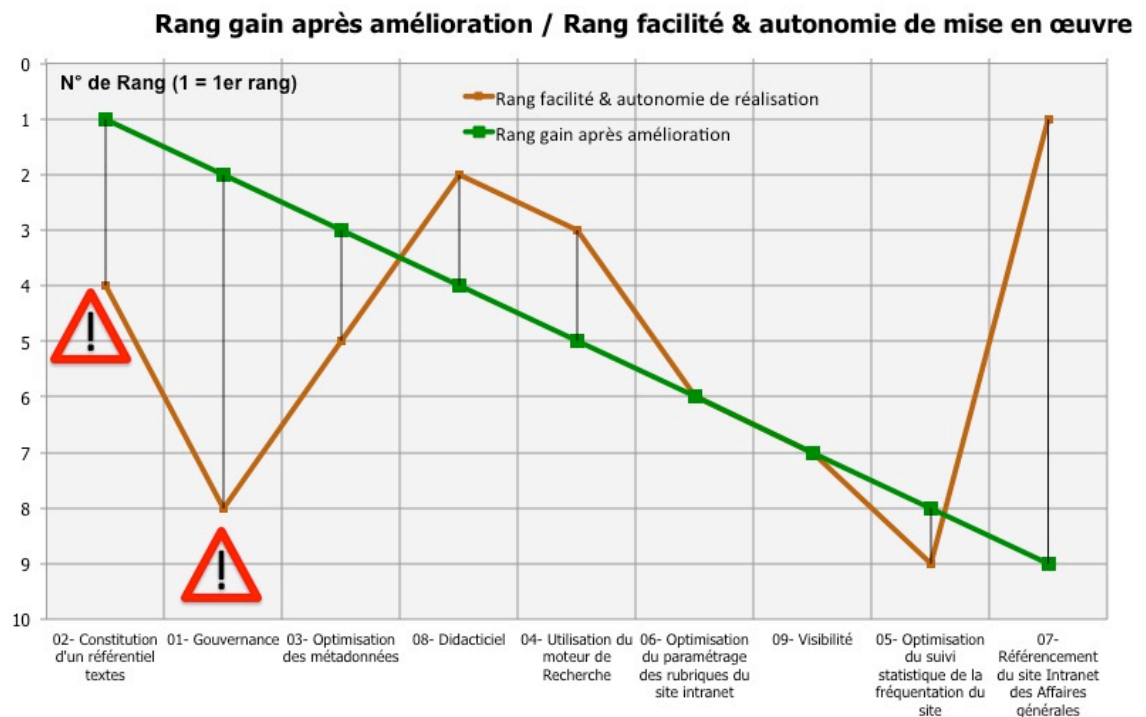


Figure 8 : Graphique de comparaison des gains après améliorations / facilité & autonomie de réalisation.

- Les pistes d'amélioration liées à la gouvernance de l'information ont une autonomie de mise en œuvre réduite. Celle-ci dépend du choix du projet de remplacement de la plateforme PIGMENT et un niveau de décision de Direction, pour l'ensemble de Crédit Agricole S.A.
- Les pistes d'amélioration liées à la constitution d'un référentiel de textes ont une facilité et une autonomie de mise en œuvre également réduite. Celle-ci dépend du choix de la façon dont les textes de gouvernance seront partagés entre les différents sites.

Dans un deuxième temps nous avons cherché à calculer les évaluations faites par le responsable éditorial des Affaires générales et les comparer avec notre propre hiérarchisation de la criticité des propositions d'amélioration regroupées selon les 9 grands axes de réflexion, afin d'obtenir une représentation de la convergence entre les priorités que nous mettons en avant et l'estimation de la faisabilité par le responsable éditorial des actions envisagées :

#### **Méthodologie :**

Si l'on ordonne le rang de la criticité des thèmes associés à nos 9 axes de réflexion et que nous les comparons au rang déterminé par les moyennes décroissantes des 2 critères de facilité et d'autonomie de mise en œuvre de ces améliorations (Figure 9), **deux autres points de vigilance** sont mis en avant au niveaux des améliorations dont la criticité est haute mais qui souffrent d'un déficit en termes de facilité et d'autonomie de mise en oeuvre:

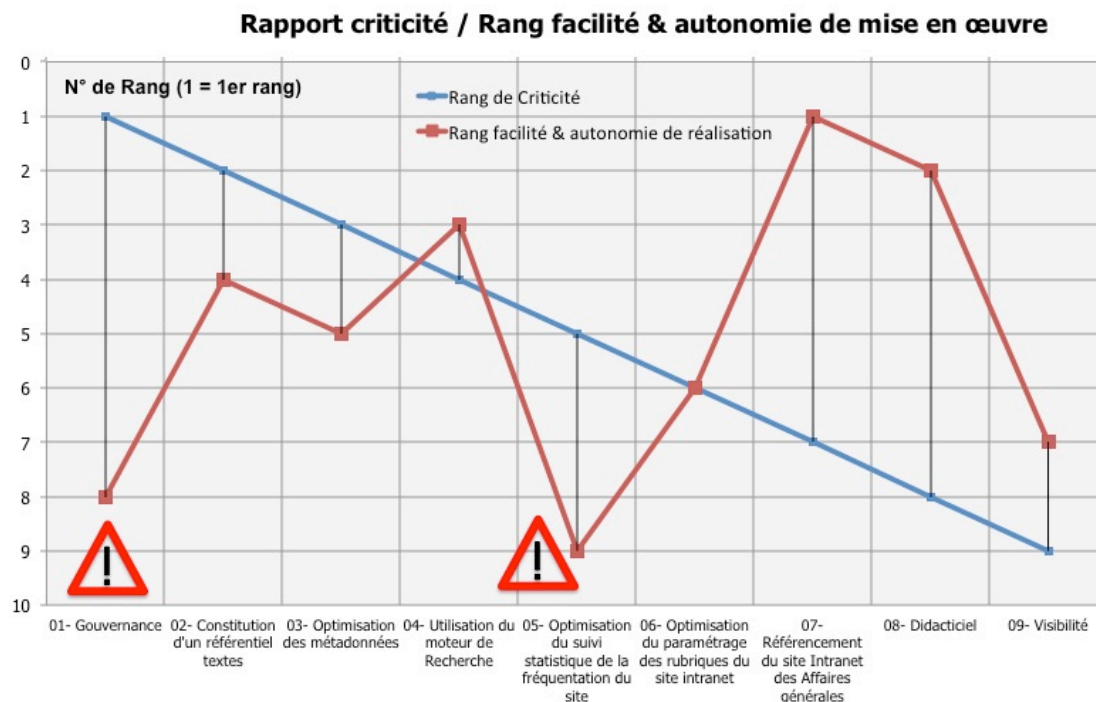


Figure 9 : Graphique de comparaison de la criticité des améliorations / facilité & autonomie de réalisation.

Selon nos observations, les écarts négatifs constatés sur ce dernier graphiques matérialisent le fait que l'équipe éditoriale des Affaires générale ne peut pas envisager seule et avec ses moyens actuels certaines des actions préconisées.

- Les attentes en termes de gouvernance de l'information dont nous avons estimé la criticité très élevée par rapport à l'autonomie de mise en œuvre réduite de la part des Affaires générales semble apporter une réponse à notre questionnement qui nous faisait nous demander si la Direction des Affaires générales avait suffisamment de force par elle-même pour imposer avec le dispositif Intranet en place, un changement de pratique et de nouveaux processus informationnels. Comme nous l'avons déjà vu avec le précédent graphique, celle-ci dépend du choix du projet de remplacement de la plateforme PIGMENT et d'un niveau de décision de Direction, pour l'ensemble de Crédit Agricole S.A.
- L'optimisation du suivi statistique de la fréquentation du site nécessite selon le responsable éditorial du site des affaires générales un investissement important afin de paramétrer les rapports d'analyse de la fréquentation du site et surtout de l'utilisation des moteurs de recherche. Par ailleurs, comme nous l'avons précisé, ce travail ne peut se faire qu'en collaboration avec l'équipe support du logiciel et nécessiterait un accès

aux sites re-publiant des textes de gouvernance. Ceci explique les notes très faibles en termes de facilité et d'autonomie de mise en œuvre.

Nous pourrions compléter cette dernière démarche par une approche de type « Delphi » qui, à partir de l'étude sur un sujet précis, permet de recueillir l'avis de plusieurs **experts du sujet** à partir d'un questionnaire soumis de façon itérative, chaque expert recevant à chaque tour les réponses des autres experts. L'objectif n'est pas d'obtenir des réponses, mais d'analyser les points de convergence et de divergence. « *Il s'agit plutôt d'un mécanisme de prise de décision de groupe qui requiert la participation d'experts qualifiés qui ont une compréhension claire du phénomène à l'étude.* » [3, Ekionea et al.]. Il s'agira par exemple de mettre en place un questionnaire ouvert, non pas au niveau du périmètre du site des Affaires générales à partir duquel ces 29 propositions très opérationnelles ont été envisagées, mais plutôt au niveau des 9 axes de réflexion pour lesquels il serait possible de réunir un collège d'experts composé de responsables éditoriaux de sites publiant des textes de gouvernance et de rédacteurs.

# Conclusion

En conclusion à ce mémoire, il nous paraît important de revenir sur les enseignements tirés d'une expérience de mise en situation professionnelle au travers d'une étude sur la publication de circulaires et d'une mission opérationnelle. Dans le cadre de l'analyse critique des processus actuels de publication des textes de gouvernance au travers d'un site intranet et de l'amélioration des services offerts par l'équipe éditoriale de ce site, notre mission de réflexion sur la visibilité du site et l'accès aux textes de gouvernance par les intranutes de Crédit Agricole S.A. s'est déroulée dans un contexte particulier. Ce contexte venait du projet de transformation de gouvernance d'entreprise limitant nos investigations alors qu'était en cours un questionnement sur l'évolution de la plateforme de déploiement des sites intranet du Groupe.

### **Les approches et la méthodologie**

En ce qui concerne la mise en place de l'étude et compte tenu des contraintes évoquées, nous avons pu mesurer le bénéfice tiré de l'hybridation des approches d'un terrain d'étude incertain, en ce que ce choix a favorisé l'appropriation du contexte de la mission et limité les effets des aléas rencontrés.

Nos difficultés à répondre à la question des transformations opérées par le dispositif de publication de textes de gouvernance des Affaires générales du point de vue des pratiques associées et de l'impact sur le travail des destinataires de ces circulaires, n'ont certes pas été réduites par les analyses statistiques de l'outil de suivi de la fréquentation du site. Ceci étant, cette dernière démarche a permis d'envisager à l'avenir une méthode de suivi par des indicateurs de performance. Une enquête dont les grandes lignes ont été tracées pourrait permettre, dès que possible d'apporter des réponses complémentaires à cette question.

Par contre, du point de vue des gestionnaires de ces documents, notre questionnement sur la valeur du formatage des pratiques et des savoirs par le dispositif intranet a été nourri par les entretiens avec l'équipe éditoriale du site des Affaires générales et les webmasters de sites re-publiant ces textes. Une phase d'observation participante et une approche par les dysfonctionnements du dispositif de publication en place ont étayé notre proposition de pistes d'améliorations pour tenter d'atteindre l'objectif de la mission tout en apportant également des réponses à notre questionnement.

Il s'agissait d'évaluer la performativité institutionnelle et procédurale de ce processus, composé de décisions et d'application de procédures mises en actes par l'équipe éditoriale, d'indexations, d'enrichissements et services associés. Nous avons choisi d'évaluer cette performativité par rapport aux usages et aux pratiques qu'elle devait initier, formater, transformer ou faciliter vis à vis de deux publics du site des Affaires générales. D'une part, l'entité de contrôle qui s'assure que l'information engageante aura atteint sa cible et opéré



les transformations dans les usages et les pratiques en proportion de sa criticité et de son niveau de coercition initial. D'autre part, les destinataires et utilisateurs qui, dans les opérations de transformation et de réalisation que leurs missions exigent pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise dans la conformité attendue, ont besoin d'un accès à l'information sur les normes, les procédures et les instructions qui encadrent leur activité et dont la criticité est signifiée et la valeur est annoncée.

### **Trouver une réponse aux exigences des deux publics du site des Affaires générales**

Nous avons vu que les textes de gouvernance étaient des « records » et que leur gestion par les Affaires générales nécessitait une politique de management de l'information de gouvernance en rapport, dont l'objectif était de « *garantir que le document existe, que l'on sait où le trouver, qu'il est accessible, qu'il est traçable, qu'il est authentique, fiable, intègre et exploitable* » [2, Groupe métiers AAF-ADBS « Records management »].

Du côté des exigences des destinataires et utilisateurs des textes de gouvernance, nous avons analysé ce que le dispositif mis en place pouvait apporter comme réponse au besoin d'une information utile et essentielle pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise.

Du côté des exigences des entités de contrôle, de conformité, d'audit/inspection, nous avons analysé le dispositif par rapport à la valeur de la preuve que l'action avait été menée par l'équipe éditoriale du site au travers de la publication des textes de gouvernance sur le site des Affaires générales.

Nos propositions, regroupant en axes de réflexion des pistes d'amélioration spécifiques à notre mission, ont été présentées de façon ordonnée selon le degré de criticité par rapport aux objectifs de management de l'information attendus par les Affaires générales. Parmi les plus importantes, nous avons mis en avant la nécessité de mettre en place un véritable référentiel de textes (garantie de fiabilité, complétude, intégrité et accessibilité de l'information), ainsi que l'optimisation du moteur de recherche par l'utilisation des statistiques de fréquentation du site et la mise en place d'indicateurs de performance afin de piloter le dispositif. Cependant, nous avons mis en premier lieu, la nécessité d'améliorer le référentiel de métadonnées et le besoin d'une gouvernance de l'information initiée au plus haut dans l'entreprise.

Nous avons donc proposé de compléter le référentiel de métadonnées existant et d'ajouter des indicateurs de criticité à déterminer avec les entités de contrôle (par exemple associées aux niveaux de « dureté » des lignes métiers qui émettent ces textes), des indicateurs de valeur de l'information (selon son format juridique, informationnel etc.) et du statut au

regard du cycle de vie. L'optimisation de ce référentiel de données, maintenu pour l'ensemble des textes de gouvernance publiées sur un tableau de suivi pour se préparer au projet de remplacement de la plateforme PIGMENT, ajouté aux autres pistes d'amélioration, nous semblent constituer ce que les textes de gouvernance doivent « emporter avec eux » pour améliorer la performance de l'interface par le formatage des pratiques et des savoirs.

Enfin la réflexion sur la gouvernance de l'information nous a semblé être l'axe de réflexion le plus critique par rapport aux objectifs d'optimisation du processus des textes de gouvernance. Nous pensons en particulier à l'organisation d'un partage de l'information qui ne remettrait pas en cause le principe de l'unicité des documents et les exigences des entités de contrôle et qui favoriserait le rapprochement souhaité entre l'information de gouvernance et l'information métier. C'est également sur ce sujet que notre réflexion s'est trouvée limitée par la phase d'obsolescence de la solution Pigment et le contexte de visibilité réduite quant à l'évolution de la plateforme actuelle.

Il nous semble important que s'exprime la volonté d'une Direction sponsor au travers de l'annonce d'une politique de gouvernance de l'information au niveau de Crédit Agricole S.A. Ce préalable nous semble indispensable avant de démarrer le futur projet, le questionnement sur l'augmentation de la couverture fonctionnelle de nouvelles entités du Groupe ainsi que la prise en compte des besoins de « collaboratif » aujourd'hui réservés à des communautés Sharepoint.

Nous espérons que la stratégie envisagée au travers de cette politique de gouvernance de l'information précisera et clarifiera le positionnement de la Direction des Affaires générales en tant qu'organe de diffusion officiel de l'information de gouvernance, dans son rôle de pilotage et de contrôle du partage de l'information de gouvernance grâce à l'optimisation de son référentiel de métadonnées encadrant les textes de gouvernance.

# **Bibliographie**

## **Archivage managérial/Records Management**

[1] CHABIN Marie-Anne. Cours : Archivage managérial / Record management. INTD-CNAM - Titre 1 - 2013-2014

Citée pour dans son cours, sa définition précise du « record » et son approche du records management par les risques.

[2] Groupe métiers AAF-ADBS « Records management ». Comprendre et pratiquer le records management. Documentaliste-Sciences de l'Information, 2005, Vol. 42 n°2, pp. 106-116.

Utilisé pour sa présentation du records management par son analyse pas à pas de la norme ISO 15489.

## **Audits, études et enquêtes**

[3] EKIONEA Jean-Pierre, BERNARD Prosper, PLAISENT Michel. Consensus par la méthode Delphi sur les concepts clés des capacités organisationnelles spécifiques de la gestion des connaissances. In site Recherches Qualitatives [en ligne], 2011, Vol. 29, n° 3, <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html> [Consulté le 10 novembre 2011]. ISSN 1715-8702

Cet article présente un exemple de mise en opération d'une enquête de type Delphi, en détaillant la méthode et les préalables. Il insiste sur le fait que le but de la méthode est d'analyser les consensus mais aussi les divergences issus de la confrontation d'experts.

## **Ecrits au travail**

[4] ROT Gwenaëlle, BORZEIX Anni, DEMAZIERE Didier. Introduction. Ce que les écrits font au travail. Sociologie du Travail, 2014, Vol. 56 n° 1, pp. 4-15.

Cet article introduit, au delà de ce que l'on fait avec les écrits, une vision performative de ce que font les écrits au travail. En suivant les écrits, il est possible d'analyser le travail sur deux dimensions, une dimension d'activité située qui documente, trace dans le temps et l'espace et révèle l'autre dimension, le fonctionnement organisationnel.

[5] TORNAY Didier. L'écriture administrative des circulaires : autorégulation professionnelle, produit d'expertise technique ou norme juridique ? L'exemple des risques iatrogènes liés aux prisons. In BESSY Christian, DELPEUCH Thierry, PELISSE Jérôme (dir.). Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes. Droit & Société, 2011, Vol. 24, pp. 255-268.

Cet article a été cité pour le parallèle entre les textes de gouvernance étudiés dans ce mémoire et les circulaires sur lesquelles s'appuient l'action publique et leur rôle de « norme

secondaire d'application », sorte de droit sur le terrain. La question se pose de savoir quel mode de régulation elles engendrent dans le cas d'un risque sanitaire hospitalier nouveau et quelle forme de discours elles prennent, discours rapporté, recommandation ou norme.

[6] TREILLE Eric. Écrire par délégation. Pratiques d'écriture des assistants parlementaires de députés socialistes. Mots. Les langages du politique. Revues.org [en ligne], 2007, n° 85, pp. 97-106. Mis en ligne le 01 novembre 2009, consulté le 25 octobre 2014. Document accessible en ligne sur : <http://mots.revues.org/1242>. DOI : 10.4000/mots.1242

Cet article est également cité pour le parallèle entre le rôle des rédacteurs de texte de gouvernances évoqués dans ce mémoire et celui des assistants parlementaires de députés français qui doivent écrire sur des sujets en s'appuyant sur le discours du groupe politique pour compenser le non-dit de leur député.

## **Elaboration procédures**

[7] FREARD Dominique, BARCELLINI Flore, SAINT-DIZIER Patrick. Vers la modélisation des processus sociotechniques : Analyse du processus collectif de conception des procédures d'une entreprise. In Self 2013. 2013. halshs-00860629

Cet article porte sur la modélisation des processus collectifs de conception de documents procéduraux à l'aide de graphes définis par des nœuds et des liens. Les graphes précisent les acteurs et les relations en jeu dans le processus et constituent un puissant outil d'étude. Ces outils permettent de montrer que dans la rédaction des textes procéduraux, sont impliqués une diversité d'acteurs et une diversité de tâches pour les rédacteurs.

## **Gouvernance de l'information**

[8] GUYOT Brigitte. La gouvernance de l'information, point de rencontre complexe entre stratégie et transversalité. Documentaliste-Sciences de l'Information, 2013, Vol. 50 n°2, pp. 26-29.

Article cité et utilisé pour sa définition de la gouvernance de l'information sous les différents regards de chercheurs, sociologues, économistes et professionnels mettant en évidence entre le lien entre l'information et l'action, l'information guidant l'action. Les intranets sont présentés comme des vitrines de l'organisation sur ce qu'elle veut montrer d'elle. L'information est définie en tant que bien commun stratégique et un indicateur organisationnel important en termes de gouvernance.

[9] JULES Arnaud. Cours : Créer une activité documentaire. INTD-CNAM - Titre 1 - 2013-2014

Le cours présente la démarche projet à mettre en œuvre dans la création d'une activité documentaire. Il aborde le sujet la gouvernance de l'information, en définissant les acteurs

(sponsor et porteur) et les stratégies à mettre en œuvre pour construire une gouvernance en fonction de la valeur et de la criticité de l'information.

[10] NORMALISATION FRANCAISE. FD X 50-185 Management de l'information. Association Française de Normalisation (AFNOR) Paris, AFNOR, 2004. 57 p. ISSN 0335-3931

Cette norme sur le management de l'information, lien entre le système opérant et le système de décision, en précise les enjeux, l'implication nécessaire de la Direction dans son pilotage avant d'en détailler l'acquisition, le traitement et sa diffusion.

## **Performativité et entreprise**

[11] AUSTIN John Langshaw. Quand dire c'est faire. Essais. Points, Ed. Seuil, 1991. 203 p. Points Ed. ISBN 2020125692

Ouvrage édité en 1962 (édition anglaise), traduit en français et commenté par G. Lane. Cité pour l'idée qu'un texte peut être performatif, selon certaines « conditions de félicité » comme le contexte ou le statut de son énonciateur et parce que son énoncé porte en lui l'acte qu'il désigne.

## **Politiques numériques**

[12] CARMES Maryse, BERTHELOT Vincent. De la communication interne à « l'e-organisation » : une négociation de l'innovation organisationnelle. In Corbut Eric, Lambotte François. La communication des organisations publiques en contexte d'incertitude. Edipro. 2011. pp 167-196, ISBN 9782874961304

Texte cité et utilisé pour le thème de l'arrivée de l'intranet en parallèle des politiques managériales. Hybride socio-numérique, l'intranet « espace numérique organisationnel » évoluant vers un système organisationnel unifié des différents flux info-communicationnels de l'entreprise, transforme dans le sillage d'internet les modes d'organisation du travail face au diffusionnisme et au déterminisme prégnants de l'information dans le management des organisations. Le positionnement de l'intranet repose sur l'interaction de trois figures, la figure normative pilotant les processus et les usages, la figure identitaire comme représentation du territoire d'action des salariés et la figure socio-cognitive marquant le passage d'une communication centralisée à une communication distribuée.

## **Pouvoir/Savoir**

[13] LYOTARD Jean-François. La Condition postmoderne. Les éditions de minuit, 1979. 128 p. Collection « Critique ». ISBN 2707302767

Cité pour la distinction entre les différents types d'énoncés : les énoncés dénotatifs renvoient à la distinction du vrai et du faux par un énonciateur placé en position de "sachant"; les

énoncés prescriptifs (*il faut faire ceci*) renvoient à des commandements, instructions, recommandations, demandes, suppliques; les énoncés performatifs se réfèrent à une pragmatique du langage, aux situations où les effets coïncident de manière synchronique avec l'énonciation. Ces derniers ont une valeur pratique

## Sciences de l'information

[14] COADIC Yves-François. La science de l'information. Que sais-je ?, Presses Universitaires de France Ed., 1994. 127p. ISBN 2-13-046381-9

L'auteur décrit le développement historique, le fonctionnement et les méthodes de la science de l'information, ainsi que ses connexions avec les différentes disciplines des sciences sociales avant d'aborder les nouveaux paradigmes autour du travail collectif, des flux et des réseaux et des usages autour de l'information.

## Sociologie de l'innovation

[15] AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno. A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. In, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, Les Annales des Mines, 1988. pp.4-17 & 14-29. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00081741> [consulté le 15/11/2014]. <halshs-00081741>.

Les auteurs dépassent la vision de l'entrepreneur isolé et du diffusionnisme, en redéfinissent l'innovation comme le résultat de la concertation et la négociation entre experts et qui s'enrichit du débat par des porte-parole choisis dans la société dans des forums hybrides entre spécialistes et non spécialistes et par des adaptations. Texte utilisé pour l'idée de l'intéressement des acteurs et des adaptations, nécessaires au succès de l'innovation.

[16] CALLON Michel. The Laws of the Markets. (Callon M. Ed.) Wiley-Blackwell, 1998. 288 p. Sociological Review Monographs (Vol. 29). ISBN 978-0631206088

Ouvrage cité pour la reprise du thème de la performativité du discours élargi en sociologie au rôle influent joué par les différents acteurs et les processus du marché sur les modèles économiques.

[17] CARMES Maryse. L'innovation organisationnelle sous les tensions performatives. Les Cahiers du numérique, 2011, Vol. 6, 2010/4 p. 15-26. ISBN 9782746232662

Article utilisé pour comprendre la notion de performance et cité pour la mise en évidence de l'innovation organisationnelle comme produit du processus de performance des dispositifs

socio-techniques, par exemple, dans le cas de notre mémoire, d'un intranet (« performance machinique »), confronté aux pratiques (« performance expérientielle »), des rédacteurs des textes publiés sur l'intranet et des services mis en ligne par l'équipe éditoriale du site intranet.

[18] MUNIESA Fabian, CALLON Michel. La performativité des sciences économiques. Les Papiers de recherche du CSI. Paris, Centre de Sociologie de l'Innovation, 2008. 23p.

Cet écrit aborde le sujet de la performativité dans le domaine des sciences économiques qui, au delà de la représentation du monde, sont des théories qui vont influencer les dispositifs mis en place par les économistes.



# **Annexes**

## Annexe 1 Exemple de rapport XiTi sur les séquences de navigation sur le moteur de recherche de l'intranet des Affaires générales

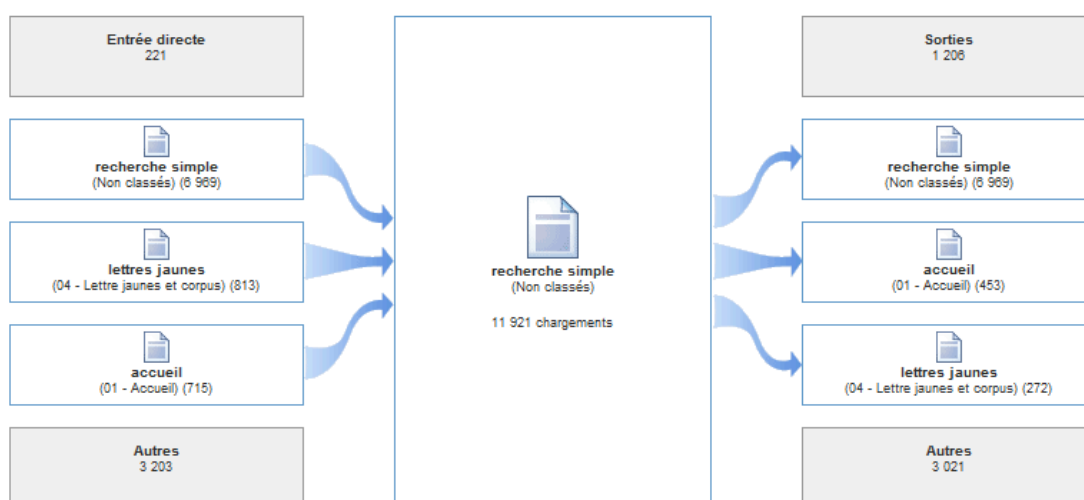
Visualisation des trois meilleures pages ou niveaux 2 (en termes d'audience) précédant et suivant la recherche simple et la recherche avancée du site 022 des Affaires Générales. (Sur la période 2014 au 17/09.

- Recherche simple :

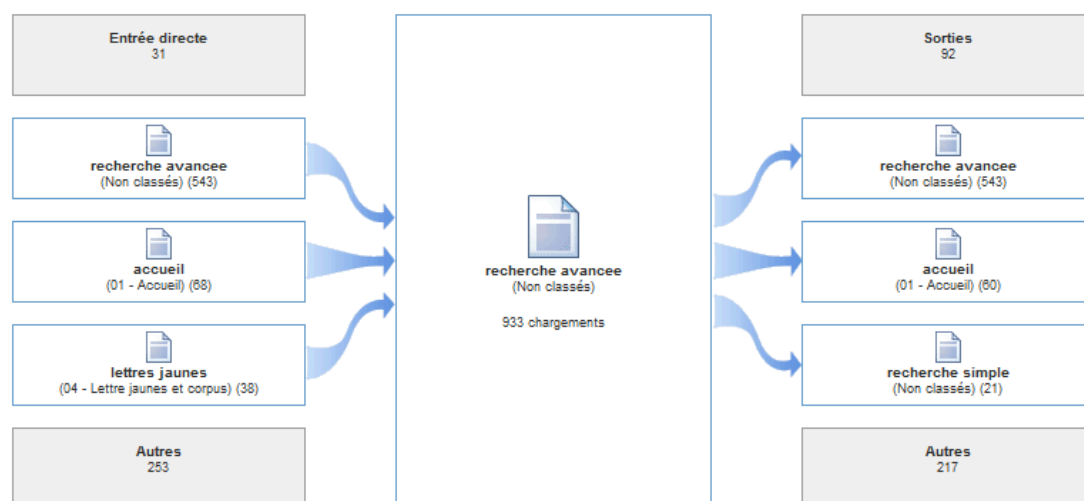
### Pages > Chemins

Site : 22 Affaires Generales | Année 2014 vs Année 2013 | Filtre [ - ]

Page/Url > recherche simple



- Recherche avancée :



# Annexe 2 Moteur de recherche avancée du site des Affaires générales

## Interface de saisie :

RH - Intranet RH Groupe  Annuaire - Rechercher  Annuaire avancé Outils - Traduction Reverso  60SECONDES Cours en temps réel: €11.22 (-0.8%)

**CRÉDIT AGRICOLE** AFFAIRES GÉNÉRALES Français | English | Contact | Plan du site

RECHERCHER

Accueil

Recherche

Mots-clés :

Date de début :

Date de fin :

Domaines et thèmes :

↳ Sélectionner tout - Inverser la sélection - Désélectionner tout ↳

Emetteur			
<input type="checkbox"/>	AGA	<input type="checkbox"/>	DCC
<input type="checkbox"/>	AGR	<input type="checkbox"/>	DCF
<input type="checkbox"/>	AMUNDI	<input type="checkbox"/>	DDC
<input type="checkbox"/>	CAA	<input type="checkbox"/>	DDD
<input type="checkbox"/>	CACEIS	<input type="checkbox"/>	Dév CR
<input type="checkbox"/>	CA CIB	<input type="checkbox"/>	DFI
<input type="checkbox"/>	CA LF	<input type="checkbox"/>	DGL
<input type="checkbox"/>	CAMCA	<input type="checkbox"/>	DIS
<input type="checkbox"/>	CA PAIEMENT	<input type="checkbox"/>	DJC
<input type="checkbox"/>	CA TITRES	<input type="checkbox"/>	D Marchés et Offres
<input type="checkbox"/>	CCS	<input type="checkbox"/>	DMP
<input type="checkbox"/>	CCS	<input type="checkbox"/>	DRG
<input type="checkbox"/>	Crédit Agricole Cards & Payments	<input type="checkbox"/>	DSG
<input type="checkbox"/>	CTCAM	<input type="checkbox"/>	FIN
<input type="checkbox"/>	DAJ	<input type="checkbox"/>	FNCA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Foncaris
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	IFCAM
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	IGL
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	PAA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	PACIFICA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	PCR
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	PLEINCHAMP
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	PPG
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	PREDICA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	RCR
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	SGL
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	SIG
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	SNC Courcelles

Type de document  Lettre jaune  Note de fonctionnement  Note de Procédure  
 Note d'Organisation  Note de Nomination  Note de service

Résultats par page : 20

Contact | Plan du site

## Annexe 3 Exemple fiche d'amélioration

<b>N°</b>	9	<b>3,5</b>	Moyenne 1 (réalisation/autonomie)												
<b>Axe :</b>	Métadonnées	<b>3,5</b>	Moyenne 2 (gains)												
<b>Terminé:</b>	X														
<b>Sujet</b>															
Revoir la définition des champs "Application" et "Diffusion" du cartouche introductif des notes.															
<b>Détail</b>		<b>Causes</b>													
<p>Les Affaires Générales garantissent l'enregistrement et la publication des textes de gouvernance.</p> <p>Si les Affaires Générales sont autonomes dans la gestion de l'enregistrement des textes de gouvernance, c'est cependant à l'émetteur de ces textes que revient la décision de choisir le cas échéant quels seront le champs d'application et le champ de diffusion de ces notes, guidé par les Affaires Générales quant au libellé qui sera choisi.</p> <p>Tous les types de textes de gouvernance ne présentent pas ces champs. Ce sont ces champs ainsi que le type de textes de gouvernance et le contexte qui permettent de déterminer le profilage du périmètre de diffusion de ces textes.</p>		<p>Les notions portées par les champs "Application" et "Diffusion" ont évolué au fil du temps de même que leur emplacement dans le cartouche introductif ou le corps du texte. Les documents originaux ne sont pas modifiables après émission officielle, et ces informations comme parties intégrantes du texte doivent rester en tous points identiques à la version "papier" encore d'usage dans certains cas.</p> <p>La notion de "visibilité" (sur quel média retrouver l'information) n'est pas toujours indiquée précisément.</p> <p>Dans la majorité des cas, les Affaires Générales ne peuvent pas revenir à posteriori - que ce soit de leur propre initiative ou à suite à une demande - sur le document. De plus les versions électroniques de ces notes doivent être identiques en tous points avec les versions "papier" encore d'usage dans certains cas.</p>													
<b>Recommandation</b>		<b>Les préalables</b>													
<p>1) Proposer une définition des champs d'application, de diffusion et de visibilité des notes.</p> <p>2) Déterminer selon la typologie des notes, lesquelles de ces notions devront être obligatoires, facultatives, ou non présentes.</p> <p>3) Etre prescripteur vis à vis des émetteurs quant au remplissage de ces champs et la cohérence à adopter en cas, par exemple, d'annulation/remplacement de notes.</p>		<p>1) Valider les définitions suivantes et mettre à jour les cartouches des notes concernées:</p> <p>- Application: Qui est <b>concerné</b> par l'<b>application</b> pour être en <b>conformité</b> vis-à-vis de l'instruction.</p> <p>- Diffusion:</p> <p>a) Le site des Affaires Générales précise <b>le destinataire officiel</b>.</p> <p>b) L'émetteur précise le cas échéant <b>les destinataires opérationnels</b>.</p> <p>- Visibilité:</p> <p>a) Les Affaires générales précisent l'<b>accès</b> du texte via leur média (site des Affaires générales, annonce par le 60s, etc.).</p> <p>b) <b>idem</b> par l'émetteur le cas échéant.</p> <p>2) Déterminer la règle de gestion et mettre à jour en fonction de la décision du tableau "Métadonnées.xlsx/Proposition" les fichiers de suivi des Notes et Lettres Jaunes.</p> <p>3) a) A partir de la liste des occurrences trouvées dans le champ "Application" (Fichier "Champ application.xlsx") des NP et NF en ligne depuis 2003, proposer une liste de choix (évolutive).</p> <p>Selon la typologie et les choix opérés à l'aide du tableau "métadonnées", le travail devra également être envisagé pour les Notes d'Organisation et les Lettres Jaunes.</p> <p>b) Afin d'avoir un suivi et d'en mesurer la cohérence, il sera important de maintenir cette information dans les tableaux de suivi des notes et des Lettres Jaunes.</p> <p>c) Après mise à jour des cartouches des différents fichiers modèles de Notes et de Lettres Jaunes (ajout de listes de choix dans les formulaires modèles), un service pourra être proposé aux rédacteurs de ces textes, leur permettant de choisir leurs champs d'application, de diffusion et de visibilité parmi une liste de choix maintenue par les Affaires Générales.</p>													
<b>Annexe 1</b>		<b>Annexe 2</b>													
<a href="#">Métadonnées.xlsx Onglet Proposition</a>		<a href="#">Champ application.xlsx</a>													
<b>Risques à ne pas faire</b>		<b>Risques à faire</b>													
Risque de mauvaise interprétation par l'équipe rédactionnelle des Affaires générales et attribution d'un périmètre Pigment inapproprié.		Difficulté à faire adopter le formalisme des modèles de Notes et Lettres Jaunes par les rédacteurs.													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Critère</th> <th style="width: 50%;">Note</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Facilité réalisation</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Gain délais</td> <td style="text-align: center;">2,5</td> </tr> <tr> <td>Gain Service</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Gain migration</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Action autonomie</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </tbody> </table>		Critère	Note	Facilité réalisation	4	Gain délais	2,5	Gain Service	4	Gain migration	4	Action autonomie	3	<p style="text-align: center;">Proposer une définition des champs d'application, de diffusion et de visibilité des notes</p> <p style="text-align: right;">— Note</p>	
Critère	Note														
Facilité réalisation	4														
Gain délais	2,5														
Gain Service	4														
Gain migration	4														
Action autonomie	3														