



HAL
open science

Mise en place d'une entité dans la Gouvernance de l'Information au sein du Groupe Orange: étude des besoins et proposition pour piloter le changement

Sylvie Mulochot

► To cite this version:

Sylvie Mulochot. Mise en place d'une entité dans la Gouvernance de l'Information au sein du Groupe Orange: étude des besoins et proposition pour piloter le changement. domain_shs.info.docu. 2013. mem_01308995

HAL Id: mem_01308995

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01308995

Submitted on 28 Apr 2016

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

le cnam

école management & société

intd

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

Sylvie MULOCHOT RABY

le 24 octobre 2013

Classé confidentiel à la demande du Responsable de stage

Mise en place d'une entité dans la Gouvernance de
l'Information au sein du Groupe Orange
Etude des besoins et proposition pour piloter le
changement

Jury : Mme Diane Sciandra
Mme Madeleine Heid

Promotion 43

A la mémoire de Jean-Pierre

Remerciements

J'adresse tous mes remerciements à l'équipe de l'INTD et à l'ensemble des professeurs pour la qualité de leur enseignement. Un grand merci à Nadia Raïs pour son écoute et ses encouragements tout au long de l'année. Un petit clin d'œil au groupe 2.

Je remercie Diane Sciandra pour son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire et pour ses remarques pertinentes.

Je tiens à remercier chaleureusement Madeleine Heid pour son accueil chez Orange, sa gentillesse et sa disponibilité. Et toutes les personnes que j'ai rencontrées lors de mon stage et qui m'ont apportée une aide précieuse :

Michèle Manesse, Risk Manager (Groupe Marketing Innovation Sécurité)

Pierre Marino, Risk Manager (Groupe Marketing Innovation Sécurité)

Arnaud Jules, Directeur (Direction de la Gestion et de la Conservation de l'Information)

Michel Cottin, Records Manager (OrangeLabs)

Jacqueline Plaisance, Responsable Référentiel Qualité (OrangeLabs)

Olivier Guénon, Chef de projet (Arianet)

Mes plus profonds remerciements à toutes mes amies pour leur aide, leur soutien et leurs encouragements : Caroline, Christine, Sophia, Julia, Ghalia.

Enfin, j'adresse tous mes remerciements à ma famille pour son soutien moral et logistique. Merci Florent, sans toi cette formation n'aurait jamais pu se faire.

Notice

RABY, Sylvie : Mise en place d'une entité dans la Gouvernance de l'Information au sein du Groupe France Telecom Orange : étude des besoins et proposition pour piloter le changement.

Ce mémoire a pour intention d'illustrer le changement avec l'exemple d'une entité d'un grand groupe de Télécommunications. Entrer dans la Gouvernance de l'Information d'une organisation ne peut pas se faire sans un état des lieux et une analyse des besoins d'accompagnement. Après avoir posé le contexte organisationnel et stratégique dans lequel la mission s'est déroulée, le document suggère une modélisation du pilotage du changement en mode projet.

RECORDS MANAGEMENT, GOUVERNANCE DOCUMENTAIRE, GOUVERNANCE DE L'INFORMATION, PATRIMOINE INFORMATIONNEL, SECURITE DE L'INFORMATION, PILOTAGE DU CHANGEMENT, ETUDE DE BESOINS

This master's thesis intends to illustrate the change through the example of a department from a great telecommunications company. Going into the Information Governance of an organization can't be done without an inventory of fixture and an analysis of support needs. After a presentation of the organizational and strategic context in which the assignment took place, the record proposes a model of change management in project mode.

Table des matières

Remerciements	3
Notice.....	4
Table des matières.....	5
Abréviations utilisées	9
Liste des tableaux	11
Liste des figures.....	12
Introduction.....	14
Préambule	17
Première partie - Le projet de Gouvernance de l'Information :	20
stratégie du Groupe Orange.....	20
1 Le Groupe FT-Orange : son historique, ses chiffres, ses valeurs et sa vision de la Responsabilité Sociale d'Entreprise	21
1.1 Du réseau de télégraphie à Orange SA	21
1.2 Orange : ses chiffres, ses valeurs	22
1.3 Orange : son organisation	23
1.4 Focus sur la stratégie du Groupe : la Responsabilité Sociale d'Entreprise	24
2 La Gouvernance de l'Information du Groupe	27
2.1 Définition générale	27
2.2 Définition selon le Groupe.....	28
2.3 De la pertinence d'un projet de Gouvernance de l'Information.	30
2.3.1 Archiver, l'une des missions du service des Archives et du Patrimoine Historique.....	30
2.3.2 Gérer l'information, la mission principale de la Direction de la Gestion et de la Conservation de l'Information	31

2.4	Le déploiement des outils de cette gouvernance	31
2.4.1	Une Politique d'Archivage Groupe.....	32
2.4.2	La Politique de Sécurité du Groupe.....	35
2.4.3	Une plate-forme dédiée à la Politique d'Archivage Groupe.....	37
3	La nécessité de penser le changement	39
3.1	Penser l'organisation autrement	39
3.1.1	L'acceptation. Exemple de la mise en place de la politique d'archivage par un Records Manager au sein de sa Division Recherche et Développement	41
3.1.2	Le deuil. Exemple de l'intégration des processus métier dans le projet Nova+, projet de stratégie du Groupe	42
3.2	La pensée globale de la Gouvernance de l'Information	44
3.2.1	Les enjeux de la Gouvernance de l'Information	44
3.2.2	Les bénéfices de la Gouvernance de l'Information	45

Deuxième partie - La fonction Groupe Marketing Innovation dans le sillage de la Gouvernance de l'Information d'Orange.....		47
1	La fonction* Groupe Marketing Innovation.....	48
1.1	Son organisation	48
1.2	Le programme de Capitalisation du patrimoine informationnel au sein de GMI Sécurité	51
1.2.1	Définition générale	51
1.2.2	Critères principaux	51
1.2.3	Contexte du programme.....	53
1.2.4	Objectifs et bénéfices du programme	54
1.1	En quoi inscrire des entités du Groupe Marketing Innovation dans ce programme est-ce un changement ?	55
1.2	La plate-forme WebDOC-Livedoc est-elle un outil dédié au changement pour capitaliser le patrimoine informationnel ?.....	57
2	Audit d'une entité au Technocentre	60
2.1	Analyse de l'existant.....	61
2.1.1	Sur les pratiques documentaires.....	61
2.1.2	Sur la typologie de documents	62
2.2	Analyse des besoins	63
2.2.1	Besoins selon les usages.....	63
2.2.2	Besoins d'accompagnement	63
2.3	Problématiques rencontrées dans cet audit	64
2.3.1	Les pratiques documentaires disparates.....	64

2.3.2	La complexité des processus d'accès à WebDOC-Livedoc.....	66
2.3.3	Les réorganisations	66
Troisième partie - Piloter le changement : prérequis et proposition de solution		
1	Pilotage du changement : prérequis	71
1.1	Benchmark des retours d'expériences de pilotage du changement.....	71
1.1.1	Constituer un Comité de pilotage	71
1.1.2	Prendre en compte les résistances	72
1.1.3	Accompagner	73
1.2	Cartographie des acteurs	73
1.2.1	Les acteurs du Comité de pilotage.....	74
1.2.2	Les acteurs du projet.....	74
1.3	Comprendre les mécanismes de la résistance.....	76
1.3.1	Déterminer les facteurs déclencheurs	76
1.4	Répertorier les typologies de résistances	77
1.5	Trouver les leviers de la conduite de changement	79
1.5.1	La communication : une étape clé.....	79
1.5.2	La formation : un outil d'accompagnement	81
1.5.3	La participation des acteurs : une condition du changement	82
2	Proposition de solution : conception du changement au sein du Technocentre	84
2.1	Première phase : du processus métier au référentiel de conservation.	85
2.1.1	Un processus métier	85
2.1.2	Un processus documentaire	86
2.1.3	Un référentiel de conservation	87
2.2	Deuxième phase : les modalités d'accompagnement	90
2.2.1	Une charte des bonnes pratiques	90
2.2.2	Des actions de communications et de formations	90
2.3	Troisième phase : capitaliser sur les transformations avec un portail d'information	91
2.4	Quatrième phase : planifier les actions	93
Conclusion		95
Glossaire		97
Bibliographie.....		99

Annexes	108
Annexe 1 Charte des bonnes pratiques	109
Annexe 2 Synthèse des entretiens au Technocentre	112
Annexe 3 Entretien Arnaud Jules	116
Annexe 4. Entretien Michel Cottin	121
Annexe 5. Entretien Jacqueline Plaisance	126
Annexe 6 Cahier des charges du portail Capitalisons Ensemble	132

Abréviations utilisées

ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line, Liaison Numérique Asymétrique

APH : Archives et Patrimoine Historique

CNIL : Commission Nationale Informatique et Libertés

COMEX : Comité Exécutif

CRM-GRC : Customer Relationship Management – Gestion de la Relation Client

DGCI : Direction de la Gestion et de la Conservation de l'Information

DRAS : Discours Routines Actions Symboles

DSI : Direction des Services Informatiques

DSEC : Direction de la Sécurité

D&U : Design and User experience

ECM : Enterprise Content Management, gestion de contenu

FT-Orange : France Telecom Orange. Ce n'est qu'au 1er juillet 2013 que France Telecom est devenue Orange, d'où l'utilisation de cette abréviation dans le mémoire.

GED : Gestion Electronique de Documents

GMI : Groupe Marketing Innovation

HLRA : High Level Risk Assessment

MOA : Maîtrise d'ouvrage

OUI : Orange User Interface

PAG : Politique d'Archivage Groupe

PSG : Politique de Sécurité Groupe

R&D : Recherche et Développement

RM : Records Management

RSE : Responsabilité Sociale d'Entreprise

TTM : Time To Market

UI : User Insight

Liste des tableaux

Tableau 1 Les typologies de changement.....	56
Tableau 2 Tableau comparatif des outils Groupe	58
Tableau 3 La matrice Discours Routines Actions Symboles.....	78
Tableau 4 Référentiel de conservation	88

Liste des figures

Figure 1 FT-Orange Organigramme 2011.....	17
Figure 2 FT-Orange Organigramme 2012.....	18
Figure 3 FT-Orange Organigramme 2013.....	18
Figure 4 Frise historique FT-Orange, 2013	21
Figure 6 Normes et réglementations autour de la gouvernance de l'information	28
Figure 7 Le workflow du document.....	38
Figure 8 Les étapes du changement	40
Figure 9 Les phases de déploiement d'un projet	70
Figure 10 Schéma de la communication	80
Figure 11 Processus métier.....	85
Figure 12 Processus documentaire	86
Figure 13 Planifier les actions de changement	94

Notes pour la lecture

Les mots du texte suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire.

Les mots anglais sont en italique.

Les renvois à la bibliographie sont mentionnés avec le numéro () et les trois premières lettres du nom d'auteur [].

Introduction

En 2013, nous ne parlons plus que de Big Data ou de volumes massifs de données. IBM chiffre à 2,5 trillions d'octets la production mondiale de données. Nous sommes dans une ère d'information sans cesse en révolution. Le format papier a laissé sa place au format numérique.

L'entreprise, qui est un lieu d'échanges de biens et de productions, génère une telle masse d'information que la gestion de ses flux est devenue un enjeu, particulièrement pour un groupe international. Très souvent, les moyens mis en place pour maîtriser les flux documentaires sont associés à des solutions technologiques. Nous voyons fleurir dans les organisations des systèmes d'information comme les Gestion Electronique de Documents (GED) ou les *Enterprise Content Management*¹(ECM) qui sont capables de traiter les données. Ce sont des solutions transverses pour une organisation qui ont l'avantage de canaliser toute l'information produite.

A ces technologies s'ajoute une démarche de gouvernance de l'information voulue par le *top-management* des entreprises. Souvent soutenue par une politique de sécurité de l'information, elle suit également les cadres normatifs en vigueur pour la gestion et la conservation des documents. Elle relève d'une véritable stratégie de l'entreprise où disponibilité, intégrité, pérennité et authenticité sont les quatre fers de lance de sa politique. En effet, protéger le patrimoine informationnel d'une organisation pour éviter son éparpillement interne ou externe est un réel défi.

Des nouvelles technologies de l'information, une gouvernance documentaire, mais que fait-on des acteurs impliqués dans ces changements organisationnels ? Sont-ils considérés ? Leurs compétences et leurs savoir-être sont-ils pris en compte ? Est-ce que des modalités d'accompagnement sont mises en œuvre pour les aider dans l'évolution de leurs pratiques de travail ? En somme, est-ce que le facteur humain entre dans la dimension du changement d'une organisation ? Car Mintzbergh ne dit-il pas d'une organisation qu'elle est un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite d'une action commune ?²

¹ Gestion de contenu

² Source [en ligne] [consulté le 25 septembre 2013]

<http://www.scienceshumaines.com/henry-mintzberg-nous-vivons-dans-le-culte-du-management_fr_11675.html>

C'est lors de la mission chez FT-Orange que ces questions ont été posées.

Notre arrivée coïncidait avec une restructuration de Directions, le déploiement de la Gouvernance de l'Information du Groupe et la construction de pilotes pour un programme de Capitalisation du patrimoine informationnel dans l'entité* où le stage a été effectué.

Le programme avait déjà été lancé deux années auparavant, malheureusement arrêté pour cause de réorganisation. En 2013, ce projet a été redéployé.

Fallait-il repartir sur les mêmes principes ? Nous avons essayé d'avoir notre propre vision de ce projet et de la transformation qui en découlait. Ce mémoire se veut aussi un support pour toute personne désirant conduire le changement dans une organisation car tout nouveau projet est accompagné d'une problématique du changement. Aussi nous avons tenté de démontrer pourquoi piloter un changement était important.

Ainsi, la première partie de cet ouvrage présente le Groupe FT-Orange avec ses réorganisations, son fonctionnement et sa stratégie de Gouvernance de l'Information. Dans ce contexte, il est apparu que le changement était déjà une problématique du Groupe.

La deuxième partie porte sur la Direction dans laquelle la mission s'est déroulée. Après avoir décrit son organisation et son programme de Capitalisation du patrimoine informationnel, nous montrons pourquoi l'inscription de ce projet dans la Gouvernance de l'Information est un changement pour les collaborateurs concernés.

Enfin, après un audit sur leurs besoins dans leurs usages et leur accompagnement, nous poursuivons dans la dernière partie sur la façon de piloter le changement. Nous l'avons d'ailleurs abordée sous l'angle d'une gestion de projet. Puis, nous proposons de modéliser la conduite du changement.

Préambule

La difficulté de cartographier l'organisation provient d'un organigramme complexe et de réorganisations permanentes. Nous avons ainsi dessiné les évolutions observées de 2011 à 2013 pour en faire les points d'appui de notre réflexion et pour illustrer la conduite du changement.

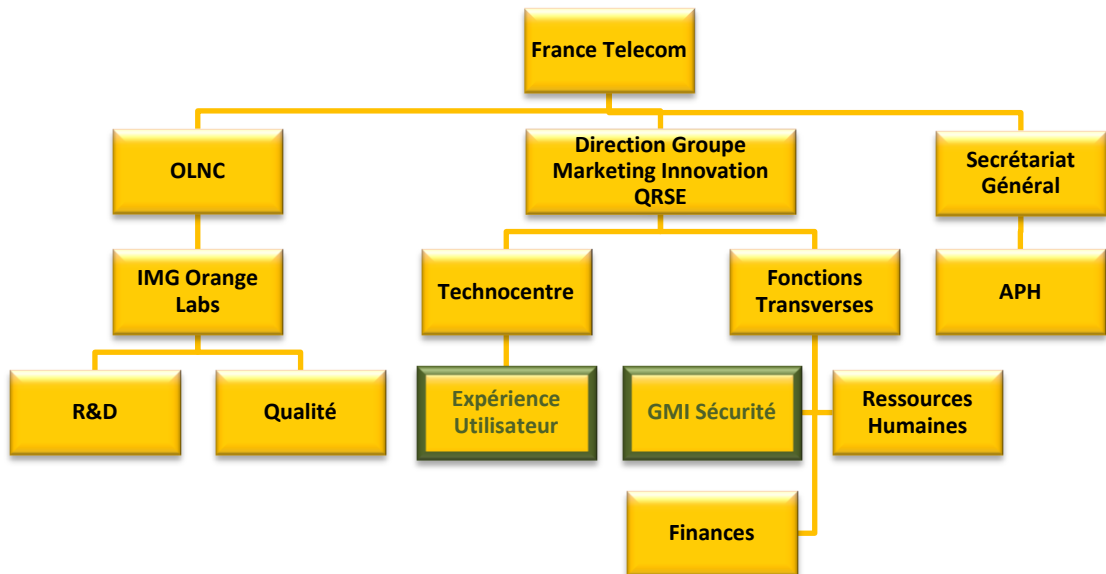


Figure 1 FT-Orange Organigramme 2011

Cet organigramme représente la configuration, en 2011, de trois directions du Groupe au moment du lancement du programme de Capitalisation du patrimoine informationnel, un axe d'activité du projet de Gouvernance de l'Information.

A la Direction Groupe Marketing Innovation QRSE se trouve GMI Sécurité, lieu de la mission. L'entité Expérience Utilisateur est le pilote du programme. La Direction OLNC est représentée car les Divisions R&D et Qualité sont déjà dans le projet de Gouvernance et apportent leurs retours d'expérience. Le service des Archives et Patrimoine Historique (APH) figure sur le schéma puisque c'est dans ce service que le projet de Gouvernance est né.

Les organigrammes 2012 et 2013 montrent, en rouge, le changement d'organisation des trois Directions. Tout ce qui concerne la mission, c'est-à-dire le lieu de stage, l'audit effectué sur deux entités et les retours d'expérience, est signalé en vert.

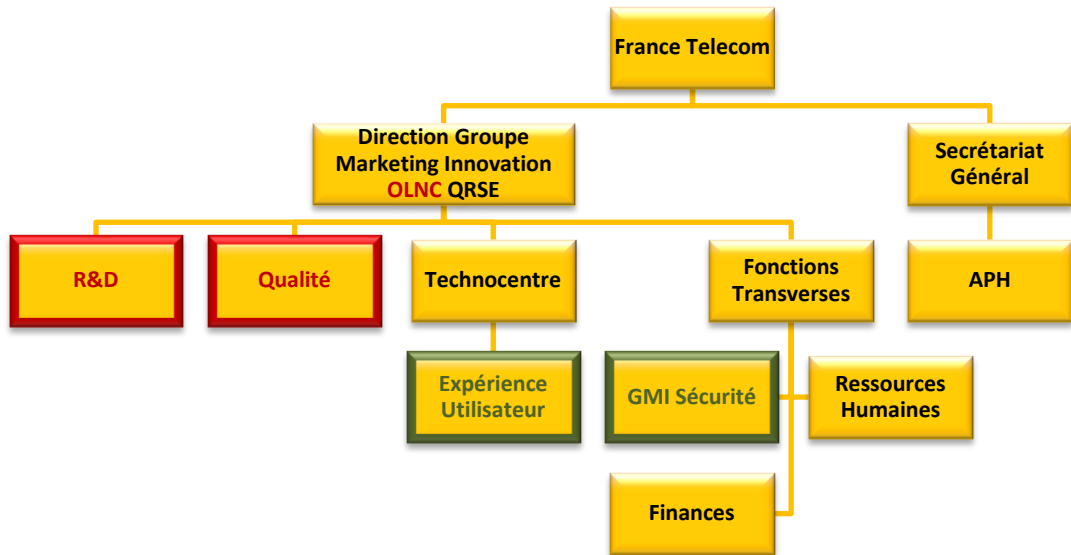


Figure 2 FT-Orange Organigramme 2012

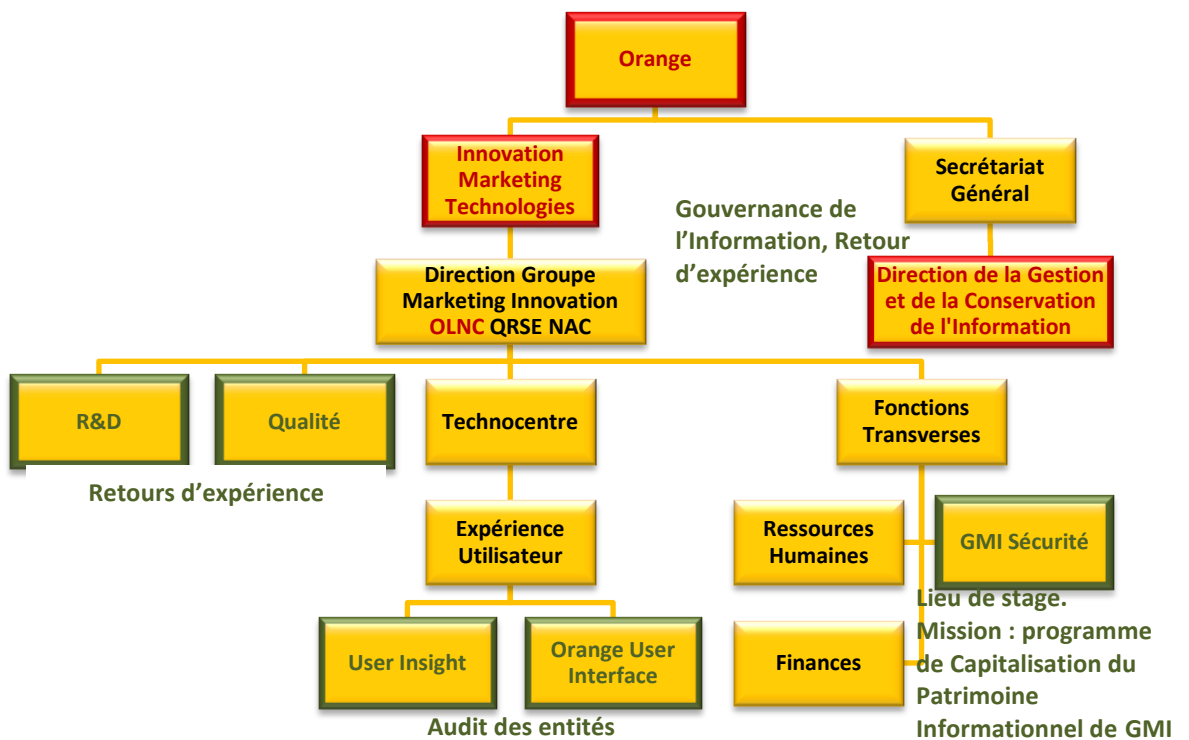


Figure 3 FT-Orange Organigramme 2013

Le contexte est posé. L'arrivée au sein de GMI Sécurité s'est faite dans un climat de transformation. Nous avons observé FT-Orange dans son historique, ses valeurs, son organisation, ses stratégies. Nous avons fondé notre analyse sur l'une d'entre elles, la Gouvernance de l'Information qui, pour nous, semblait donner un sens au changement amorcé.

**Première partie -
Le projet de Gouvernance de
l'Information :
stratégie du Groupe Orange**

1 Le Groupe FT-Orange : son historique, ses chiffres, ses valeurs et sa vision de la Responsabilité Sociale d'Entreprise

Au regard de son historique et avant de devenir Orange, France Telecom a vécu des phases de changements brutales. Du statut public au statut privé, d'un Etat actionnaire à l'ouverture de son capital, des projets par unités aux projets intégrés, les transformations internes démontrent la volonté du Groupe de changer en permanence pour se positionner parmi les meilleurs opérateurs mondiaux.

1.1 Du réseau de télégraphie à Orange SA

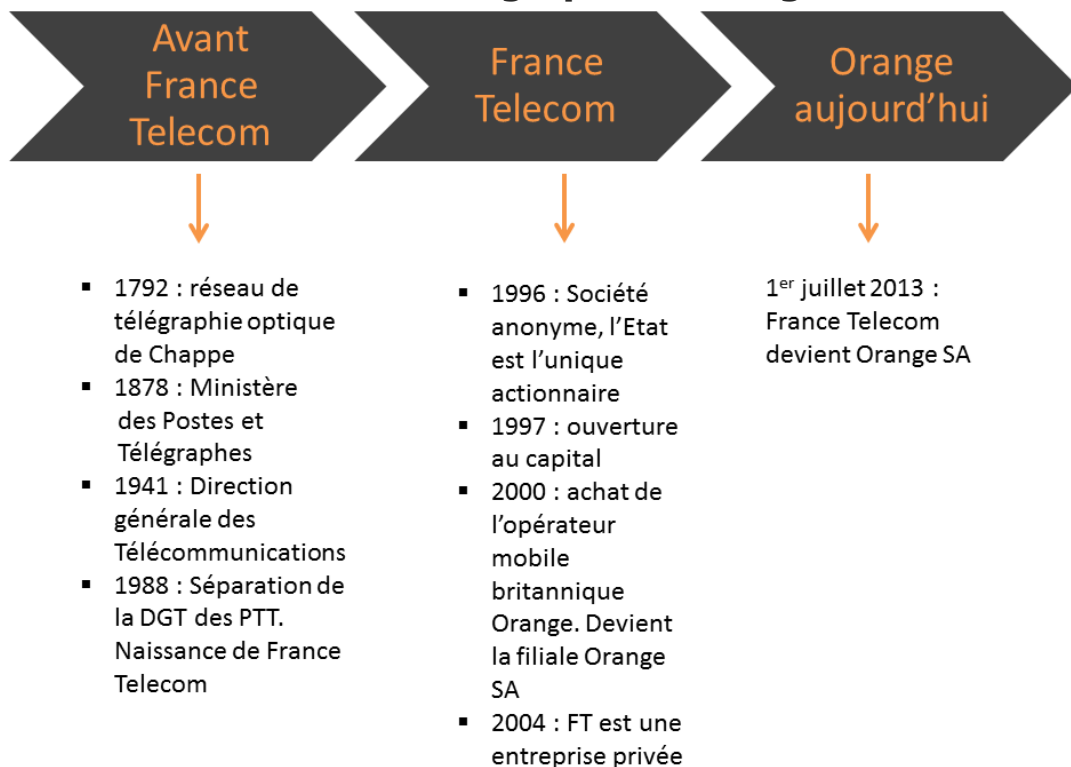


Figure 4 Frise historique FT-Orange, 2013

1.2 Orange : ses chiffres, ses valeurs

Installée dans 35 pays, avec 172 000 collaborateurs dont 150 000 en France, FT-Orange compte 216 millions de clients, et annonce un chiffre d'affaires pour 2012 de 43 515 millions d'euros.

La France fait 50% du CA du groupe. Elle possède des filiales telles qu'Almerys pour l'e-santé et Sofrecom pour le conseil en télécommunications. Elle est également présente à l'étranger. Elle bénéficie de la participation de la Pologne et de l'Espagne. Classée en 50ème position des marques mondiales, « Orange » est la culture du groupe. Elle touche à la fois les clients et les collaborateurs. Le Groupe se veut intégré et uni.

C'est pour cette raison que les valeurs suivantes, internes au Groupe, sont communiquées :

- **Transparence et proximité** : chaque membre du Comité Exécutif possède un blog et dialogue avec les salariés du groupe.
- **Simplicité** : améliorer les relations avec la Direction des Systèmes Informatiques (DSI) par la mise en place d'outils informatiques plus fluides.
- **Audace et dynamisme** : laisser s'exprimer librement les collaborateurs sur le réseau social d'entreprise (Plazza).

L'entreprise offre à sa clientèle des infrastructures réseaux, des technologies telles que le mobile, la régie d'audience, l'ADSL, la fibre et le satellite. De plus, elle fournit des services comme la mesure d'audience, les contenus, l'e-santé et le *Cloud*.

Le Groupe a un projet d'entreprise diffusé sur son site grand public « les conquêtes 2015 ». L'objectif, décliné autour de ces quatre axes, « les femmes et les hommes du groupe, nos clients, nos réseaux, notre développement international », est de faire d'Orange, l'opérateur préféré dans le monde. Pour cet engagement, FT-Orange s'inscrit dans une Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). Son intention est de s'engager dans l'égalité des chances entre hommes et femmes ; le Groupe a d'ailleurs obtenu, en 2011, le label européen pour l'égalité professionnelle, le « Gender Equality-European Standard ». Il souhaiterait également assurer une qualité de service et surtout une transparence vis-à-vis de ses clients : très vigilant sur le contrôle parental, il l'est également dans le respect de la vie privée et de la

protection des données personnelles. Il aimerait maintenir l'accessibilité au monde du numérique au plus grand nombre.

1.3 Orange : son organisation

Pour affirmer sa volonté de conquête, qui est son objectif global, le Groupe s'est doté d'un Comité Exécutif (COMEX) qui est composé d'un Président Directeur Général, des Directions Adjointes et des Directions Exécutives.

Les activités sont organisées en quatre pôles :

- Des Directions des opérations réparties par zones géographiques
- Des lignes de business
- Des OrangeLabs dans le monde avec 3500 experts sur 15 sites : réseau mondial de recherche et développement. Composés d'ingénieurs, de marketeurs, de chercheurs et de commerciaux, ils développent les innovations d'Orange
- Des fonctions régaliennes ou transverses dont quelques exemples de fonctions : Direction des Services Informatiques (DSI), Ressources Humaines, Finances, Communication, Direction Générale de la Conservation et de l'Information (DGCI) et Groupe Marketing Innovation(GMI) Sécurité.

Toutes les activités du Groupe sont organisées pour permettre l'amélioration des processus. Ces derniers sont concrètement mis en œuvre par un suivi des activités en mode projet. Le nouveau programme Nova+ est conçu sur le mode de l'innovation orientée vers le client. Ce programme « *définit trois principes de fonctionnement de la recherche et de l'innovation du Groupe :*

la co-responsabilisation des pays et du corporate, une logique de projets de bout en bout, avec un unique Chef de projet et, au sein de l'organisation, une distinction claire entre la recherche, l'anticipation et la conception ou déploiement. »

Il est audacieux puisqu'il bouscule l'organisation du Groupe telle qu'elle a toujours été avec des projets conçus soit au niveau de la R&D soit au niveau du Marketing. Nova+ veut mêler ces deux entités en y ajoutant les infrastructures réseaux afin de donner une image plus unifiée du projet.

Ce programme est récent et il n'est pas possible d'analyser les retours concernant l'efficacité du projet intégré.

Au cœur des « conquêtes 2015 », le Groupe met également l'accent sur sa Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).

1.4 Focus sur la stratégie du Groupe : la Responsabilité Sociale d'Entreprise

La démarche RSE se fonde sur le référentiel international en matière de responsabilité sociale des entreprises, la norme AA1000 APS de 2008³ et tient compte de la norme ISO 26000⁴

La démarche⁵ s'appuie sur des processus de contrôle interne rigoureux qui reposent sur la Charte de Déontologie du Groupe. Adoptée en 2003 par le Conseil d'Administration, elle énonce les principes d'action à l'égard des clients, des actionnaires, des collaborateurs, des fournisseurs et des concurrents, ainsi qu'à l'égard de l'environnement et des pays où le Groupe opère.

La conduite RSE est également fondée sur des principes de gouvernance claire avec quatre engagements fondamentaux :

- Reconnaître et accompagner les collaborateurs
- Rendre accessible au plus grand nombre les bénéfices du monde numérique
- Innover au service d'une nouvelle éco-citoyenneté
- Assurer transparence, qualité et sécurité aux clients

La sécurité des clients passe par la protection des données personnelles incluse dans la politique de sécurité globale. Un correspondant informatique et liberté est en charge de la protection des données personnelles des clients et des salariés. Il est rattaché au Directeur Juridique Groupe. Il est l'interlocuteur de l'autorité de contrôle, la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). Il veille

³ Norme sur les principes d'accountability,
<http://www.accountability.org/images/content/3/4/345.pdf>

⁴ <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>

⁵ Rapport détaillé de 2012 <http://interactivedocument.labrador-company.com/Labrador/FR/Orange/RSE2012/>

au respect de la protection des données dans les projets transverses du Groupe car ils sont très liés aux protections des données personnelles de leurs clients.

En outre, pour anticiper les menaces en matière de sécurité des données et les prendre en compte dès la phase de conception des nouveaux produits et services, FT-Orange applique une méthode d'évaluation des risques majeurs telle que celle du High Level Risk Assessment (HLRA). Intégrée depuis 2012 au processus global de lancement des offres Time To Market (TTM⁶) utilisée par toutes les entités Marketing, elle contribue à une considération renforcée des enjeux de sécurité et de protection des données dès la conception des offres.

Pour prendre en compte ces enjeux, il est nécessaire d'effectuer cette évaluation des risques sur six domaines d'un produit ou d'un service, allant du juridique au technique (Voir La Direction GMI Sécurité, p49) et ce, avant leur lancement sur le marché. Si aucune défaillance n'est détectée sur l'un des domaines, le produit ou le service peuvent être déployés. Les chiffres de cette analyse des risques sont détenus par les *Risk Managers**, les Experts des domaines et les Chefs de Projets en charge d'une offre. Ils sont confidentiels et diffusés de manière restreinte. Ce qui rend difficile la comparaison entre le nombre d'offres de départ et celles introduites sur le marché.

Dans ces conditions, la protection des données personnelles, la sécurité des informations et la gestion des risques sont au cœur de la stratégie du Groupe.

En effet, quelle est la meilleure preuve légale en cas de litige ou d'audit financier que la présentation d'une information fiable et pérenne ?

Si à l'inverse, les règles, les lois ou les normes d'un pays ne sont pas respectées, l'entreprise met non seulement sa réputation en péril mais s'expose aussi au mécontentement de ses clients. Le Groupe perd de sa crédibilité auprès d'eux, risque une perte de part de marché et s'affaiblit face à la concurrence.

L'information certifiée, durable et facilement accessible est du ressort de la Gouvernance de l'Information. Un projet Groupe qui n'est pas nouveau mais qui devient une préoccupation croissante chez FT-Orange.

⁶ Expression anglo-saxonne utilisée pour exprimer le délai nécessaire pour le développement et la mise au point d'un projet ou d'un produit, avant qu'il puisse être lancé sur le marché. Source Le Glossaire du Marketing, <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Time-to-market-6444.htm>

Avant de présenter les origines de la Gouvernance de l'Information, un des piliers du changement organisationnel dans le Groupe, nous définirons ce concept dans sa globalité.

2 La Gouvernance de l'Information du Groupe

2.1 Définition générale

(19)-[GOU] La gouvernance de l'information est essentiellement une concentration autour de l'information et tout ce qui permet de la maîtriser.

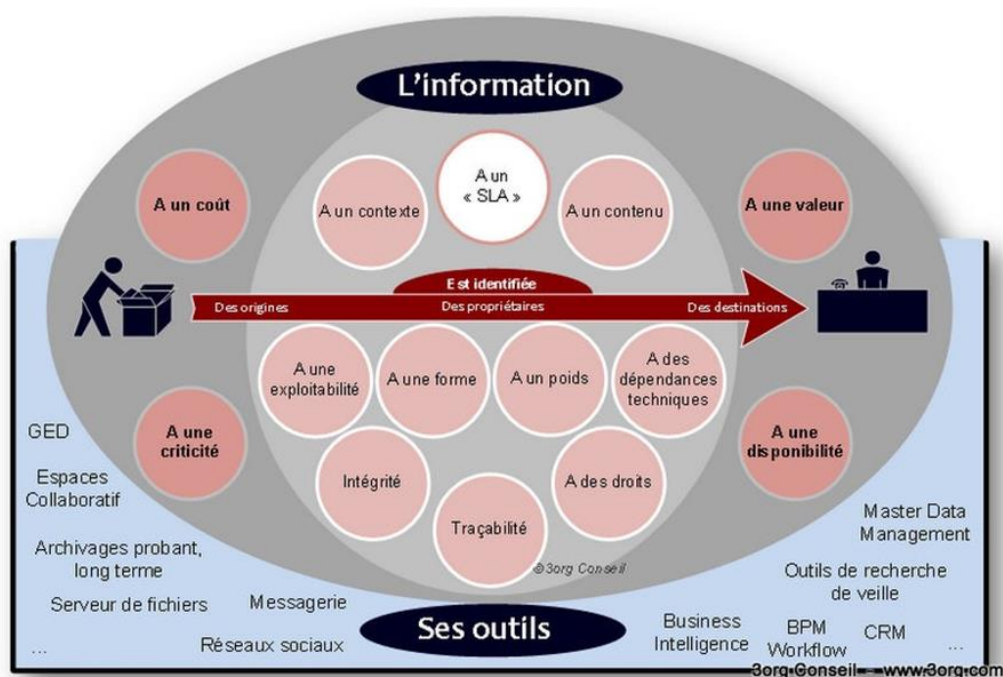


Figure 5 Schéma de la gouvernance de l'information, 3Org, 2011

(21)-[SER] La gouvernance, c'est la stratégie et l'organisation définies afin de gérer, sécuriser, partager, conserver, valoriser et maîtriser l'information et la connaissance. L'objectif est d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

(19)-[GOU] Elle se structure selon deux grands principes. Protectrice, elle rend possible une meilleure gestion des menaces autour de l'information. Innovante,

basée sur la valeur de l'information, elle permet d'accroître l'agilité⁷ des organisations à travers de nouveaux comportements d'usage⁸.

(19)-[GOU] Elle est transverse, elle s'appuie sur de nombreuses réglementations comme les normes IFRS⁹ ou Sarbanes Oxley¹⁰. Elle se fonde aussi sur des normes dites structurantes car elles s'organisent autour de l'information sur les thèmes du management, de la bonne foi, de la performance, de la preuve et de la suppression. Elles sont liées à la gestion du Records Management, à la gestion des risques, à la gestion des processus et à la sécurité de l'information.

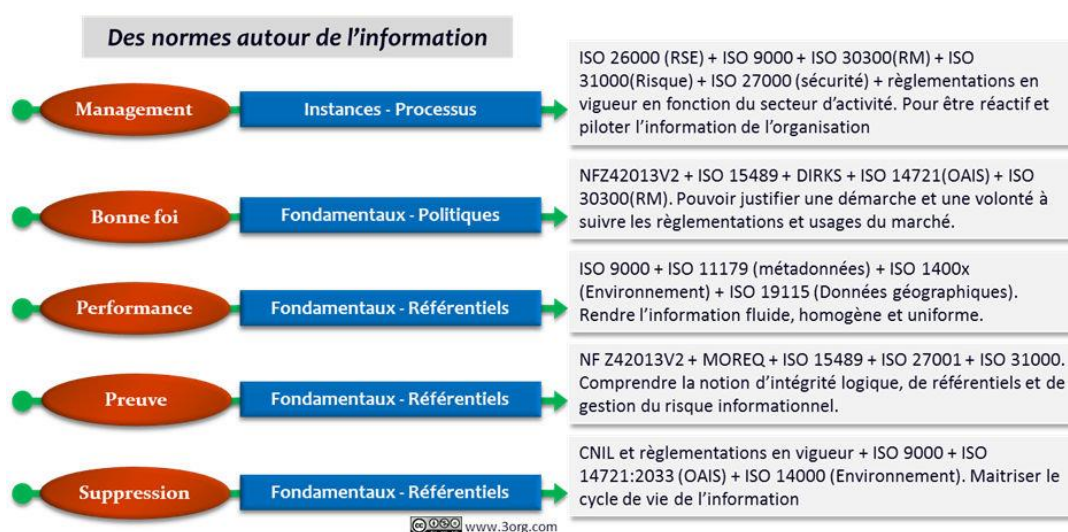


Figure 6 Normes et réglementations autour de la gouvernance de l'information, 2012 (19)-[GOU]

2.2 Définition selon le Groupe

Précédemment, dans l'organisation du Groupe, nous avons évoqué la volonté des dirigeants d'améliorer la qualité des processus. Pour ce faire, la gestion de

⁷ Capacité des entreprises à créer de la valeur, satisfaire leurs clients et s'adapter rapidement aux changements de leur environnement.

⁸ En particulier leurs comportements face à l'utilisation de l'information

⁹ Comptabilisation du capital immatériel en immobilisations incorporelles, source GouvInfo

¹⁰ Aux États-Unis, la loi de 2002 sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs est une loi fédérale, votée par le congrès, imposant de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière. Cette loi a pour objectif d'accroître la responsabilité des entreprises, de rendre la communication de l'information financière plus fiable et de lutter contre les comportements déviants et frauduleux des entreprises. Source Wikipedia

l'information est un processus à maîtriser. Et l'information, qu'elle soit sur support papier, numérique, audio, vidéo, est un enjeu pour FT-Orange car elle constitue une preuve légale de son activité. D'ailleurs, la gestion de ses documents et de son information interne est l'axe stratégique du Groupe pour favoriser l'aide à la décision. La Gouvernance de l'Information se définit selon les principes suivants :

- 1) Sécurité : cet engagement se trouve dans la RSE du Groupe. Il faut protéger les données à caractère personnel des utilisateurs des services d'Orange et les rassurer sur la confidentialité de ces données¹¹.
- 2) Protection : plus il y a de productions de données plus les risques encourus sont importants au regard de ceux qui détiennent l'information. Les connaissances, les brevets, les secrets du Groupe qui constituent le patrimoine informationnel doivent être sécurisés. Valoriser ce patrimoine en l'exploitant au mieux contribue à sa fiabilité et à la qualité des produits et services proposés par le Groupe.
- 3) Partage : il se fait par le biais de nombreuses plates-formes métier sur lesquelles les salariés collaborent, diffusent et sauvegardent l'information. Il est d'ailleurs indispensable de conserver l'information en cas d'audits interne ou externe. La traçabilité des événements et la conservation des documents d'archives doivent être prévues dans le respect des obligations légales propres à chaque pays du Groupe.
- 4) Maîtrise de l'information : c'est un facteur clé du processus d'amélioration. Utiliser les outils dédiés pour avoir une bonne pratique de gestion de l'information, assure une information rationalisée et des coûts de gestion réduits.

Nous avons retenu les principes de sécurité, protection, valorisation, partage et maîtrise de l'information car ils nous semblaient les plus significatifs au regard de la mission à conduire.

¹¹ Charte sur <http://c.orange.fr/donnees-personnelles.html>, [consultée le 10/09]

Nous allons voir comment analyser la pertinence de cette stratégie dans le paragraphe suivant.

2.3 De la pertinence d'un projet de Gouvernance de l'Information.

Archiver les données légales et protéger les données clients se sont révélées des opérations nécessaires et obligatoires depuis la privatisation de France Telecom en 2004. Son ouverture au capital et sa présence sur le marché américain font tomber France Telecom sous la loi Sarbanes Oxley (dite « SOX ») de juillet 2002. Egalement soumise à la Loi de Sécurité Financière du 1er août 2003¹², la mise en place d'un système d'archivage s'est imposée pour tracer* et obtenir rapidement des informations sur l'historique financier de l'entreprise.

2.3.1 Archiver, l'une des missions du service des Archives et du Patrimoine Historique

Ainsi depuis la loi SOX, le service des Archives et du Patrimoine Historique (APH), rattaché au Secrétariat Général Groupe, a pour mission de mettre en œuvre la politique de gestion des archives et du Records Management pour toutes les Directions du Groupe et les filiales en France. Il est responsable des documents engageants, des archives définitives ou historiques et du patrimoine historique du Groupe.

Le service a pris en charge le développement des outils de gestion des documents et des archives tels qu'une Gestion Electronique de Documents (GED) et un Système d'Archivage Electronique (SAE). Il s'est ensuite doté d'une Maîtrise d'Ouvrage (MOA) qui a pour mission de faire évoluer les fonctionnalités de la GED et de former les utilisateurs sur cet outil. En outre, depuis 2012, le service APH pilote le projet d'archivage des mails. Afin de conforter son rôle de *sponsor** dans la gestion de l'information du Groupe, le service a été nommé, en mars 2013, Direction de la Gestion de la Conservation et de l'Information (DGCI).

¹² Appelée aussi « Loi Mer », elle renforce les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise.

2.3.2 Gérer l'information, la mission principale de la Direction de la Gestion et de la Conservation de l'Information

A la Direction de la Gestion et de la Conservation de l'Information (DGCI), la Gouvernance de l'Information de FT-Orange se définit par un ensemble d'activités qui correspondent à ces exigences : la Politique d'Archivage et de Records Management Groupe, les services de veille et d'intelligence économique, la gestion des risques, la sécurité de l'information, la politique d'archivage des mails, les projets de Knowledge Management et le réseau social d'entreprise. La DGCI a un atout majeur puisqu'elle bénéficie de l'implication de la Direction Générale et peut ainsi soutenir la mise en place de projets de gestion de l'information dans le Groupe.

Cependant, il est utopique de penser que la DGCI puisse prendre en charge toute la gestion documentaire. La tâche est considérable étant donné la taille du Groupe. Cette Direction a pour fonction principale de gérer les archives du Groupe. Elle a surtout un rôle de *sponsor** dans les projets liés à l'information. Elle s'entoure de relais dans les directions ou entités pour conduire ces projets. En outre, par son positionnement au Secrétariat Général et sa fonction de gestionnaire de l'information, elle essaye de fédérer les professionnels de l'information-documentation du Groupe pour qu'ils avancent ensemble dans la gouvernance.

2.4 Le déploiement des outils de cette gouvernance

Suite à la loi Sarbanes-Oxley et à la mise en œuvre d'un archivage légal, le service APH, la Direction de la Sécurité et la Direction Juridique se sont employés à publier une Charte d'Archivage Groupe s'appuyant sur la Politique de Sécurité du Groupe.

2.4.1 Une Politique d'Archivage Groupe

La Politique d'Archivage Groupe (PAG) est une charte qui décrit les objectifs attendus du système d'archivage et l'ensemble des procédures mises en œuvre pour les atteindre et garantir la fiabilité du système. (23)-[BAL]

Nous allons décrire dans ce chapitre le concept, la stratégie, le document de cadrage et le cadre normatif. Puis nous ferons un point sur les règles essentielles en matière d'archivage et de Records Management (RM).

2.4.1.1 Le concept

Le concept est né en 2004 au sein du service d'archivage et d'information. Il s'est appuyé sur la norme 15489. Soutenue par la Direction des Services Informatiques, décisionnaire sur le périmètre de stockage, la politique a été conçue avec ce prisme régaliens : archiver pour des raisons légales et réglementaires, archiver pour la valeur des documents engageants pour le Groupe, archiver pour la valeur historique de l'information et construire une connaissance dans le domaine. La PAG a permis d'identifier 16 processus métier.

2.4.1.2 La stratégie de la PAG.

Cette politique a été élaborée pour plusieurs raisons.

En premier lieu parce que les métiers et les activités de FT-Orange ont évolué. A l'époque des Postes et Télécommunications (PTT), les chercheurs constituaient la majorité de l'effectif de l'entreprise.

Puis, avec les technologies de l'information, les informaticiens sont arrivés et se sont positionnés sur la bureautique, la sécurité de l'information et les intranets.

Enfin, la privatisation de l'entreprise l'a rendue plus vulnérable face à la concurrence. Les métiers du marketing sont ainsi arrivés pour l'élaboration de nouvelles stratégies dans la conception de produits et services.

En outre, les activités du Groupe se sont diversifiées par l'achat et la vente de succursales. Il semblait nécessaire que les archives soient rendues à chaque filiale. De même que les réorganisations internes au Groupe ont intensifié la vigilance sur la sécurité de l'information.

Toutes ces informations, émises et reçues, ont une valeur et constituent le patrimoine informationnel de l'entreprise. Elles sont en croissance exponentielle et la plupart du temps au format numérique. La contrainte légale a rendu obligatoire l'attribution d'une durée de vie pour chaque document produit.

2.4.1.3 Le document de cadrage

La PAG est ainsi composée de plusieurs documents : une note stratégique, la Charte d'Archivage Groupe qui liste les grandes catégories de documents, un référentiel technique qui est décrit comme Système d'archivage et de Records Management et un document situant le cadre juridique. La Charte Groupe est non exhaustive mais elle est précieuse au regard des règles qu'elle préconise. La durée de conservation, les droits d'accès, la gestion des grandes catégories de documents vont permettre aux divisions d'élaborer des chartes spécifiques et exhaustives.

Nous nous arrêterons sur le document de cadrage « Système d'Archivage et de Records Management ». Il s'appuie sur des normes de référence techniques ou généralistes, des normes qualité, des modèles et standards liés à l'archivage et au Records Management. Les principes primordiaux garantissent la fiabilité d'un système d'archivage et la conservation de l'information archivée dans des conditions propres à maintenir son intégrité et sa valeur. Ces fondamentaux sont essentiels pour la bonne gestion des documents d'archives tout au long de leur cycle de vie*. Ils doivent être suivis par tous les acteurs de l'archivage : les décideurs, les responsables de l'information à archiver, les coordinateurs de l'archivage, les responsables techniques et les utilisateurs finaux.

2.4.1.4 Le cadre normatif de la PAG.

Ce cadre réglementaire est nécessaire pour le respect des obligations légales en matière de conservation et de destruction des documents et données. Il est obligatoire dans la mise en œuvre de processus d'organisation fiables à des fins de preuves. Définir les bonnes modalités d'archivage signifie d'identifier la nature juridique du document et sa durée de conservation. Il s'agit aussi de démontrer la finalité de l'archivage telle que la validité ou la preuve, ou telle que le formalisme connexe comme le double exemplaire ou la Lettre Recommandée avec Accusé de Réception (LRAR).

La notion d'archivage repose sur des mécanismes de sécurisation et sur des processus de traçabilité*, avec en particulier des politiques de conservation qui préservent l'intégralité de la vie de l'information.

La norme ISO 15489 est le socle normatif de la PAG. Elle définit le Records Management « Comme le champ de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liées à la forme des documents. » (26)-[AFN-02]

La norme cite également les quatre caractéristiques d'un document engageant* : l'authenticité, la fiabilité, l'intégrité et l'exploitabilité.

Le Groupe adopte ces mêmes principes :

- Fiabilité : l'utilisateur doit être certain du degré de confiance qu'il peut accorder à l'information archivée
- Intégrité : les documents n'ont subi aucune altération physique qui pourrait porter atteinte à leur authenticité et leur fiabilité
- Pérennité : l'exigence de temps est liée aux délais de conservation : entre 10 et 50 ans voire indéfiniment pour des archives historiques ou définitives. Ce sont des « Documents qui constituent les sources originales de la connaissance du passé d'une institution d'une entreprise, d'une famille ou d'une personne. »¹³
- Accessibilité : il est indispensable de pouvoir lire les informations qu'elles soient au format papier ou numérique et d'avoir la possibilité de les imprimer et de les recopier.

2.4.1.5 Les règles essentielles à retenir pour l'archivage et le Records Management

Le Records Management (RM) met l'accent sur la gestion du cycle de vie de l'information en général et celle des documents vitaux en particulier. Ces derniers sont des « Documents récents, stratégiques et confidentiels, aussi bien que des documents anciens et externes tels que des autorisations administratives de 30 ans

¹³ Nouveau Glossaire de l'Archivage [En ligne] [consulté le 12 novembre 2013]
<http://www.archive17.fr/index.php/l-archivage-pour-les-nuls/nouveau-glossaire-de-l-archivage.html>

ou plus et toujours en vigueur. »¹⁴ Quand les documents à archiver et à sécuriser sont ciblés, ils sont soumis à des procédures de nommage ou d'identification propres à faciliter leur archivage.

(24)-[CHA] La phase de validation est le procédé technique permettant d'identifier le signataire de l'information pour les documents numériques. La validation des documents papier se fera avec le nom d'auteur, la date et la signature manuscrite. Le classement* des documents s'effectuera en fonction d'une durée de conservation décidée.

Le choix du format et du support sera relatif à la durée de conservation du document, de son utilisation future et de son niveau de sensibilité.

Les métadonnées* apporteront les informations nécessaires à un document, à savoir la provenance, le contenu, la forme et la valeur.

Concept, méthode, cadre normatif, règles à suivre sont les points stratégiques à implémenter dans toute politique d'archivage. Mais pour soutenir la stratégie de Gouvernance de l'Information, la PAG est accompagnée de la Politique de Sécurité du Groupe. L'ensemble de ces composantes est déployé chez FT-Orange pour garantir le succès de cette politique globale d'archivage.

2.4.2 La Politique de Sécurité du Groupe

*Sans sécurité pas de création de valeur*¹⁵ écrivait Didier Lombard dans la préface de la Politique de Sécurité Globale (PSG). Le document est rédigé en 2007 par la Direction Sécurité (DSEC), coordinatrice des actions de sécurité du Groupe. Ce document est interne et s'adresse aussi bien aux filiales qu'aux partenaires externes.

La PSG est déclarée au service du « *business* » dans le respect de la démarche éthique du Groupe. Elle est l'affaire de tous et doit répondre aux obligations légales et réglementaires de chaque pays où elle s'applique. La « sécurité globale »

¹⁴ Idem

¹⁵ Interne FT-Orange

comprend l'ensemble des dimensions de la sécurité, combiné avec chaque Direction qui en a la responsabilité :

- Sécurité de l'information : sécurité des produits et services, sécurité du patrimoine
- Santé et sécurité des personnes : clients, collaborateurs, parties prenantes
- Sécurité environnementale

Nous nous attacherons, ici, à la sécurité de l'information et plus particulièrement à sa sensibilité telle que définie par le Groupe :

- Toute information ayant une répercussion sur le cours de l'action
- Toute information ayant une répercussion dans une procédure judiciaire
- Toute information rompant les règles du jeu concurrentiel
- Toute information entraînant des risques internes
- Toute information portant sur l'organisation du Groupe

L'analyse de la sensibilité de l'information est fondée sur la valeur et sur les exigences de sécurité de l'information. Elle est maintenue à toutes les étapes de son cycle de vie : recueil, circulation, traitement, conservation, stockage et destruction. (24)-[CHA]

L'analyse est réalisée par le propriétaire de l'information. Il est également responsable de la mise à jour et du respect du niveau de sensibilité en fonction de l'évolution du contenu (24)-[CHA]. Le détenteur de l'information appliquera les niveaux de sensibilité suivants :

- Secret Groupe France Télécom : une atteinte à la confidentialité cause un préjudice inacceptable aux séquelles très graves et durables pouvant menacer l'entreprise ou l'une de ses activités
- Confidentiel Groupe France Télécom : une atteinte à la confidentialité cause un préjudice grave aux séquelles compromettant l'activité à court et moyen terme
- Interne Groupe France Télécom : une atteinte à la confidentialité cause un préjudice moyen pouvant entraîner un tort limité à l'entreprise
- Diffusion libre : l'information peut être diffusée librement sans préjudice à l'extérieur du Groupe

Ces niveaux de sensibilité s'appliquent aux documents pendant leurs cycles de vie fondés sur la conservation, la diffusion, le traitement ou la destruction.

FT-Orange a répondu aux obligations légales et réglementaires en matière de conservation, de consultation et de destruction des documents et des données telles que la durée de conservation, l'anonymisation des données ou la destruction obligatoire à échéance d'une période déterminée par la loi. Cette gestion permet également à FT-Orange de faire valoir ses droits et de prouver la nature et l'étendue de ses engagements en cas de litige ou de contrôle

Développer la politique d'archivage nécessitait l'ensemble de ces exigences.

2.4.3 Une plate-forme dédiée à la Politique d'Archivage Groupe

En 2006, le choix s'est porté sur une solution de GED Documentum. WebDOC-Livedoc administre les documents, de leur production à leur mise à disposition sur l'Intranet.

Elle permet ainsi d'organiser et de gérer les informations et les documents électroniques au sein d'une entité, d'un service ou d'un processus métier. Elle est considérée comme un silo de connaissances à partager pour le travail en mode projet. Elle est surtout utilisée par la R&D (Voir La mission de la Division Recherche et Développement, p41).

La GED gère la création avec les possibilités d'enregistrement, de classement et d'indexation*. Elle assure la gestion à propos de sécurité, de droits d'accès et de localisation. Elle autorise la production, la diffusion et la conservation des documents jusqu'à leur destruction.

Ses fonctionnalités répondent aux besoins de dématérialisation de documents qu'ils soient sur supports papier, vidéo ou son.

De plus, l'indexation et le classement facilitent les recherches et le partage d'information.

Mais surtout, elle permet de sécuriser les accès en gérant les droits déclinés par profil utilisateur. D'ailleurs, la gestion des droits d'accès par projet est faite par le

Chef de projet, selon la hiérarchie de priorité des informations telle que présentée dans la Charte de Sécurité de l'information.

Le profil « administrateur » accède à l'ensemble de la docbase*. Il contrôle les fonctionnalités d'administration et de gestion des *users*¹⁶ des groupes et gère la sécurité.

Le profil « valideur » se charge du passage des documents aux états « Vérifié » et « Approuvé ».



Figure 7 Le workflow du document, source FT-Orange

Le profil « gestionnaire » s'occupe du classement des armoires et de leurs listes de valeurs locales. Il assume aussi la gestion des groupes.

Le profil « contributeur » participe à la création et à la modification des documents.

Le profil « lecteur » n'a que des droits de lecture.

Les fonctionnalités de l'outil de GED répondent à la Politique d'Archivage et à la Politique de Sécurité du Groupe précédemment explicitées.

Les politiques de PAG et de PSG ont été ajustées via les outils de GED et sont ainsi devenues les pilotes du déploiement de la Gouvernance de l'Information en termes de gestion, de sécurité, de conservation, de valorisation et de maîtrise de l'information et des connaissances. Elles améliorent l'efficacité de l'organisation.

Mais cela implique nécessairement des transformations dans les comportements et dans les usages des collaborateurs de FT-Orange au regard de l'information.

L'organisation est bousculée, la pensée du changement en découle.

¹⁶ Utilisateurs

3 La nécessité de penser le changement

3.1 Penser l'organisation autrement

Ce concept est représentatif de l'organisation de FT-Orange. L'entreprise est dans la transformation depuis sa création. C'est pour cette raison qu'à chaque étape de sa mutation, les collaborateurs du Groupe se trouvent dans le schéma de processus de changement. Parce que changer représente une action modificatrice du système ou du comportement dont la vision du résultat relève du champ de la perception individuelle en fonction du cadre de référence des acteurs. (9)-[HUG]

Si nous considérons les phases du changement pensées par plusieurs auteurs spécialisés dans cette problématique, elles nous éclairent sur le chemin parcouru par les individus pour arriver à une assimilation totale du phénomène.

(1)-[ACH] (6)-[BAS] (10)-[MIR] La première étape est une phase d'adaptation entre la réalité de l'individu et le résultat attendu. C'est le moment où les individus refuseraient de comprendre le changement.

La deuxième étape est celle où la résistance s'installerait. Elle se matérialiserait sous forme d'inertie, d'abandon, de révolte et de sabotage. C'est une période de régulation des abus de pouvoir et de domination, les individus profiteraient de cette phase un peu floue pour se positionner à leur avantage dans l'entreprise.

La troisième étape serait celle de la décompensation. Les individus feraient le deuil de ce qui leur est connu. Changer impliquerait la perte de quelque chose. (9)-[HUG] La résistance disparaîtrait.

La quatrième étape verrait les individus résignés face à l'organisation. Ils démissionneraient du fait des pressions personnelles ou environnementales.

La cinquième étape serait l'acceptation du changement. Cette phase d'intégration aurait plusieurs formes. Soit elle serait conceptuelle et les individus accepteraient les raisons du changement et les résultats qui en découleraient. Soit elle serait comportementale et les individus adapteraient leur comportement au changement en empruntant des attitudes ou des habitudes différentes ou bien encore un autre langage.

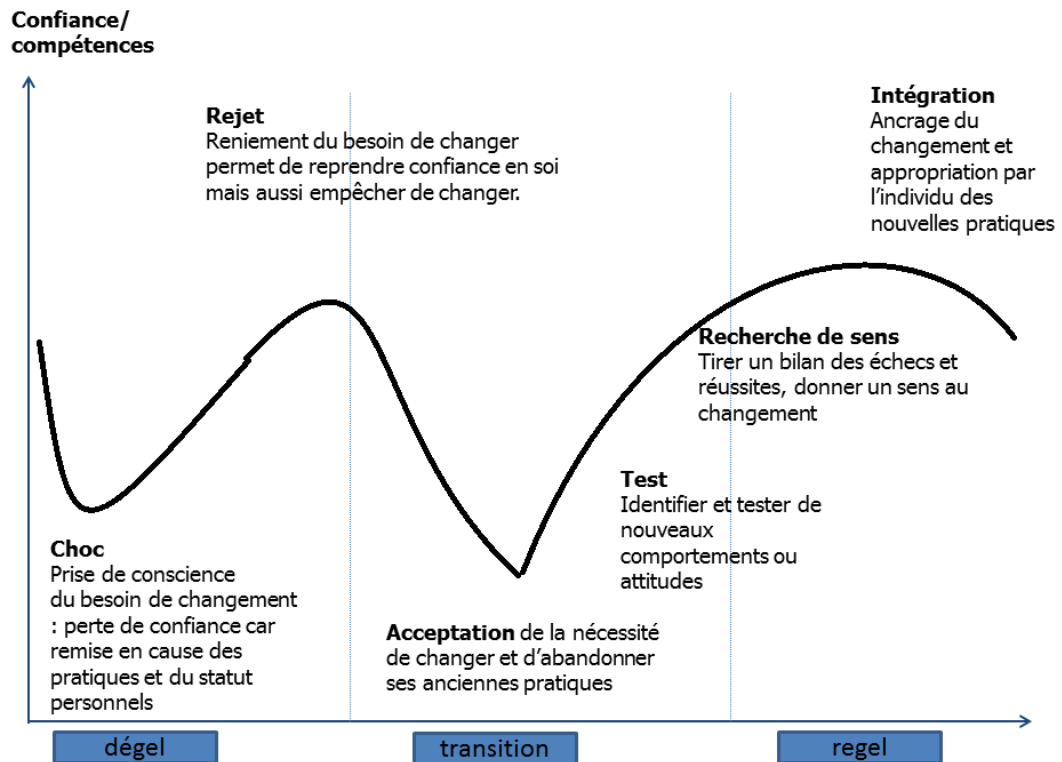


Figure 8 Les étapes du changement, (7)-[CCI]

Ces étapes nous démontrent que l'adaptation des acteurs aux changements opérés au sein d'une organisation n'est pas un processus spontané. (9)-[HUG] En fonction des acteurs, elle exige un effort plus ou moins difficile.

L'histoire des transformations de FT-Orange est la preuve qu'une partie des individus, de ceux qui ont vécu les phases de transition des PTT à Orange, est encore dans une phase de deuil de leurs expériences passées. D'autres sont dans l'acceptation du changement.

Pour illustrer les phases de douleur ou d'approbation, nous nous appuierons sur deux exemples concrets de transformations dans le Groupe.

3.1.1 L'acceptation. Exemple de la mise en place de la politique d'archivage par un Records Manager au sein de sa Division Recherche et Développement

3.1.1.1 La mission de la Division Recherche et Développement

La fonction de cette Division est de *garantir l'efficacité du socle technique du Groupe France Telecom*. Elle décide des technologies clés à réaliser pour adapter l'architecture technique du Groupe. Elle peut de cette façon anticiper les évolutions de l'industrie des Télécommunications.

C'est dans cette Division que le Records Manager est en charge de la gestion documentaire de huit Directions fonctionnelles avec des équipes implantées dans le monde entier.

3.1.1.2 Les plates-formes de Gestion Electronique de Documents utilisées au sein de la Division Recherche et Développement

Ce n'était pas une innovation d'enregistrer et traiter les documents dans un outil de GED.

Historiquement, depuis les années 50 jusqu'à la privatisation, un budget était alloué à la R&D pour le développement des technologies. En 1987, c'était la Bibliothèque Technique qui centralisait et avait la charge de la préservation des projets du point de vue du marché et des finances.

Les documents étaient déjà traités avec un système de numérisation de Thomson appelée GED SARDE.

Malgré la centralisation des projets à la Bibliothèque, les entités de la Division R&D utilisaient également d'autres GED. Au fil du temps, elles étaient abandonnées car rien n'avait été conçu pour suivre une norme, une politique ou des processus métier.

3.1.1.3 La mise en œuvre du projet

C'est donc en 2003-2004, que FT-Orange a pris la décision que toute numérisation et archivage se ferait avec Documentum, déclaré outil du Groupe. L'organisation s'est appuyée sur la norme ISO 42013 dont les principes étaient l'intégrité, la pérennité, la sécurité et la traçabilité.

Quand il a fallu déployer le projet de conservation de l'information, les équipes étaient prêtes car la PAG était une politique Groupe ce qui donnait de la valeur au projet. En outre, comme leurs travaux étaient conduits en mode projet, les individus savaient différencier les documents engageants des autres documents. Ils étaient conscients de l'importance de garder leurs informations sur les projets de façon pérenne et sécurisée. De même qu'utiliser une GED n'était pas une nouveauté pour eux.

Ainsi le Records Manager, après une analyse de l'existant et une étude de besoins, a mis en place un processus de Records Management avec la GED préconisée par le Groupe. Les collaborateurs ont pu suivre des formations sur la méthode de versement des documents. L'éditeur de la solution Documentum a aussi assuré une formation. Les individus ont participé à l'élaboration des plans de classement et des référentiels de conservation.

Par conséquent, ils ont accepté de n'utiliser qu'un seul outil et ont facilement consenti à ce changement. D'ailleurs, à ce jour, environ mille projets (*sic*)¹⁷ sont traités et les connections à la GED se montent à cent mille par mois.

3.1.2 Le deuil. Exemple de l'intégration des processus métier dans le projet Nova+, projet de stratégie du Groupe

Le projet Nova+ a conduit au regroupement de trois entités, dont la Division R&D, pour créer les OrangeLabs en octobre 2012. Suite au projet intégré, la transformation s'est faite sur plusieurs points.

Avant Nova+, FT-Orange mettait à disposition des pays un panel de services à choisir en fonction de leurs besoins. A partir du lancement du projet, ce sont les pays qui sont commanditaires et qui font part de leurs besoins avec un *business owner** comme décideur. Ce Directeur de projet est responsable du début jusqu'à la fin et sur tout le déroulement de l'activité. Il coordonne des équipes techniques

¹⁷ Nombre fourni par le Records Manager de la Division R&D.

comme l'Exploitation, le SI, la Formation, la Facturation et s'appuie sur d'autres activités. Pour que les équipes communiquent au mieux entre elles, un langage commun a été adopté.

Le projet intégré comprend ainsi un commanditaire, un *business owner* et une recherche groupe qui devait se faire en mode anticipation avec une conception et un déploiement des services et équipements réseau.

Les activités de projets des OrangeLabs se poursuivaient tout en absorbant les règles définies par l'anticipation. Les collaborateurs ont été confrontés d'une part à leur charge de travail et d'autre part à la contrainte d'une nouvelle méthode de travail. Cette méthode consistait à gérer leurs documents projets sur la GED déjà utilisée au sein de R&D. Cette Division, appuyée par la Qualité, était mandatée pour déployer l'outil. Elle a ainsi fait un état des lieux de la façon de travailler de chacun et des documents produits.

De l'analyse de cet existant, il en est ressorti que chaque entité avait son référentiel, sa propre règle de travail et sa pratique de conservation des documents. Alors qu'à R&D les documents de projet sont sauvegardés dans la GED, pour les autres entités, le stockage et l'échange d'information se font sur les plateformes métier SharePoint. Il a été nécessaire d'évangéliser les équipes pour l'utilisation de la plateforme GED. L'opération n'a pas été simple car travailler sur la GED demandait plus de contraintes avec l'administration du workflow¹⁸. Les individus pensaient que la traçabilité des informations, via la gestion des approbations, des vérifications et des modifications, faisait de cet outil un moyen de surveillance de leur activité. Ils ont commencé à résister. Mais dans la mesure où la GED Documentum était préconisée comme l'outil Groupe, l'opposition n'a duré que six mois. C'est à la fin de cette période que les individus ont « capitulé ». Néanmoins, malgré les mesures prises pour les accompagner dans ce changement, les collaborateurs sont encore dans une phase de deuil, ils ont perdu quelque chose qui leur appartenait : un outil et une information dont ils se sentaient les propriétaires exclusifs.

¹⁸ Description du circuit de validation et des tâches à répartir entre les différents acteurs d'un processus, des délais et des modes de validation. Source Wikipedia.

Aussi, nous avons pu voir d'après l'historique de FT-Orange (Voir Du réseau de télégraphie à Orange SA, p21) que les agents ont expérimenté une transformation brutale liée à la privatisation ou à l'introduction au marché boursier. Ils ont vécu également des modifications d'une partie du système comme dans notre exemple des OrangeLabs.

La Gouvernance de l'Information, élément de la stratégie du Groupe, est aussi une modification d'une partie de l'organisation.

3.2 La pensée globale de la Gouvernance de l'Information

La Gouvernance de l'Information apporte une manière de penser l'organisation informationnelle de l'entreprise. L'information qui constitue une composante clé de la compétitivité des entreprises, est considérée en effet aujourd'hui comme un actif stratégique. Cette façon de réfléchir à l'organisation mène à des actions concrètes. Il faut les promouvoir dans l'entreprise par des communications sur les enjeux et les bénéfices.

3.2.1 Les enjeux de la Gouvernance de l'Information

Ils sont liés aux aspects légaux et réglementaires

(21)-[SER] Les enjeux gravitent autour ce qui constitue l'information dans une entreprise.

- 1) Maîtrise de l'éparpillement des informations diffusées via Internet, les GED, les CRM et les réseaux sociaux d'entreprise.
- 2) Contrôle des pratiques des entités qui détiennent l'information clé d'une organisation : l'informatique, l'information documentation, les ressources humaines et les finances.
- 3) L'information doit être en phase avec les exigences de conformité et de sécurité

3.2.2 Les bénéfices de la Gouvernance de l'Information

Une information non gérée est une menace pour l'entreprise. D'où l'intérêt de conduire la Gouvernance de l'Information au cœur de la stratégie du Groupe.

(20)-[JUL] Les bénéfices sont mesurables par les gains qui pourraient être obtenus lors de la mise en place de la gouvernance.

- 1) L'organisation gagne en efficacité grâce à l'optimisation des processus et à une communication plus fluide. Les décisions sont plus rapides et plus fiables, et le délai de retour sur investissement (ROI) est réduit.
- 2) Une information tracée et sécurisée a l'assurance d'une réelle authenticité et reste rapidement disponible pour les collaborateurs.
- 3) Une information conforme à la législation en vigueur réduit les risques dans des cas de litiges ou contentieux.
- 4) L'information, centralisée sur une même plateforme, favorise une réduction des coûts de stockage.

Les enjeux et bénéfices ont été vus de manière globale. Ils sont applicables à FT-Orange dont le capital informationnel doit être construit. Ce capital est transverse et omniprésent et sa maîtrise est vitale.

Les axes d'activités touchés par la Gouvernance de l'Information sont nombreux et la liste n'est pas exhaustive : archivage des mails, veille stratégique, intelligence économique, gestion des connaissances, Réseau Social d'Entreprise, Records Management, programme de Capitalisation du patrimoine informationnel. Ce dernier est conduit par le Groupe Marketing Innovation (GMI), Direction dans laquelle la mission s'est effectuée. Choisir d'analyser le changement dans l'organisation au travers de ce programme avait un intérêt particulier, celui de préconiser le changement dans les pratiques documentaires et celui de s'approprier un nouvel

outil. Aussi, il réunissait à la fois du Records Management et une gestion des connaissances.

**Deuxième partie -
La fonction Groupe Marketing
Innovation dans le sillage de la
Gouvernance de l'Information
d'Orange**

1 La fonction* Groupe Marketing Innovation

Les réorganisations ont amené le Groupe FT-Orange à adopter une structure matricielle en 2006.¹⁹ Axée sur le principe de « groupe de projet », elle combine le découpage par fonctions métiers ou fonctions transverses, par divisions et par secteurs d'activité. Le Groupe Marketing Innovation est une division de l'entreprise.

1.1 Son organisation

Le Groupe Marketing Innovation (GMI) a pour mission de déployer le marketing stratégique et l'innovation à destination du grand public. Pour cela, il partage ses ressources et son expertise des domaines dans tous les territoires de présence du Groupe.

L'entité rassemble 700 collaborateurs : 500 en France, 200 au Royaume-Uni, ainsi qu'en Jordanie et à New York.

GMI est composé de différentes entités :

- 1) Les Lignes Business Home : elles se concentrent sur les activités de soutien aux pays du Groupe, elles contribuent à la stratégie de l'opérateur. Les activités se répartissent entre la voix du fixe, l'accès Internet et la télévision.
- 2) La ligne Business Personal & Group Devices : sa mission est de développer la vision, de suivre la performance et de fournir un support pour les aspects marketing et gestion de la valeur aux commerciaux.
- 3) Le Marketing Groupe : son rôle principal est de déployer une stratégie marketing cohérente avec les objectifs du Groupe. Il développe des études de marché et des études clients. Il se charge également de l'intelligence économique.

¹⁹ Type d'organisation dans lequel les personnes ou les sous-sections ayant des compétences similaires sont regroupées pour la répartition des tâches, source Wikipedia

4) La Direction GMI Sécurité

Créée en 2009, la Direction GMI Sécurité fonctionne selon le mode matriciel mis en place par le Groupe. Il appartient à l'équipe des Fonctions Transverses et fonctionnellement au Groupe Marketing et Innovation.

Cette Direction a deux missions majeures :

- Veiller à la sécurité de la chaîne de développement des produits et services développés par les équipes 3P du Groupe : Partenaire Marketing, Partenaire Recherche et développement et Partenaire Implémentation.
- Veiller à la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise et des systèmes.

Son équipe est composée de quatre Risk Managers* *Region* et de cinq Risk Managers *Domain*, dont l'un d'eux a également le rôle de Chef de projet Capitalisation du patrimoine informationnel. Ils analysent les risques d'un produit, d'une offre ou d'un service. Ils ont en charge les High Level Risk Assessment (HLRA). Il s'agit, dès la conception d'un produit, d'une offre ou d'un service, et tout au long des étapes de développement, de définir les actifs, d'en évaluer les besoins de sécurité et d'en déduire les risques potentiels.

Le processus HLRA se déroule en deux phases principales :

- La première consiste à réaliser le document HLRA à partir d'un entretien avec le responsable Marketing du nouveau produit. L'analyse des besoins de sécurité qui en découle est alors soumise à une équipe pluridisciplinaire. Elle regroupe chaque mois des contributeurs de différents domaines qui sont les représentants sécurité des Unités d'Affaires principales du Groupe.: Juridique, Réglementaire, Fraude et Assurance du Revenu, Responsabilité d'Entreprise, Technique.

L'ensemble des commentaires de cette revue permet de créer une première liste des risques macroscopiques qui peuvent peser sur le produit ou son modèle d'affaire. Des actions sont ainsi déduites pour réduire ces risques lors du lancement du produit.

- La seconde phase permet de réaliser le suivi des actions de réduction des risques. La proximité de l'équipe Sécurité de GMI, avec des contacts dédiés

au niveau de chaque cluster²⁰ du Technocentre, permet d'anticiper sur les produits à venir afin d'améliorer la fluidité de réalisation des HLRA. Elle s'assure également que chaque produit a bien pris en compte les actions recommandées, ceci lors des passages des jalons de design, de développement et de lancement. Ainsi, les Unités d'Affaire qui vont lancer le produit peuvent avoir une vision claire des risques qui font partie du modèle d'affaire du produit'.

5) Le Technocentre :

Il met en œuvre les projets du marketing, déploie les produits et services innovants pour le Groupe, définit et met en œuvre la politique de design de ces produits et services. Il se sert de l'expérience des utilisateurs pour améliorer ces produits. Il veille à ce que ces offres soient accessibles conformément aux axes de la stratégie RSE du Groupe.

Il fonctionne en mode transversal et s'appuie sur le mode 3P. Son organisation est décomposée en entités opérationnelles (appelées *clusters*) dont l'une d'entre elles, Design & User Experience (D&U), a été le pilote du programme de Capitalisation en 2011.

L'organisation repose aussi sur trois fonctions supports. Les deux pilotes du programme de Capitalisation en 2013 se sont porté sur deux de ces fonctions : le *Product Portfolio and Performance* et le *Product Promotion*.

- Le *Product Portfolio and Performance* : il détermine et conduit le plan d'innovation produit du Groupe, il met en relation les pays.
- Le *Product Promotion* : il fait la promotion interne et externe des produits et des services du Technocentre, via les différents intranets, les newsletters et les événements organisés.

²⁰ Concentration de projets

1.2 Le programme de Capitalisation du patrimoine informationnel au sein de GMI Sécurité

1.2.1 Définition générale

(25)-[FED] Le patrimoine informationnel peut être considéré comme l'ensemble des données et des connaissances, protégées ou non, valorisables ou historiques d'une personne physique ou morale. Il s'agit donc d'assurer la protection et la valorisation de l'information. A ce titre, l'information doit être sécurisée depuis sa création ou sa collecte, tant pendant la phase de transmission que pendant la phase de conservation. Les informations doivent ainsi être conservées de façon intègre dans le temps. Par ailleurs la confiance en une information découle également de son imputabilité. Il faut en effet pouvoir être sûr que c'est bien la personne authentifiée qui est à l'origine de l'envoi des données et de ce fait en assurer la traçabilité des données.

L'information doit également être disponible, avec une garantie d'accès sans interruption ni dégradation et aux seules personnes autorisées.

Enfin, la valeur d'une information ne dépend pas uniquement de sa conservation intègre dans le temps mais également de son exactitude, de sa pertinence et de sa validité.

Pour remplir l'ensemble des fonctions précédemment évoquées, le patrimoine informationnel doit ainsi être sécurisé au sein du système d'information. Sans sécurité, il pourrait évidemment être soumis au pillage effectué par des concurrents, des prestataires ou hackers.

1.2.2 Critères principaux

(25)-[FED] Les critères qui décrivent le patrimoine informationnel sont proches des objectifs d'une gouvernance documentaire.

Le critère de disponibilité

Plus l'information est organisée en fonction d'un plan de classement, cohérent et efficace, plus son accessibilité facile et rapide est assurée. Conservée dans un outil sécurisé, elle est protégée de toute attaque extérieure ou d'une panne informatique. En ajoutant la gestion des droits d'accès, l'information est sécurisée au maximum.

Le critère d'intégrité

L'intégrité est définie comme la propriété qui assure qu'une information n'est modifiée que par les utilisateurs habilités dans les conditions d'accès normalement prévues. On recherche donc par l'intégrité, l'absence de modification volontaire ou involontaire des flux et des traitements.

Le critère d'identification ou d'authentification

L'authentification porte sur les personnes ayant accès à l'information afin qu'elles respectent la confidentialité des données. L'identification s'élabore avec l'instauration des accès et des contrôles, ainsi que la définition des informations sensibles et des niveaux d'habilitation pour les utilisateurs correspondants.

Le critère de confidentialité

Elle fait suite à la mise en place du contrôle d'accès. La confidentialité revêt à la fois la notion de secret et de diffusion restreinte à un petit nombre de personnes.

Le critère de traçabilité

C'est une preuve que l'information existe bien dans l'entreprise. La traçabilité est donc nécessaire pour garantir l'intégrité des données et intervient surtout dans la sécurisation du patrimoine informationnel.

Le critère de pérennité

La pérennité du patrimoine informationnel consiste, outre sa conservation dans le temps, à assurer la continuité des traitements et des flux d'information quels qu'ils soient : voix et données images.

Une des caractéristiques de la pérennité consiste à être capable d'accéder à l'information dans le temps de façon intelligible.

Compte tenu de l'évolution particulièrement rapide des technologies, la conservation sur le long terme représente un défi dont la réponse est autant technologique qu'organisationnelle.

L'archivage électronique se doit par définition de garantir la pérennité

Ainsi, le patrimoine informationnel est le cœur même d'une entreprise au même titre que la Gouvernance de l'Information en est la stratégie. La Division R&D avait bien pris le virage nécessaire pour intégrer cette Gouvernance. GMI Sécurité a pris

la décision de déployer un programme de Capitalisation du patrimoine au sein des entités de sa Direction.

1.2.3 Contexte du programme

Le programme a démarré en 2011. Il s'orientait vers trois entités du Techocentre et répondait à deux exigences :

- 1) Celle de la Politique d'Archivage Groupe : conserver les documents pour des raisons juridiques, informationnelles et historiques. Couplée à la Politique de Sécurité du Groupe, la protection et la traçabilité des informations étaient garanties.
- 2) Celle de GMI Sécurité : étant dans la Direction Sécurité, elle demeurait à ce titre mieux placée pour être exemplaire et conduire ses collaborateurs vers une démarche de sécurisation de leur information.

Le programme s'est appuyé sur la demande croissante des collaborateurs de GMI : mieux gérer les flux documentaires quotidiens et respecter les exigences du Groupe. Les collaborateurs ciblés pour ce programme étaient les managers de la Direction Sécurité et du Technocentre. Il leur était proposé d'analyser les cycles de vie de leur information et de leurs documents essentiels. Ceci à des fins de création de référentiels d'archivage des fonctions marketing transverses. Ces référentiels d'archivage permettaient de valider les documents critiques, essentiels et importants pour la conduite d'activité et pour l'archivage légal à usage de preuves. Ils aidaient aussi à l'organisation de la gestion documentaire des activités.

Le programme annonçait l'organisation durable de la mémoire vivante des projets GMI et l'identification de leurs métadonnées sémantiques. Les mots-clés spécifiques fondaient la rapidité et la transparence des usages des différents outils d'archivage, de collaboration, de communication et de recherche.

Ce projet de Capitalisation s'est fait en partenariat avec le Records Manager R&D en prenant appui sur son expérience précédente de référentiel de conservation* des documents projets de son entité. Ses livrables projets étaient en commun avec ceux de GMI. Ils avaient une problématique transverse identique, le Time to Market.

Ce programme était novateur car marqué par la mise en place d'un processus de sécurité de l'information.

1.2.4 Objectifs et bénéfices du programme

- 1) « Ces objectifs ont été exprimés de façon à ce qu'une collaboration étroite s'installe entre le porteur du projet et les managers ayant formulé le besoin de changement. Les managers, soutenus dans leur démarche, pouvaient ainsi co-crée des règles documentaires et de sauvegarde directement adaptées à leurs projets, garantissant l'intégrité documentaire des livrables à chaque étape. »²¹

Dans ces objectifs, nous retrouvons des critères du patrimoine informationnel vus précédemment, comme la protection de l'information et l'accessibilité selon une gestion des droits d'accès aux documents.

- 2) Le premier bénéfice était d'ordre financier, en s'orientant vers une plateforme la plus utilisée dans le Groupe, la GED Documentum, dont la licence pouvait être négociée globalement. Il était ainsi possible de réduire les SharePoint et ses licences, acquises au coup par coup. Les coûts de fonctionnement étaient de ce fait diminués.

Ensuite, les autres bénéfices portaient sur la centralisation et le partage des informations ainsi que l'accès plus rapide aux documents : « Utiliser le même outil et les mêmes règles documentaires favorisait la réexploitation des connaissances entre métiers. »²² En outre, c'était l'assurance que les informations ne partaient pas au départ d'un collaborateur.

En cas de non collaboration au programme de Capitalisation, le risque annoncé concernait la perte ou le vol d'information, le contentieux ou l'obtention d'un mauvais audit. Par ailleurs, il pouvait ne pas correspondre au plan de continuité des activités.

En définitive, le programme avait pour finalité de capitaliser, de sécuriser et de conserver l'information sur une plateforme pertinente en utilisant une pratique documentaire commune à l'ensemble des utilisateurs.

²¹ Article du chef de projet Capitalisation paru sur l'intranet GMI Sécurité

²² Idem

1.1 En quoi inscrire des entités du Groupe Marketing Innovation dans ce programme est-ce un changement ?

Le changement est rarement automatique dans les organisations, il est en général décidé en fonction des représentations, des analyses, des anticipations, des acteurs, dans le cadre de leur fonctionnement ordinaire à l'intérieur d'une organisation pour répondre à une stratégie générale prescrite par les entités dirigeantes. (4)-[PER]

Dans le cadre du programme, nous ne prétendons pas que le changement est automatique. Il est essentiellement lié à des réorganisations régulières, il répond à un environnement technologique en perpétuel mouvement. Par ailleurs, en observant le contexte, les conditions du changement semblent favorables.

D'abord, la position de la Direction GMI Sécurité est propice pour instiller le changement puisqu'elle est en charge de la sécurité de l'information. Elle a, au demeurant, adopté un discours porté par une communication efficace et pédagogique.

Puis elle s'appuie sur la problématique du Time to Market qui est commune aux entités ciblées : le TTM est transverse aux projets. Elle connaît les besoins et usages dans la production d'information et de documents. Ceux-là même qui ne sont pas dissociables dans le déroulement des études, des plans stratégiques et des projets.

Enfin, l'attente de tous les collaborateurs est d'avoir un accès facile et sécurisé aux plateformes de publication, de capitalisation, de gestion documentaire et d'archivage. Il doit être adapté au rythme tendu des échanges et à la variété des opérations requises par les métiers, pour les projets.

La teneur des besoins est bien existante. De plus, le Chef du programme de Capitalisation du patrimoine informationnel, qui occupe également la fonction de Risk Manager, est extrêmement bien positionné pour lancer son programme en 2011.

Nous avons dit que le changement au sein de GMI Sécurité était, dans l'ensemble, dû aux réorganisations. Mais de quel type de changement peut-on parler pour cette Direction ?

Prenons appui sur une analyse du changement d'Autissier et Moutot (5)-[AUT] Selon eux, deux critères le caractérisent :

- le critère de l'intentionnalité (volontaire versus imposé)
- le critère de la temporalité (brutal versus progressif)

Progressif	Changement prescrit	Changement construit
	- Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique) - 12 à 36 mois	- Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise - 1 à 10 ans
Brutal	Changement de crise	Changement adaptatif
	- Solution à un dysfonctionnement - 1 jour à 3 mois	- Transformation des pratiques et de l'organisation - 6 à 18 mois
	Imposé	Volontaire

Tableau 1 Les typologies de changement, Autissier et Moutot, 2003

Dans notre contexte, le programme de Capitalisation correspond à un changement progressif et prescrit puisqu'il est lié aux contraintes réglementaires et techniques de l'environnement : loi SOX, la sécurisation de l'information et l'obligation de conserver les documents sur une plate-forme d'archivage. Ce programme coïncide aussi avec un changement adaptatif et volontaire des collaborateurs de GMI. Ils ont la volonté de transformer leurs pratiques et souhaitaient optimiser la gestion de leur information sur des outils dédiés.

1.2 La plate-forme WebDOC-Livedoc est-elle un outil dédié au changement pour capitaliser le patrimoine informationnel ?

En quoi est-elle plus pertinente que ce qui existe déjà ? Hormis son utilisation dans la Direction OrangeLabs, deux autres outils sont déjà exploités.

- SharePoint : il est utilisé pour travailler en mode collaboratif sur des documents d'activité et de projets associés aux métiers.
- Les serveurs partagés : ils sont utiles pour capitaliser autour des documents projets. Un système de classement a été mis en place pour que chaque entité GMI puisse enregistrer ses documents.

Les plateformes se créent en fonction des besoins des entités : un nouveau projet ou des réorganisations nécessitant d'abandonner un outil métier ou un portail intranet pour en créer un autre. A cet effet, les managers, désirant maîtriser la gestion de leur information, ont à leur disposition un tableau comparatif des fonctionnalités et des bénéfices des outils entre eux. C'est la DGCI qui le met à disposition sur son intranet. Les SharePoint collaboration ou métiers, les SharePoint Portal, le réseau social d'entreprise Piazza et la plate-forme WebDOC-Livedoc en font l'objet.

Il a semblé intéressant de procéder à une analyse similaire pour confronter les trois outils groupe : les SharePoint, les espaces partagés sur serveur et la GED WebDOC-Livedoc.

	SharePoint Collaboration	Disques réseau	WebDOC-Livedoc
Fonctionnalités	Créer un espace de partage avec gestion des droits d'accès. Créer un document numérique natif*.	Définir sur mesure des paramètres d'accès et de gestion du disque réseau partagé. Partager des droits en équipe et hors entité si défini – sauf externes. Maintenir et gérer les disques réseau par le Service Informatique groupe – avec le soutien des Responsables de Service Informatique « de proximité ».	Créer un espace de partage avec gestion des droits d'accès. Créer un document numérique natif*. Décrire, ranger, retrouver un document avec les métadonnées de description. Ranger et retrouver par un système de classement.
	Gérer les projets en cours. Gérer les emails. Rechercher en plein texte.	Classer et partager.	Conserver. Gérer les emails. Rechercher en plein texte.
	Animer des blogs, des forums.	Pas de fonction de réseau social.	Pas de fonction de réseau social.
Type de fichiers	Word, excel, PowerPoint, PDF, video, audio.	Création de dossiers et sauvegarde de plusieurs formats de documents.	Word, excel, PowerPoint, PDF, video, audio.
Capacité de stockage	<10-30 Go>	<30-50 Go> Volume révisable et négocié	1 TO
Bénéfices	Améliorer la productivité et la réactivité individuelle. Partager rapidement l'information en temps réel. Diminuer le flux de messagerie global.	Souplesse de la structuration des dossiers, facilité (intuitive) de la gestion des dossiers et des documents rapidité des enregistrements « sous », mémoire des opérations (à n-1).	Centraliser, tracer, fiabiliser l'accès aux documents liés à un processus métier. Sécuriser et diffuser des documents avec une gestion maîtrisée des versions applicables et des droits d'accès. Créer des alertes dès l'enregistrement d'un document. Créer des référentiels de conservation. Capitaliser des documents de référence et préparer à l'archivage électronique conforme à la Politique d'Archivage Groupe.

Tableau 2 Tableau comparatif des outils Groupe, à partir d'informations de FT-Orange, 2013, source Portail DGCI

Dans ce tableau nous remarquerons que les documents sont enregistrés dans les bases selon leur usage. Les documents définitifs sont conservés dans une GED qui sert à la fois de base documentaire et de base d'archivage. Les documents projets sont enregistrés sur les disques réseau et les documents vivants partagés sur les plates-formes SharePoint.

Cependant, la comparaison des bénéfices apportés par ces trois outils souligne bien une gestion maîtrisée de l'information sur WebDOC-Livedoc. Outre les documents centralisés et authentiques, ceux-ci ont la garantie d'être tracés grâce aux gestions des versions, des cycles de vie et de l'archivage.

Aussi, l'utilisation de la GED permet de réduire les espaces des serveurs partagés. Les droits d'accès sont gérés par un administrateur appartenant à une Direction fonctionnelle, ce qui allège les activités de contrôle de la Direction des Services Informatiques (DSI).

Ces bénéfices sont conformes à la Politique d'Archivage du Groupe et de ce fait à la Gouvernance de l'Information de FT-Orange.

Pour GMI, l'utilisation de WebDOC-Livedoc est la garantie d'entrer dans cette stratégie et par là même de modifier les pratiques de gestion de l'information de ses collaborateurs.

2 Audit d'une entité au Technocentre²³

En 2010-2011, le premier pilote du programme s'était porté sur une entité du Technocentre, Design and User experience (D&U). Toute la démarche d'audit s'était faite autour de l'analyse des besoins des acteurs de D&U. Après plusieurs conduites d'entretiens, le Chef du programme avait conçu un référentiel de conservation, c'est à dire une liste de types de documents jugés importants à garder avec des niveaux de criticité. Il a également déterminé un plan de classement pour cette entité dans la plate-forme WebDOC-Livedoc.

En 2013, il n'y a pas eu de suite pour D&U. Le programme de Capitalisation, pour des raisons de réorganisation, a ainsi été mis de côté plusieurs fois.

Cependant, le Chef de projet Capitalisation a su rebondir en décelant les besoins d'une entité, User Insight, UI, et d'un programme OUI, Orange User Interface. Tous les deux sont des entités du Technocentre, l'une appartenant à Product Promotion, l'autre à Portfolio Performance. Leurs besoins sont de traiter et d'archiver leurs documents. Pour cette mission, le Chef du programme a fait appel à un tiers-archiviste pour qui le programme a été présenté. Le prestataire a communiqué une note de cadrage. La gestion des arriérés d'archives* est toujours d'actualité.

Au moment d'intégrer la Direction GMI Sécurité, notre intérêt s'est naturellement porté sur la gestion des documents d'activité courants d'UI et de OUI. Car outre le fait d'archiver des documents de travail, qu'en est-il de la gestion des documents en cours et à venir ? Comment gérer une telle abondance d'information éparpillée sur plusieurs supports comme nous le révélera l'analyse de l'existant ?

La mission au sein de GMI Sécurité a eu pour objet l'analyse par la mise en exergue des besoins d'User Insight et d'Orange User Interface dans la gestion de leur information et dans leurs besoins d'accompagnement. Afin de formaliser leurs pratiques existantes, nous nous sommes appuyés sur un document interne du programme de Capitalisation. De plus, pour lister les documents utilisés et les besoins d'usage et d'accompagnement, nous avons conduit des entretiens auprès de collaborateurs d'User Insight et d'Orange User Interface.

²³ Voir Annexe 2

2.1 Analyse de l'existant

2.1.1 Sur les pratiques documentaires

²⁴Toute information créée ou traitée dans l'entité est créée ou stockée dans des systèmes hétérogènes et rigides. Les médias de stockage et de diffusion les plus couramment utilisés au Technocentre sont en plus des plates-formes métier SharePoint et des disques projet déjà évoqués auparavant :

- Les médias de sauvegarde personnelle : les disques durs internes et externes, les médias optiques.
- Les canaux online : la messagerie électronique et la messagerie instantanée.

Ensuite l'information est conservée pendant des années sur ces quatre supports. Cependant elle est sauvegardée majoritairement sur les disques durs internes ou les SharePoint. Ce mode de conservation est considéré par les collaborateurs comme de l'archivage.

En outre, les collaborateurs du Technocentre travaillent sur des applications métiers spécifiques qui permettent la création et la gestion d'information dans les phases de projets, avant qu'elle ne se transforme en document. Leurs postes de travail s'appuient sur une infrastructure sécurisée, nommée E-Buro, qui permet d'accéder à la fois à la bureautique et au système d'information du Groupe.

Toutes les applications de l'environnement E-Buro sont sécurisées grâce à l'offre de Gestionnaire d'Accès Sécurisé du Système d'Information (GASSI). Il contrôle l'accès aux applications en fonction des droits, basés sur l'identification et l'authentification unique de l'utilisateur. Chaque collaborateur connaît la liste des applications qu'il peut exploiter.

²⁴ Source interne GMI

2.1.2 Sur la typologie de documents

Pour User Insight :

- Un document de cadrage qui a pour objectif de fournir un guide d'utilisation des livrables marketing
- Un formulaire de recrutement
- Un questionnaire :
 - une restitution brute de ce questionnaire
 - une restitution qualifiée de ce questionnaire

Pour le programme Orange User Interface :

Des documents de formation concernant les outils et les méthodologies à utiliser pour ce programme

- Des documents de communication
- Des modules de design réutilisables et contenus dans une banque de données pour éviter leur création à l'infini
- Des templates
- Des documents de préconisations
- Des comités de pilotage
- Des comptes rendus de réunion
- Des présentations pour les instances

2.2 Analyse des besoins

2.2.1 Besoins selon les usages

L'analyse a révélé de réels besoins en gestion documentaire. Etant donné l'utilisation en masse des espaces SharePoint, « *ils éclatent* », il est essentiel de les réguler pour mieux maîtriser le stockage d'information.

Aussi, les collaborateurs demandent une centralisation de l'information sur une plateforme unique afin d'éviter de réclamer à leur hiérarchie l'acquisition des disques durs externes. Ils veulent conserver leurs documents à valeur de preuve pour les audits sur une durée estimée entre deux et dix ans. Cette plate-forme doit permettre un accès rapide à l'information et être simple d'utilisation.

Comme ils consultent les données des autres entités, ils souhaitent partager leur information avec celles-ci pour accroître l'échange et la capitalisation des connaissances.

Par ailleurs, ils ont conscience que la sécurisation de leur information ne peut pas se faire sans une gestion des droits. Ils sont informés des moyens de gérer le cycle de vie des documents et sollicitent, avant leur archivage, la destruction immédiate des documents qui n'ont pas d'intérêt stratégique ou de réutilisation.

En définitive, ils veulent réellement une thésaurisation des informations pour avoir accès, selon leurs besoins, aux données identifiées.

En conséquence, les bénéfices attendus de cette capitalisation sont de pouvoir échanger leurs informations avec d'autres entités, de connaître les propriétaires des documents et de mesurer l'activité de l'entité.

2.2.2 Besoins d'accompagnement

Les entretiens ont révélé que les besoins d'accompagnement concernaient en majorité l'accès aux documents de référence plutôt qu'un besoin significatif de formation sur WebDOC-Livedoc. Comme ils ont le sentiment de perdre du temps à se former, les personnes interrogées préfèrent disposer rapidement des documents

d'accompagnement, nécessaires à une meilleure gestion de leur information. En voici la liste :

- Un référentiel des bonnes pratiques de conservation
- Un guide des bonnes pratiques
- Un tutoriel pour l'élaboration de leur plan de classement
- Une aide au choix des différentes plates-formes de gestion de l'information
- Des retours d'expérience tels que des témoignages ou des interviews
- Une newsletter
- Une amélioration du processus d'accès à Webdoc-Livedoc (Voir La complexité des processus d'accès à WebDOC-Livedoc, p66)

2.3 Problématiques rencontrées dans cet audit

2.3.1 Les pratiques documentaires disparates

Aujourd'hui, comme en 2011, aucune règle commune de gestion documentaire n'a été appliquée au sein des entités du Technocentre.

²⁵Il paraît évident pour les collaborateurs qu'il existe un manque de cohérence dans la gestion documentaire. Ils sont aussi confrontés aux problématiques de simplification des processus de validation, d'espaces de stockage et de sauvegarde insuffisants, hétérogènes et parfois non liés entre eux.

Puisqu'il n'y a pas de règles communes de gestion documentaire, chaque équipe, voire chaque individu, gère ses documents à sa façon. Classement, tri, destruction se font selon des critères propres à chacun d'eux. Souvent, ils ne savent pas s'il existe des copies chez d'autres collaborateurs.

Même sans règle précise en matière de conservation, les collaborateurs ignorent qu'ils développent cette pratique. Ils multiplient les informations sur les ordinateurs de personnes d'un même service, ce qui ne facilite pas la gestion des versions conservées. Le peu d'indexation et de métadonnées rendent la recherche délicate.

²⁵ Source interne GMI

L'absence de processus formel de transmission des connaissances conduit également à une certaine perte du savoir des groupes.

Toutefois, selon la politique de la Direction des Services Informatiques, c'est au collaborateur de veiller, lors de son départ, à effacer de façon sécurisée les données de son ordinateur. Dans les faits, cette gestion est plutôt confiée au Responsable Sécurité Informatique (RSI), dont ce n'est pas la fonction. La profusion des espaces de stockage et des outils de communication empêche le circuit du document. Ainsi, outre le phénomène de doublons, le processus de validation n'est pas pérenne. Nous pouvons dès lors citer l'instabilité des moyens de validation tels que les courriels, la messagerie instantanée ou encore SharePoint.

S'ajoute également la multiplicité des informations et de documents qui entraîne une pénurie d'espace de stockage. La taille des messageries électroniques connaissent une forte croissance exponentielle car servant aussi à la transmission de documents. De nombreuses personnes signalent l'accroissement vertigineux d'envoi de courriels et de pièces jointes dont beaucoup ne sont plus lus.

Pourtant, les seules solutions pour augmenter les espaces de stockage sont, l'obtention d'un disque dur externe ou d'un SharePoint plus étendu, voire un second SharePoint, ce qui amplifie le problème.

D'où une attention particulière de la Direction du Groupe envers cette difficulté. C'est d'ailleurs l'un des objectifs du programme Conquête 2015 de rationaliser et de simplifier le système d'information.

En conséquence, SharePoint et son interface web ergonomique sont privilégiées à des systèmes de gestion documentaire jugés plus lourds par les utilisateurs et impossibles à imposer par les directions malgré la récurrence des problèmes posés.

2.3.2 La complexité des processus d'accès à WebDOC-Livedoc

Il existe plusieurs freins à l'utilisation de Webdoc :

- La complexité du rôle du gestionnaire local
- Les exigences très importantes à la création d'un utilisateur par l'administrateur du Système d'Information
- Le temps de mise en œuvre trop long
- La fréquence d'actualisation des données non homogène

Ces freins liés à la GED rendent difficiles l'adhésion des utilisateurs qui, de surcroît, manquent de temps.

2.3.3 Les réorganisations

Nous avons évoqué le programme de Capitalisation de 2010-2011 avorté pour cause de réorganisations internes. Pendant cet audit et au cours de la mission qui a duré uniquement trois mois, nous avons pu observer des changements d'organisation, non seulement au sein de GMI Sécurité mais également au Technocentre. Ces mouvements sont liés à la stratégie de l'entreprise qui a comme fers de lance non seulement Nova+, le mode projet intégré, mais aussi l'innovation à tout prix afin de rester concurrentiel. Ces stratégies modifient l'organisation des services.

Prenons l'exemple du Manager acceptant d'entrer dans le programme de Capitalisation aujourd'hui. Il peut, du jour au lendemain, avoir une mobilité vers une autre Direction et ainsi abandonner le projet. Ainsi, rien ne dit que son remplaçant aura la volonté de continuer. C'est assurément avec ces réorganisations, que nous pouvons constater la passivité des dirigeants. (3)-[DUP]. En effet, leur rotation fait qu'aucun d'entre eux n'a intérêt à prendre le moindre risque. Leur passage à la tête d'une division, qui s'inscrit dans un parcours de carrière, ne doit être marqué par

aucun incident. Le changement des structures entraîne l'absence de changement en profondeur des fonctions.

Dans ce contexte, le changement devient quelque chose dont tout le monde parle d'autant plus que rien n'est fait.

Troisième partie -

Piloter le changement :
prérequis et proposition de
solution

Après cette phase d'analyse de l'existant, des besoins et des problématiques, la mission ne semblait pas terminée. Pour que le programme de Capitalisation du patrimoine informationnel résiste à de futures réorganisations, nous avons construit un modèle de pilotage du changement en mode projet.

Pour cette mission, nous avons préparé le schéma ci-après. Il montre le découpage du projet en deux phases. L'organisation du projet peut ainsi être optimisée au mieux.

La phase préparatoire comprend tous les éléments de l'audit à conduire pour débiter un projet, excepté la réunion de lancement qui n'a pas eu lieu pour des raisons d'organisation et de disponibilité.

La phase de réalisation aborde les étapes à aborder pour piloter le changement.

Alors que ni formation d'un Comité de pilotage ni réunions préparatoires n'ont pu prendre une place dans le projet, ce dernier a été mené à l'aide d'entretiens avec des personnes ayant vécu cette expérience du changement. Nous nous sommes aussi inspirés des méthodologies de conduite de changement. Nous avons également pris en compte les besoins pertinents à nos yeux, exprimés lors de la réalisation de l'audit du Technocentre.

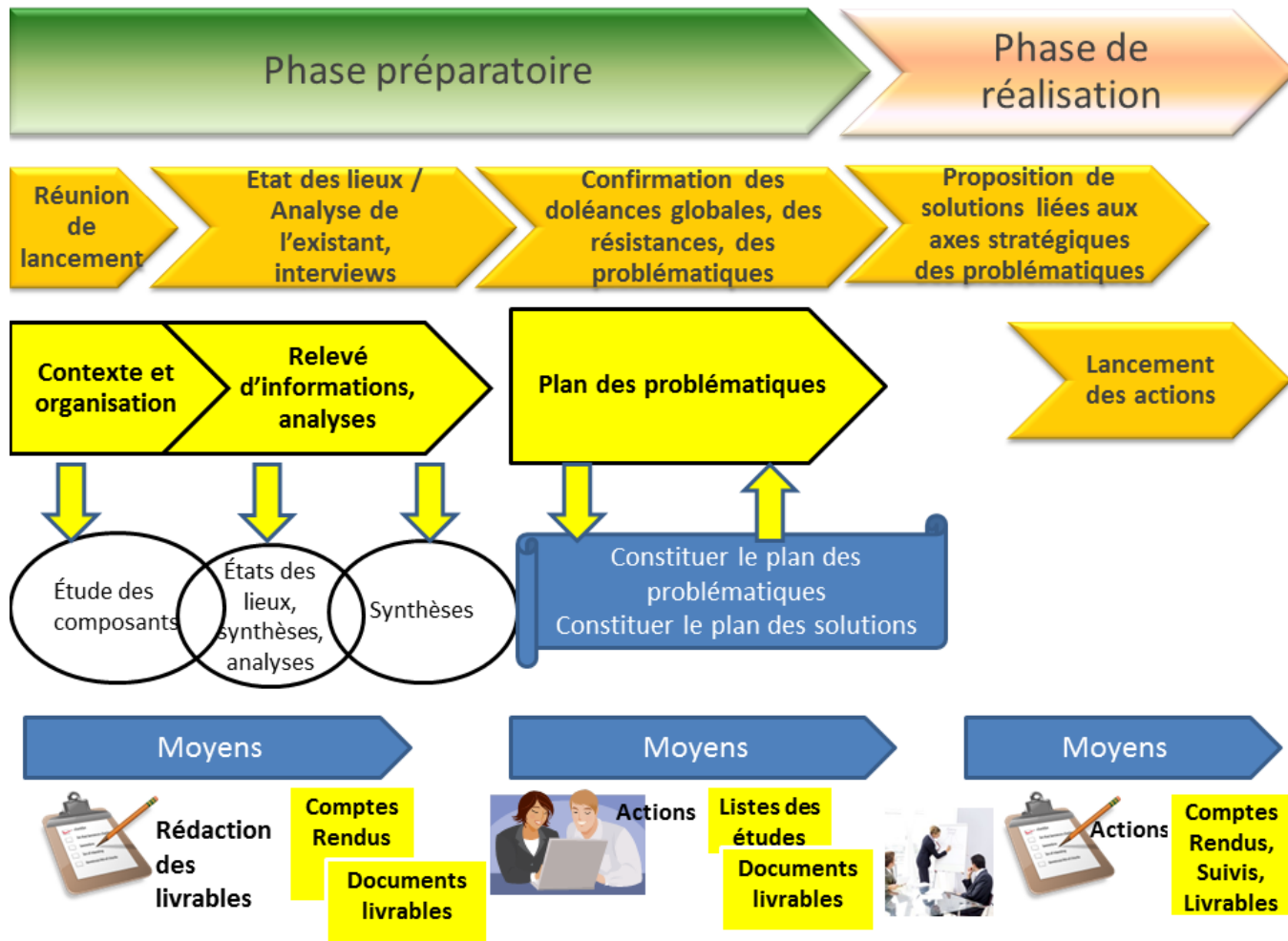


Figure 9 Les phases de déploiement d'un projet, Sylvie Raby, 2013

1 Pilotage du changement : prérequis

1.1 Benchmark des retours d'expériences de pilotage du changement²⁶

Pour réaliser cette démarche d'observation, quatre collaborateurs se sont prêtés au jeu de l'interview.

Le *sponsor** et les deux relais du projet de Gouvernance ont témoigné de leur expérience de pilotage du changement. Les deux relais sont par ailleurs le Records Manager de R&D et la Responsable du Référentiel Qualité et de la Documentation R&D. Cette Responsable est impliquée fortement dans la transformation²⁷ en étant au cœur de ses règles, de ses méthodes et de ses outils.

Le quatrième collaborateur est un Chef de projet d'une entité de GMI. Il a piloté le changement vers une nouvelle plate-forme web au sein d'une équipe de treize personnes.

Nous allons décrire comment ces quatre interviewés, nommés agents du changement, ont élaboré une stratégie.

1.1.1 Constituer un Comité de pilotage

- Pour le projet de Gouvernance de l'Information, le Comité était constitué initialement de membres de la Direction Sécurité Groupe, de la Direction Juridique et du service APH ainsi que des référents* ou relais dont le Records Manager R&D.
- Pour les relais de la Gouvernance de l'Information : leur tâche était aisée puisque la Division R&D a toujours été dans une politique de conservation. Dans ce contexte, le Comité comprenait des qualitiens pour décrire les processus métier, des experts métiers tels que ceux de la propriété industrielle ainsi que des ingénieurs brevets et des juristes.

²⁶ Voir annexes 3, 4 et 5.

²⁷ Au sein de R&D le terme transformation est employé pour le changement.

- Pour le projet d'évolution de la plate-forme, le Chef de projet s'est entouré d'une équipe de six personnes. Comme le service comprenait des analystes et des documentalistes, il a intégré un collaborateur par métier. Sa volonté était de mieux impliquer ces professionnels. Un Webmaster, un Informaticien et le Directeur du service s'ajoutaient à ces deux collaborateurs et formaient le Comité de pilotage.

1.1.2 Prendre en compte les résistances

Malgré ces moyens mis en place, les agents du changement ont observé des phases alternant tensions, inquiétudes, peur de l'inconnu, démotivation, refus de partager l'information par crainte d'être dépossédé de son savoir.

Pour certains collaborateurs la tension était palpable. Les inquiétudes des uns, les interrogations des autres ont formé un début de résistance.

Dès lors, pour lever ces résistances, les personnes interrogées ont trouvé des leviers tels que faire des compromis : « *lâcher des petites choses qui ne sont pas très bonnes pour le projet mais qui lèvent des barrages.*²⁸ » Ils devaient démontrer que le projet était soutenu par leur Direction et que celui-ci suivait les objectifs de l'entreprise.

C'est pourquoi ils devaient communiquer positivement. Le discours était le moyen de faire taire les rumeurs, les interprétations, les angoisses des uns et le mutisme des autres. (1)-[ACH]

La communication passait aussi par des réunions d'information, des conférences sur l'avancement du projet ainsi que des *workshops*²⁹. Animés par les Managers d'équipe, ils permettaient aux utilisateurs de s'exprimer et d'échanger.

²⁸ Source interne FT-Orange : entretiens GMI

²⁹ Ateliers regroupant des collaborateurs pour travailler sur une même thématique

1.1.3 Accompagner

Les entretiens ont révélé que l'accompagnement des collaborateurs par les managers était véritablement essentiel. Les managers se devaient d'être exemplaires non seulement dans leur comportement mais encore dans leur utilisation des outils, des règles et des méthodes.

Les interviews ont aussi démontré que la formation des collaborateurs aux nouvelles pratiques et aux outils restait au cœur de l'accompagnement. Elle concernait également les managers pour qu'ils s'améliorent sur la gestion des personnes.

En outre, la création d'un réseau de professionnels ayant la même fonction ou le même vocabulaire a confirmé que ces derniers se retrouvaient autour de problématiques communes.

En conclusion, les interviews ont permis de nous interroger sur les moyens à implémenter au Technocentre pour guider les salariés dans la modification de leurs pratiques et dans l'utilisation d'un nouvel outil. Ils sont le support de notre réflexion sur l'ajustement d'une méthode de pilotage du changement, au sein de deux entités du Groupe Marketing Innovation, ciblées comme pilotes.

Pourtant, le projet de Capitalisation doit élargir son périmètre d'action. Il lui est possible de concevoir un modèle de changement, à partir de ces deux entités, pour ensuite l'appliquer à l'ensemble du Technocentre ainsi qu'au sein de GMI Sécurité.

Mais avant d'adapter une solution, il convient de cartographier les acteurs impliqués dans le changement, de comprendre les mécanismes de résistance et de trouver des leviers de la conduite de changement.

1.2 Cartographie des acteurs

Nous pouvons considérer deux typologies d'acteurs, ceux qui insufflent le changement et ceux qui seront intégrés dans le changement.

1.2.1 Les acteurs du Comité de pilotage

Il s'agit là de reprendre ce qui a été amorcé en 2011 dans GMI Sécurité.

Au préalable, il convient de monter une équipe permettant le pilotage du changement, en reprenant l'équipe antérieure additionnée d'acteurs stratégiques. (En italique)

- Le directeur de GMI Sécurité ainsi que *celui du Technocentre*.
- Le Chef de projet qui aurait aussi la casquette de *leader* pour le déploiement de la Capitalisation du patrimoine informationnel
- Un référent de la Gouvernance de l'Information qui aurait un rôle de consultant dans le domaine de la conservation des documents et la gestion du changement, par exemple le Records Manager de OrangeLabs.
- Des correspondants informatiques qui feraient le lien technique avec la Direction informatique. Ces derniers gèreraient la création, la sécurité et les autorisations d'accès au disque projet et apporteraient un soutien logistique à la communication.
- L'appui de la MOA WebDOC-Livedoc.
- *Le sponsor** du projet de Gouvernance de l'Information : il aurait un rôle d'appui au projet, sachant que c'est un projet de Direction Groupe. Il n'aurait pas nécessairement l'obligation d'être présent au Comité mais les *reporting* de réunions lui seraient transmis pour avis de sa part.

1.2.2 Les acteurs du projet

Pour mener à bien cette entreprise, il est indispensable de lister les ressources qui mettront en œuvre le projet.

En effet, les groupes d'acteurs représentent le moteur du changement social. Ce sont des collaborateurs motivés par des enjeux, des valeurs, des idéologies, des intérêts. (14)-[TEN]

(5)-[AUT] Deux typologies de ressources sont identifiables :

- 1) Les ressources internes qui sont utiles dans les actions de communication car elles ont la connaissance de leur environnement, peuvent identifier les bons

interlocuteurs ou être encore informées d'éventuels freins. De plus, proposer à ces ressources de participer permet une meilleure intégration de l'existant, puisqu'elles ont l'expérience des méthodes et pratiques utiles à leurs activités.

Pour notre projet nous choisirons les managers intermédiaires, ou relais, dont le rôle est d'être exemplaire. Ils sont formés aux méthodes de management et de communication. Quand elle est efficace, le message perçu est clair et sans ambiguïté.

Nous ciblerons également les opérationnels reconnus dans leur équipe, car les managers peuvent compter sur leur professionnalisme.

Et enfin le leader du projet de Capitalisation qui, lui, devra convaincre individuellement les relais, susceptibles d'être à leur tour leader au sein de leur équipe.

2) Les ressources externes apportent un gage d'objectivité et de neutralité. Elles ont des techniques de communication en rupture avec les usages de l'organisation.

Nous pourrions collaborer avec le tiers-archiviste choisi par GMI Sécurité pour la gestion des arriérés d'archives des équipes du Technocentre. Les conseils de ce prestataire seraient une garantie quant à la fiabilité du projet tant du point de vue de la méthode et du cadre juridique qu'au niveau normatif.

Ces acteurs, excepté la ressource externe, seront au cœur du changement. Seront-ils proactifs ou passifs (5)-[AUT], opposants ou adhérents ? Quels facteurs provoqueront leur enthousiasme ou au contraire leur démotivation ? Seront-ils des freins au projet ?

Et quelles seront leurs résistances ?

Pour se les représenter, il a semblé nécessaire d'en comprendre les mécanismes, les facteurs déclencheurs et les typologies au travers de la littérature portant sur la résistance au changement.

1.3 Comprendre les mécanismes de la résistance

Le changement provoque toujours des résistances légitimes et inévitables d'où « un passage du dur et du sûr, au souple et à l'incertain. » (10)-[MIR]

C'est au moment de l'annonce du projet que la résistance s'annonce. Nous l'avons vu précédemment, la nouveauté génère inquiétude et doutes. Il est possible qu'elle provoque l'inertie des collaborateurs, qu'elle mette en exergue les relations de pouvoir entre eux. Ces relations sont de plusieurs ordres : une position hiérarchique, une maîtrise des moyens, une relation avec l'environnement de l'organisation, la possession d'une information, la maîtrise d'une compétence rare. (12)-[NOY]

(1)-[ACH] Jusqu'à présent la situation leur convient, l'ordre établi les satisfait et leurs objectifs sont en adéquation avec ceux de l'entreprise.

De plus, les phases de questionnement-réajustement peuvent se prolonger tant que les signaux forts d'engagement de l'exécutif dans le processus de changement ne viennent pas confirmer la volonté d'entreprise et le caractère irréversible de la décision prise.

Et ces phases de questionnement sur la finalité du changement inaugurent les actes de résistance.

Le changement implique de modifier ou même de rompre un équilibre. Les cartes sont de nouveau redistribuées pour rejouer leurs avantages. Et les collaborateurs doivent déployer une auto-défense au regard de cette redistribution. C'est le début de la résistance au changement. (10)-[MIR]

1.3.1 Déterminer les facteurs déclencheurs

(7)-[CCI] Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte, à la fois sociologiques mais aussi psychologiques et qui contribuent à générer l'enclenchement du changement et des processus associés.

1.3.1.1 Les facteurs sociologiques

(7)-[CCI] Les facteurs déclencheurs portent sur une reconsidération des règles du jeu de l'organisation en tant que système : statut, pouvoir et capacité d'influence.

Le changement est d'ailleurs perçu comme une manipulation de la hiérarchie lorsque les enjeux et les objectifs ne sont pas compris.

De plus, les acteurs ont l'impression que leur autonomie est touchée : le flou s'installe car diminuer leur marge de manœuvre au sein de l'organisation entraîne des zones d'incertitude. (12)-[NOY]

Les routines et le poids des habitudes ont des incidences sur le projet : changer provoque des conflits à l'égard des valeurs et des croyances individuelles et collectives.

1.3.1.2 Les facteurs psychologiques

(10)-[MIR] L'individu par nature n'aime pas changer. Il a une large préférence pour la stabilité, le passage du sûr à l'incertain lui fait peur. Il craint d'ailleurs de perdre l'avantage de ses acquis. Il s'interroge sur ses réelles compétences puisqu'il lui est demandé de modifier ses méthodes de travail.

C'est la peur de l'inconnu ou de l'incertitude par rapport à l'avenir qui le maintiennent dans une position de refus.

1.4 Répertoire des typologies de résistances

(10)-[MIR] Même si une minorité d'individus est proactive et impulse le changement ce n'est pas suffisant pour la continuité du projet.

(5)-[AUT] La majorité des résistants sont passifs, dans l'attente des résultats, ils se sentent rassurés par leur absence de réaction.

Alors que les opposants, en minorité certes, ont tous les arguments à l'encontre du projet : « Qu'est-ce que ça va changer pour moi ? Encore un nouveau projet... »

Pour se donner une représentation des comportements des acteurs face au changement, nous utiliserons la grille de Discours, Routines, Actions, Symboles (DRAS) d'Autissier et Moutot, 2003.

- Discours : le repérage des discours et de leurs émetteurs donne des indications, pour les actions de conduite du changement, sur les cibles et la nature des messages à passer.
- Routines : il s'agit de manières de faire non formalisées, construites dans l'histoire et qui orientent le comportement des individus.
- Actions : elles sont visibles car elles ont des conséquences concrètes et sont souvent le fait d'acteurs opposants. Il s'agit souvent d'actions sur les ressources, de reroutage, mise en place d'un projet concurrent, de discrédit ou encore d'inertie.
- Symboles : c'est un concept proche de la routine. Ils peuvent être des facilitateurs ou des freins.

Comportemental	Actions	Routines
Etat d'esprit	Discours	Symboles

Tableau 3 La matrice de DRAS, Autissier et Moutot, 2003

(1)-[ACH] « La prise de conscience de la nécessité de changer ne se fait pas sans réactions affectives évidentes. La résistance doit jouer son rôle d'activateur du changement et ne saurait à aucun moment servir de tribune pour démolir ce que les entrepreneurs du changement ont décidé. »

C'est à partir des données qui seront collectées pendant la phase d'analyse des comportements de résistance, que nous pourrions proposer des leviers pour la conduite de changement.

1.5 Trouver les leviers de la conduite de changement

(9)-[HUG] Plus les objectifs du changement seront clairs, avec une annonce des enjeux et des perspectives, plus son intégration en cinq phases se ferait aisément. (Voir Penser l'organisation autrement, p39)

Les enjeux du projet de capitalisation seraient de stocker, de rendre pérennes et accessibles les documents d'information de GMI Sécurité. Les perspectives seraient d'utiliser une seule et même plateforme, d'entrer dans un projet stratégique du groupe et de ne pas risquer un « mauvais audit », c'est à dire avoir la capacité de prouver l'activité de l'entité par des documents fiables.

Des leviers clés seraient nécessaires pour que tous ces enjeux soient pris en compte dans la durée.

1.5.1 La communication : une étape clé.

Le leader du projet de Capitalisation, en concertation avec le Comité de pilotage, aurait pour mission de communiquer sur ces enjeux et perspectives et surtout d'aller vers une pratique de communication managériale. Cet exercice permettrait de porter le projet à la connaissance des managers des entités et des divisions du Groupe, créant ainsi une communication *top-down*.

(9)-[HUG] La communication aurait pour dessein de motiver les individus et leur donner un objectif pour ce changement. Avec l'analyse des comportements de résistance, le leader du programme organiserait la négociation du changement d'outil et de pratique de travail, mettrait au point son discours et surtout garderait du temps pour des échanges, pour l'adaptation et pour la maturation du projet de changement.



Figure 10 Schéma de la communication, Sylvie Raby, 2013

Le leader entrerait dans une période d'échange avec les acteurs : il s'engagerait dans un dialogue ouvert, dans la mise en commun des connaissances et dans la coopération, le tout dans un climat de confiance pour éviter les doutes ou les suspicions quant aux apports du projet.

Ce projet devrait par ailleurs démontrer une certaine cohésion dans toutes ses étapes et être porteur d'intérêt pour les collaborateurs. Cela conditionnerait la motivation et la mobilisation des compétences de chacun.

Toute information reçue ferait avancer la compréhension des acteurs sur la complexité du projet, sur des retards dus à des défaillances techniques par exemple.

L'information diffusée se devrait d'être en harmonie avec les décisions prises. L'instauration d'une stratégie de communication, régulière et contrôlée, serait essentielle. Les collaborateurs, dans ces conditions, accepteraient plus facilement le changement. Le leader du fait de sa propre charge de travail, pourrait perdre le rythme régulier de ses communications, comme notre Chef de projet en charge du

changement de plateforme web qui au bout de quelques mois n'échangeait plus sur l'évolution du projet jusqu'à arriver à une situation de crise. Le leader ferait état des ressources employées et des actions menées.

La diffusion de l'information se ferait via Intranet et la messagerie électronique.

1.5.2 La formation : un outil d'accompagnement

(1)-[ACH] (9)-[HUG] Ce levier serait mobilisé pour dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des nouvelles tâches qui leur seraient confiées. Cela supposerait aussi une réorganisation de ces tâches ou une modification de leurs méthodes de travail.

La formation aurait une place centrale dans la politique du changement en raison de son impact sur les adaptations nécessaires : elle redynamiserait les collaborateurs et permettrait l'adaptation de leurs compétences.

Pour gagner en efficacité, la formation devrait être anticipée et évaluée. Il serait recommandé d'identifier le besoin de formation à partir de l'écart entre les connaissances attendues et les connaissances réelles.

Les ressources humaines intégreraient les formations dans le plan de formation pour valider le bien-fondé de l'utilisation de la GED.

Cependant, la formation à elle seule n'aurait pas suffisamment d'efficacité. Il lui faudrait en plus, le soutien des directeurs du Technocentre et de GMI Sécurité dans l'accompagnement des collaborateurs. Ils soutiendraient la mise en œuvre du programme de Capitalisation initié par le Comité de pilotage. Ils compteraient sur la présence des managers de proximité auprès des acteurs pour que ces derniers acceptent à titre individuel les changements dans leurs pratiques quotidiennes.

1.5.3 La participation des acteurs : une condition du changement

Le rôle du leader avec l'appui des directeurs serait d'impliquer les acteurs concernés par la transformation. En les associant, en leur permettant de participer à la réalisation du projet, les acteurs pourraient se sentir valorisés. La mobilisation de ces derniers entraînerait une nouvelle motivation des équipes.

La participation des collaborateurs se traduirait par la constitution d'un groupe de travail. (7)-[CCI] Il s'agirait encore d'un facteur clé du succès (9)-[HUG] pour conduire le changement.

En leur proposant de participer à un groupe de travail, les collaborateurs auraient une réelle influence sur les décisions ou sur les modalités de mise en œuvre. Ils auraient également un certain contrôle sur la mise en place et les conséquences d'un projet. Les collaborateurs seraient entendus et soutenus dans leurs demandes et rapporteraient les difficultés rencontrées. Ils auraient la possibilité d'établir une fiche de dysfonctionnements tant au niveau de l'outil que de la méthode. Ils seraient les acteurs de l'amélioration du processus à condition que leur avis soit pris en considération.

Le fait de se regrouper régulièrement leur permettrait de mettre en commun leurs difficultés et les moyens d'y remédier. Peut-être que ces réunions les éclaireraient sur le fonctionnement de l'ensemble du système (son organisation, ses circuits, sa communication). Dans un monde parfait, ils pourraient partager leurs connaissances. Mais, pour y parvenir, les collaborateurs devraient nécessairement participer aux réunions et surtout se sentir en confiance dans leur environnement de travail.

Un collaborateur, pris individuellement, resterait attentiste même s'il a conscience de ce qu'il faut changer. Alors qu'en associant le plus grand nombre de collaborateurs à la recherche de solutions, ces derniers seraient capables de changement, même s'ils n'avaient pas encore bénéficié de conduites à suivre pour procéder au changement adéquat. Nous serions dans la dynamique de groupe.

(8)-[HEC] D'ailleurs, celle-ci permettrait de faire circuler l'information, de véhiculer l'intérêt d'une nouvelle pratique professionnelle et de faire prendre conscience des enjeux de la Capitalisation du patrimoine informationnel.

Ce seraient, dans certaines conditions, des outils de management, des clés pour l'adhésion des acteurs du changement.

2 Proposition de solution : conception du changement au sein du Technocentre

Le projet de changement se focaliserait sur le pilote User Insight (UI). Entité du Technocentre dont les processus seraient simples à définir et qui souhaiterait changer ses pratiques de gestion documentaire. Nous aimerions parvenir à modéliser le changement pour l'ensemble du Technocentre en reprenant les informations obtenues sur le pilote User Insight. Nous n'avons pas mis en place cette modélisation pendant notre mission pour une question de temps. L'ensemble des préconisations étant de l'ordre du conditionnel, nous ne pourrions pas fournir des résultats concrets.

La première phase du projet schématiserait le processus métier ainsi que le processus documentaire associé d'User Insight. L'intérêt de ce travail serait de pouvoir établir un référentiel de conservation simplifié des documents à des fins d'archivage. Les durées de vie seraient décidées en amont en collaboration avec les acteurs et en fonction des documents. Nous pourrions utiliser le référentiel type qui est mis à disposition sur l'intranet de la DGCI, mais il est trop complet par rapport aux besoins de notre entité.

La deuxième phase définirait les modalités d'accompagnement par l'élaboration d'une charte des bonnes pratiques et des actions de communications et de formations.

La troisième phase proposerait un portail d'information qui serait une vitrine de la capitalisation des transformations.

La dernière partie montrerait comment planifier les modalités d'accompagnement essentielles pour aborder le changement.

Le processus, le référentiel et les modes d'accompagnement devraient servir de canevas pour piloter le changement au Technocentre. Le portail serait un outil de référence pour ce pilotage.

2.1 Première phase : du processus métier au référentiel de conservation.

2.1.1 Un processus métier

Chaque activité serait représentée par un verbe d'action. Ces actions seraient productrices non seulement de documents mais aussi de réservoir de savoir-faire et de connaissances. La finalité serait de capitaliser l'information.

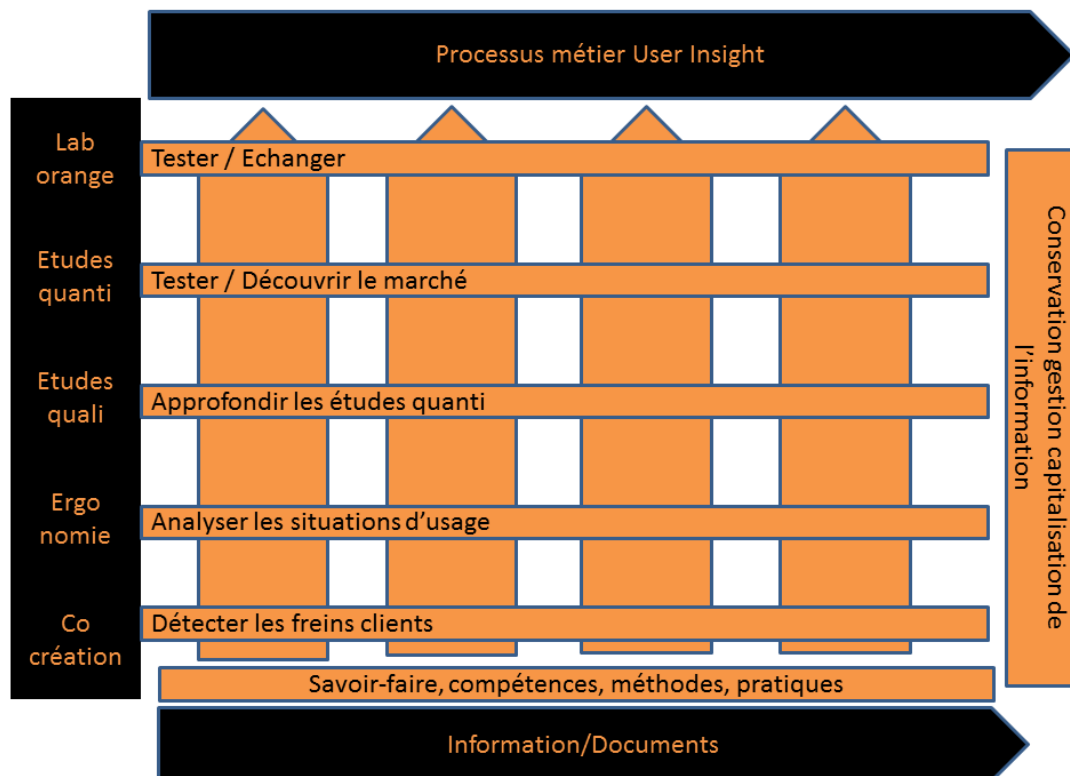
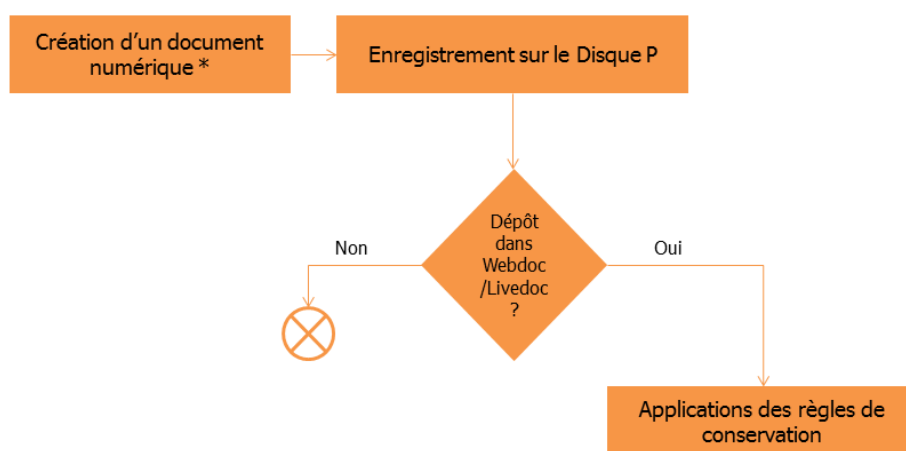


Figure 11 Processus métier, Sylvie Raby, 2013

2.1.2 Un processus documentaire

Les collaborateurs n'ont pas l'habitude de créer leurs documents dans la docbase mais enregistrent ces derniers sur le disque P où se trouvent leur armoire et leur arborescence.

Avant le dépôt du document, le gestionnaire de la docbase validerait le versement des documents dans celle-ci en respectant le référentiel de conservation.



* Texte, vidéo, image, mail

Figure 12 Processus documentaire, Sylvie Raby, 2013

2.1.3 Un référentiel de conservation

Ce référentiel s'applique à une entité. Chaque équipe aurait un travail d'analyse préalable sur la typologie de documents à conserver dans leur docbase et définirait les catégories adaptées à leur activité. Cette matrice leur servirait de modèle.

Type de document	Catégorie Description Remarques	Valeur de l'information Droit d'accès	Durée de conservation (en années)	Sort final	Niveau de criticité	Validité	Modèle accessible à partir de :	Dépôt du document	Vérification
Note de cadrage	Documents pour l'entité	Confidentiel	2	D	C	DF	SP Disques réseau	WebDOC	Gestionnaire
Formulaire de recrutement	A spécifier	Confidentiel	2	D	C	DF	SP Disques réseau	WebDOC	Gestionnaire
Questionnaires	Livrable projet	Interne groupe	2	CI	C	DF	SP Disques réseau	WebDOC	Gestionnaire
Restitution brute des questionnaires	Etudes non finalisées	Confidentiel	Fin étude	D	NS	DC	SP Disques réseau	WebDOC	Gestionnaire
Synthèse qualifiée des questionnaires	Synthèses études	Interne groupe	10	CI	S	DF	SP Disques réseau	WebDOC	Gestionnaire
Reporting mensuel service	Documents pour l'entité	Confidentiel	2	D	C	DF	SP Disques réseau	WebDOC	Gestionnaire
Document d'audit	Communication activité entité	Confidentiel	>10	CI	S	DC	SP Disques réseau	WebDOC	Gestionnaire

Tableau 4 Référentiel de conservation, Sylvie Raby, 2013

Sort Final : « Destination diversifiée des documents correspondant à la mise en œuvre des décisions de conservation, de destruction ou de transfert des documents, telles qu'elles sont explicitées dans la Charte d'Archivage ou tout autre outil de référence.» (26)-[AFN-02]

CI : Conservation Illimitée : les documents doivent être conservés de façon à être disponibles immédiatement

D : Destruction : action de supprimer des documents de manière irréversible, en application des choix de sort final énoncés dans le référentiel de conservation³⁰.

H : Archives Historiques

R : Révisable

Niveau de Criticité : déterminé par les entités selon leurs besoins.

V : Vital : le document est unique

C : Critique : document à valeur légale, à présenter lors d'un audit

S : Sensible : document qui trace l'activité d'une entité et qui peut avoir une valeur probante.

NS : Standard : document qui se substitue à un autre mais en cas de perte il y a des risques de dysfonctionnements dans l'entité

Validité : signale l'utilisation du document

DF : Document Final

DC : Document Courant*

Tous les critères des catégories ne sont pas représentés sur le modèle de référentiel mais il est toutefois intéressant de les lister pour des besoins futurs.

³⁰ Nouveau Glossaire de l'Archivage [En ligne] [consulté le 12 novembre 2013]
<http://www.archive17.fr/index.php/l-archivage-pour-les-nuls/nouveau-glossaire-de-l-archivage.html>

2.2 Deuxième phase : les modalités d'accompagnement

2.2.1 Une charte des bonnes pratiques

Cette charte serait un document d'accompagnement détaillant les objectifs du programme de Capitalisation et du changement dans les pratiques de gestion de l'information. Elle rappellerait les règles concernant la politique de sécurité de l'information et celles de la gestion documentaire.

Elle serait fournie à chaque nouveau collaborateur du Technocentre.³¹ Elle serait l'outil de référence sur lequel le collaborateur se reporterait afin de le convaincre d'adhérer au projet. Car elle aurait pour objectif de fidéliser les collaborateurs autour du projet afin de maintenir celui-ci dans le temps.

2.2.2 Des actions de communications et de formations

2.2.2.1 Des vecteurs de communication variés.

2.2.2.1.1 Les présentations en Comité de pilotage

A l'instar des présentations que le responsable du projet fait actuellement en Comité de Direction, celles-ci pourraient être faites au Comité de pilotage. L'intérêt de ces réunions serait surtout de faire un bilan sur les actions passées et une prévision de celles à venir. Dans la mesure où les directeurs seraient présents, ils feraient à leur tour un point à leur hiérarchie, ce qui permettrait une communication *top down* et une diffusion de la *philosophie* du programme.

³¹ Voir Annexe 1 : Charte des bonnes pratiques

2.2.2.1.2 *L'intranet*

Parmi les intranets de FT-Orange, l'Intranet GMI Sécurité serait choisi pour diffuser des informations. Des informations étaient déjà publiées lors du lancement du programme Capitalisation en 2011, *les managers étaient informés du processus de co-crédation du projet*. Nous garderions le mme modle.

2.2.2.1.3 *Les groupes de travail*

L'analyse sur les leviers de la conduite du changement suggrait la constitution de groupes de travail. Ils seraient essentiels pour fdrer le projet.

Pour faire participer un maximum de collaborateurs et pour leur viter d'tre absents trop souvent, le nombre de groupes de travail serait fixd d trois. Les rdnions se feraient mensuellement et par rotation de groupes puisqu'elles seraient animdes par le Chef de projet Capitalisation. Ce seraient des moments d'changes sur les problmatiques et les besoins de chacun.

Ce serait ggalement l'occasion d'un bilan des actions du cté des collaborateurs comme du cté du Chef de projet.

2.2.2.2 Des formations adaptées

La maîtrise d'ouvrage (MOA) WebDOC, qui fait partie de la DGCI, proposerait des formations mensuelles d'une durde de deux heures d destination des utilisateurs. Elles seraient obligatoires ds l'ouverture d'une doctbase. Ces formations se feraient d distance, en e-learning, les dplacements ne seraient pas d prvoir.

2.3 Troisième phase : capitaliser sur les transformations avec un portail d'information

Cette troisième phase du changement ne pourrait s'oprer qu'au moment du dmarrage du projet, c'est-à-dire que les collaborateurs seraient opationnels sur

leur nouvelle pratique documentaire. Nous compterions alors six mois pour avoir le recul nécessaire sur les actions menées.

La capitalisation porterait sur les synthèses des présentations des Comités de pilotage, les synthèses des groupes de travail, les retours d'expérience et de formations et le questionnaire d'évaluation de WebDOC-Livedoc.

Elle serait formalisée par un portail³² qui rassemblerait les contenus. Elle proposerait de découvrir ou redécouvrir les enjeux de la Capitalisation du patrimoine informationnel.

Elle pourrait être également un outil pour se former et s'informer sur les bonnes pratiques dans l'archivage et la conservation des documents en mettant à disposition des lecteurs un modèle de référentiel de conservation, un guide des bonnes pratiques, un tutoriel pour aider à l'élaboration d'un plan de classement, un comparatif des différentes plates-formes de gestion de l'information, un calendrier des formations en e-learning de la MOA WebDOC, une newsletter mensuelle rédigée par le Chef de projet de la Capitalisation qui informerait sur les statistiques d'utilisation de la GED, sur la Gouvernance de l'Information et sur les actions futures à mener dans le cadre du programme.

Réel accompagnement dans le changement des processus de travail, le portail documentaire, s'il est consulté, aurait pour intention de répondre aux collaborateurs du Technocentre sur les objectifs et les modalités de la conservation de leur information.

Outil d'accompagnement aux transformations, ce portail serait un point d'appui pour une modélisation de la conduite du changement par le Chef de projet de la Capitalisation. Si la modélisation est réussie, le projet de changement pourrait se développer dans le cadre du Technocentre puis s'étendre à la Direction GMI et entrer dans la stratégie de Gouvernance de l'Information.

³² Voir annexe 6. Cahier des charges Capitalisons ensemble !

2.4 Quatrième phase : planifier les actions

Le pilotage du changement vers une nouvelle pratique documentaire de l'entité User Insight serait conduit comme un projet. Nous envisagerions une planification sur les trois phases décrites dans les paragraphes précédents et illustrée dans la figure 13.

- 1) La phase d'accompagnement correspondrait à l'analyse des besoins et de l'existant de l'entité pour faire une étude de faisabilité et pour déterminer le process. Ensuite le projet serait annoncé aux collaborateurs par des communications écrites telles que les newsletters et les communications orales comme les réunions d'information et la constitution de groupes de travail.

Les actions de formation compléteraient cette première phase.

- 2) La phase de pilotage comporterait une analyse des résistances et la recherche de moyens pour les modérer dans la mesure où il est possible d'entendre les collaborateurs. Il leur serait proposé plusieurs outils pour les assister dans leur nouvelle pratique documentaire.
- 3) La phase de capitalisation rassemblerait les retours d'expérience et aurait pour finalité d'améliorer les pratiques de gestion documentaire et les fonctionnalités de la docbase.

Nous pourrions élaborer un questionnaire d'évaluation de la docbase. Cette enquête aurait deux registres, l'un quantitatif l'autre qualitatif.

La partie quantitative concernerait le nombre de documents enregistrés dans WebDOC et la fréquence d'utilisation de l'outil. Les retours permettraient aussi de chiffrer le nombre d'utilisateurs.

La partie qualitative servirait de support d'amélioration pour la MOA WebDOC-Livedoc : processus d'accès, navigation dans l'outil, temps d'enregistrement...

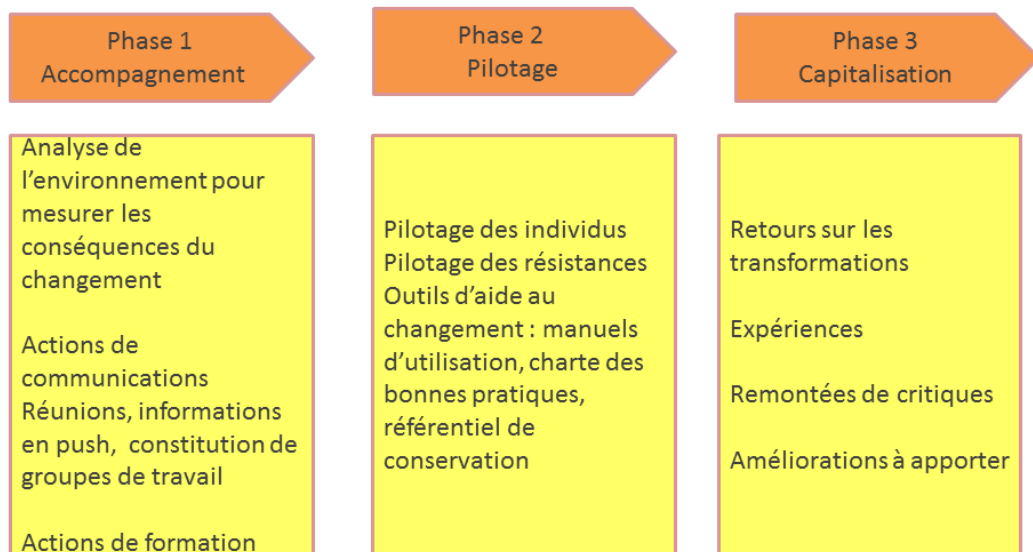


Figure 13 Planifier les actions de changement, Sylvie Raby, 2013

Piloter le changement avec une multiplicité d'outils et de mesures d'accompagnement ne peut se faire qu'en étroite collaboration avec les individus. Ils sont au cœur du processus de transformation : « Car rien de plus ravageur que la communication implicite, le consensus mou ou l'illusion de l'unanimité. »³³ Un projet de changement ne peut pas se déployer sans une écoute attentive des peurs et des questionnements des individus. A condition qu'eux-mêmes acceptent de participer ou d'être impliqués dans le projet.

³³ Source : Article paru le 5 avril 2012 sur les Décisions Absurdes, [en ligne], [consulté le 8 octobre 2013], http://www.lepoint.fr/societe/ces-decisions-catastrophiques-qui-nous-menacent-10-04-2012-1450076_23.php

Conclusion

Nous sommes dans une société du tout digital où le papier n'a plus sa place pour des raisons budgétaires et environnementales. Le numérique produit des informations en masse. Les organisations intègrent des stratégies de gestion de l'information : gouvernance documentaire, politique d'archivage, politique de sécurité de l'information, management du patrimoine informationnel. Le cycle de vie du document devient une priorité pour les entreprises.

L'information entraîne des changements dans les pratiques de gestion qui doivent être adaptées à cette économie du savoir. (13)-[BIN] A cette stratégie de l'information sont associées les solutions technologiques. Elles impliquent des modifications dans les processus de travail. D'où le déploiement de projets de transformation des outils et de mise en place de ceux-ci.

Mais ces transformations ne peuvent se faire sans conduite de changement. Développer un projet d'entreprise s'effectue avec une équipe dédiée. Accompagner les collaborateurs dans le changement nécessite l'expertise d'une autre équipe détachée du projet technique. C'est d'ailleurs sur cette problématique d'accompagnement au changement que nous, spécialistes de l'information, pourrions intervenir et nous positionner. Notre métier évolue depuis vingt ans. Nous sommes des acteurs du changement dans notre sphère professionnelle. Nous avons appris à être accompagnés dans l'appropriation des nouvelles technologies de l'information par la voie des formations continues. Nous participons à des groupes de travail, nous cultivons notre réseau professionnel, nous publions dans les revues spécialisées. Nous pratiquons le changement.

(5)-[AUT] Alors, nous pouvons nous interroger sur l'opportunité d'internaliser les compétences de conduite de changement et de nous les confier. Car nous offrons du conseil et des formations qui dépassent nos connaissances techniques.

Puis, nous sommes placés au cœur de la gestion des connaissances et de l'information. Capables d'analyser un processus documentaire et de proposer l'outil et la méthode adaptés, nous allons bien au-delà de leur implémentation.

Aussi, nous avons la faculté d'accompagner les utilisateurs dans une démarche de changement. C'est l'une des valeurs ajoutées de notre métier.

Glossaire

Arriéré d'archives : stock volumineux de documents nécessitant un tri et un classement.

Business owner : maître d'ouvrage dans la conception d'un projet.

Cycle de vie (d'un document): étapes menant de la création d'un document à sa destination finale, soit sa conservation soit sa destruction.

Docbase : terme utilisé en interne pour désigner la plate-forme de GED du Groupe, nommée également Webdoc-Livedoc.

Document courant : document d'activité d'une entité dont le sort final n'a pas encore été décidé (conservation ou destruction).

Document engageant : document achevé et validé, produit ou reçu au nom d'une entreprise ou d'un organisme, qui contient une décision ou une information entraînant ou susceptible d'entraîner une incidence financière ou la responsabilité morale de son détenteur. Un document engageant doit être authentique, fiable et intègre.

Document numérique natif : ce sont les documents bureautiques, le multimédia, les données de l'internet, le contenu des messageries ou les données contenues dans des applications informatiques, en flux ou non.

Entité : terme utilisé en interne pour désigner un service.

Fonction : terme utilisé en interne pour désigner une division fonctionnelle du Groupe.

Indexation : action de définir des points d'accès pour faciliter le repérage des documents et/ou des informations.

Métadonnées : données structurées ou semi-structurées qui permettent de qualifier et de gérer les documents archivés tout au long de leur cycle de vie.

Plan de classement : le plan de classement pour l'archivage est un plan de classement des activités d'une entreprise ou d'un organisme, selon le principe fondamental du « records management ». Il ordonne l'ensemble de ces activités et les documents qui en sont issus suivant une organisation logique, souvent hiérarchique, qui sert de colonne vertébrale au référentiel de conservation.

Référent : dans le contexte du Groupe, interlocuteur sollicité sur un projet pour son expérience et ses connaissances du domaine.

Référentiel de conservation : document prescriptif qui, en application de la politique d'archivage, définit les durées de conservation des documents engageants d'une entreprise ou d'un organisme.

Risk manager : personne qui gère les risques et la sécurité liés au lancement d'un produit ou d'un service.

Sponsor : personne qui soutient un projet. Dans le cadre du programme de capitalisation, le sponsor est la Direction de la Gestion et de la Conservation de l'Information.

Traçabilité : exigence d'un système d'archivage électronique d'enregistrer systématiquement tout événement affectant le fonctionnement du système ou les documents conservés dans la plate-forme de conservation.

Tracer : terme utilisé pour les documents engageants. Action de retrouver la trace de ces documents grâce à des moyens de conservation tels que le référentiel de conservation, le plan de classement ou les métadonnées.

Bibliographie

Cette bibliographie est analytique et s'arrête au 2 octobre 2013.

Le classement est thématique. Sous chaque thème sont mentionnées les références classées par ordre alphabétique d'auteurs. Elles sont présentées avec un numéro entre parenthèse suivi des trois premières lettres du nom d'auteur entre crochets.

CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS

ANALYSES DU CHANGEMENT

- (1) [ACH] ACHARD Pierre. Le Changement sans perte d'authenticité. Paris : Lavoisier, Hermès Sciences, 2005. 250p. *Collection finance gestion management*. ISBN 2-7462-1029-0

L'auteur traite de la capacité des individus à s'extraire d'une zone de confort pour aller vers le changement. Il analyse aussi la faculté de changer en restant cohérent avec soi-même et en respectant ses valeurs.

- (2) [CAI] CAILLE, Sandrine. De changement en changement. Changer sans s'épuiser, faire changer sans s'énerver. Paris, Eyrolles, 2011. Chapitre 5, Favoriser l'appropriation et la mobilisation, p77-85. ISBN : 978-2-212-54929-4.

Ce chapitre est consacré aux indicateurs de mesures de l'appropriation du changement par des exemples d'adhésion et de comportement des individus face aux nouveaux projets.

- (3) [DUP] DUPUY, François. L'alchimie du changement : problématique, étapes et mise en œuvre. Paris, Dunod, 2001. *Collection Stratégie et Management*. ISBN 2-10-005616-6

L'auteur s'appuie sur des cas concrets de changement pour développer son approche et sa démarche. Les aspects sociologiques de l'organisation sont mis en exergue : acteurs, système, symptôme, leviers.

- (4) [PER] PERRENOUD, Philippe. L'organisation, l'efficacité et le changement, réalités construites par les acteurs. Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, 1993. [en ligne] Education et recherche, 1993, n° 2, pp. 197-217. [consulté le 2 octobre 2013]
<http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1993/1993_04.html>

La deuxième partie de cette étude porte sur le changement dans les organisations, les acteurs du changement et l'organisation comme écosystème et variable changeable.

METHODOLOGIES DE CONDUITE DU CHANGEMENT

- (5) [AUT] AUTISSIER, David. Méthode de conduite du changement. *Jean-Michel Moutot*. Paris : Duodi, 2010. 251p. ISBN 978-2-10-059521-1

Les auteurs présentent une méthodologie de gestion du changement en trois phases : le diagnostic du changement, le cycle de pilotage et le cycle d'accompagnement. Les prérequis sont posés : définir les objectifs, gérer les risques et déterminer les leviers de résistance. Les outils présentés sont d'excellents socles pour quiconque souhaiterait mener un projet de conduite de changement.

- (6) [BAS] BASSETTI, Ann-Laure. Gestion du changement, gestion de projet : convergence – divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement. 248p. Thèse, Génie industriel, ENSAM, 2001.

L'auteur, à partir d'exemples concrets vécus sur le terrain, aborde le déploiement du changement par l'identification de phases de rupture et de phases d'amélioration. Le document pointe également les besoins des acteurs pour l'appropriation du changement.

- (7) [CCI] CCI DE VERSAILLES VAL D'OISE YVELINES. Synthèse du club RH, 19 mai 2011. Les Enjeux de la conduite de changement, sp. [Consulté le 25 septembre 2013] <www.actinium.com/wp-content/.../Synthèse-Club-RH-Actinium.pdf>

La partie présentée par Mourad Attarca synthétise les aspects théoriques de la conduite du changement comme les processus, la résistance au changement ou l'accompagnement dans les transformations.

- (8) [HEC] HECQUARD F. Conduire une dynamique de changement : la mise en œuvre du plan de développement de la lecture publique rouennais. bbf, T.56, n°4, 2011

Avec un exemple de bibliothèque qui a subi des arrêts et reprises fréquents de projets, l'auteur étudie le changement par un management induisant une dynamique d'équipe.

- (9) [HUG] HUGUENARD, Séverine. Accompagner le changement à l'occasion d'un projet de reconstruction. L'expérience de l'Hôpital local de Montfort l'Amaury. 2007. 79p. Mémoire, Santé publique, ENSP, 2007.

Cet ouvrage est une aide pour aborder les mécanismes de résistance, les processus de changement et les modes d'accompagnement dans la conduite du changement.

- (10) [MIR] MIRAMON, Jean-Marie. Promouvoir le changement. Les cahiers de l'Actif, N°314-317, p.211-219. [Consulté le 25 septembre 2013] <www.actif-online.com/fichiers/articles/art_miramon_314_317.pdf>

L'auteur aborde le changement dans son contexte organisationnel et compare les étapes du changement d'une organisation avec celles de la vie humaine.

- (11) [MOR] MORAND-KHALIFA, Nathalie. Pour une bonne gouvernance de l'information. Documentaliste Sciences de l'information. [en ligne]. ADBS, 2009, N°2, Vol 46. [consulté le 5 août 2013]. **Conduire le changement**, p. 52-62. ISSN 0012-4508. Disponible sur Cairn.Info

L'auteur aborde la démarche de records management sous forme de processus. Projet qui ne peut se faire sans l'accompagnement des utilisateurs pour lesquels le cycle de vie de l'information n'est pas toujours facile à mettre en œuvre.

- (12) NOYE, Didier. Réussir les changements difficiles. Les cahiers de l'Actif, N°314-317, p.247-250. [Consulté le 25 septembre 2013] <www.aktif-online.com/fichiers/articles/art_noye_314_317.pdf>

L'auteur analyse les facteurs du changement dans une organisation : les conditions, les raisons et les décisions stratégiques à adopter pour assurer la réussite du projet.

RESISTANCE AU CHANGEMENT

- (13) [BIN] BINETTE L. Comprendre et vaincre la résistance au changement. Argus, vol. 38, n°2, automne 2009, pp. 14-16.

L'auteur analyse dans cet article la raison des résistances au changement et propose des pistes de solution qui ont une dimension humaine. Les notions de motivation et d'implication des individus seront abordées.

- (14) [TEN] TENEAU, Gilles. La résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives. Paris : L'Harmattan, 2005. 250p. Collection Dynamiques d'entreprises. ISBN 978-2-747-597-593

Les chapitres 5, 13 et 14 concernent les processus sociocognitifs, le diagnostic du changement et les agents du changement.

GESTION DE PROJET, ARCHIVAGE ET RECORDS MANAGEMENT

- (15) [HAR] HARE, Catherine, McLEOD Julie. Mettre en place le records management dans son organisation. Guide pratique. Archimag. Paris, Serda, 2002. 47p. ISBN 2-95104777-0-3

Le *records*, ou le document, est au centre de ce guide : quelle est sa place dans l'organisation, qu'est-ce que son cycle de vie ou qu'est-ce qu'un référentiel de conservation ? On apprend également ce qu'apporte le records management dans l'entreprise. Les formations pour exercer dans ce domaine sont listées.

GESTION DE PROJET, METHODES

- (16) [DES] DES MESNARDS, Paul-Hubert. Réussir l'analyse des besoins. Paris, Eyrolles, 2007. 146 p. Collection Mode projet. ISBN 978-2212538113

Point d'appui pour comprendre comment analyser les besoins et mener les entretiens. p. 37 et p. 80-87

- (17) [MAR] MARCHAT, Hugues. Le Kit du chef de projet. Editions d'organisation, Paris, Eyrolles, 2012. 224p. ISBN 978-2-212-54-731-3

Méthodologie de gestion de projet. Une multiplicité d'outils est proposée.

INFORMATION DANS L'ENTREPRISE

CYCLE DE VIE

- (18) [APR] APROGED. La Maîtrise du cycle de vie du document numérique. [Mise à jour en 2007]. [Consulté le 8 août 2013] Disponible en téléchargement sur <http://www.aproged.org/index.php/Demarrer-telechargement/Publications/8-4-pages-La-maitrise-du-cycle-de-vie-du-document-numerique.html>

Les quatre étapes du cycle de vie du document sont présentées : création, gestion, diffusion, conservation.

GOVERNANCE DOCUMENTAIRE

- (19) [GOU] GOUVINFO. Gouvernance de l'information. Livre blanc. [en ligne] *3Org Conseil*. Paris, 2012. 68p. [Consulté le 10 septembre 2013]. <<http://www.gouvinfo.org/IAI//?s=livre+blanc>>

Enquête en ligne faite en 2011 à destination d'un public ciblé. Les résultats du questionnaire portent sur la mise en perspective de cette nouvelle donne stratégique pour les entreprises.

- (20) [JUL] JULES, Arnaud. Processus, outils, méthodes : les modes opératoires de la gouvernance. Documentaliste Sciences de l'information. [en ligne]. ADBS, 2013, n°1, Vol. 50. [consulté le 2 août 2013]. Pratiques, p. 50-59. ISSN 0012-4508. Disponible sur Cairn Info.

L'auteur décrit dans cet article les instruments d'une gouvernance opérationnelle : processus, procédures et outils.

- (21) [SER] SERDALAB. La Gouvernance documentaire dans les organisations françaises. Enquête Serdalab. Livre blanc. [en ligne]. Paris : Groupe Serda-Archimag, 2011. 18p. [Consulté le 10 septembre 2013].
< http://www.serdalab.com/Medias/Livres%20blancs-%C3%A9tudes%20gratuites/Livre_blanc_serdalAB_gouvernance_documentaire.pdf>

Enquête menée en ligne en 2011 auprès d'organisations publiques et privées. Les résultats portent sur la définition, l'organisation, les problématiques et les attentes d'une gouvernance dans l'entreprise.

SECURITE DE L'INFORMATION

- (22) [ARC] ARCHIMAG. Records management, archivage et sécurité. Guide pratique. Paris, Serda, n°39, 2009. 28p.

Guide qui fait l'état des lieux en matière de records management. Le RM comme composante de la sécurité de l'information dans l'entreprise.

- (23) [BAL] BALLETT, Philippe. Conserver les courriers électroniques ? Ou comment résoudre la problématique de l'archivage des emails. *RIETSCH, Jean-Marc*. Livre blanc. [en ligne] Paris, Fedisa, sd. 60p. [consulté le 18 juin 2013] <http://www.fedisa.eu/fedisa2007/info.php3?page=ARTICLES&id=323>

Etude menée sur la nécessité de conserver les emails pour des raisons de sécurité et d'obligations légales.

- (24) [CHA] CHAMPAGNE, Claude. Application d'une charte de sécurité de l'information à la diffusion d'information sensible : le cas de France Telecom R&D. 2005. 106p. Mémoire, Sciences de l'information et de la documentation spécialisée, Cnam INTD, 2005.

Il s'agit d'un document d'appui en matière de sécurité de l'information chez France Telecom, notamment sur les niveaux de criticité.

- (25) [FED] FEDISA. Protection du patrimoine informationnel. *Cigref*. Paris : Fedisa, 2007. 64p. [Consulté le 15 septembre 2013].

<http://www.fedisa.eu/fedisa2007/info.php3?page=ARTICLES&id=178>

Le chapitre *Sécurité Technique*, p. 30-32, définit le patrimoine informationnel et liste les critères de sécurité : disponibilité, intégrité, confidentialité et traçabilité.

NORMES

- (26) [AFN-02] AFNOR. Norme ISO 15489-1 : 978-2001, Records management. Partie 1 : Principes directeurs. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, avril 2002, p.1.

AFNOR. Norme ISO/TR 15489-2 : 978-2001, Records management. Partie 2 : Guide pratique. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, mars 2002

- (27) [AFN-09] AFNOR. Norme française Z 42-013 : archivage électronique : spécifications relatives à la conception et à l'exploitation de systèmes informatiques en vue d'assurer la conservation et l'intégrité des documents stockés dans ces systèmes. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, mars 2009

Annexes

Annexe 1
Charte des bonnes pratiques



L'énoncé des objectifs du programme de Capitalisation

- Protection de l'information
- Accessibilité de l'information
- Pérennité de l'information
- Règles documentaires semblables
- Langage commun (par l'identification de métadonnées identiques pour chaque métier)
- Usage d'une même plateforme de gestion de l'information



L'énoncé des objectifs du changement dans les pratiques de gestion de l'information

- Partage de l'information
- Capitalisation des connaissances
- Communications entre les métiers
- Etre en phase avec la stratégie de Gouvernance de l'Information du Groupe



Des rappels sur la politique de sécurité de l'information

- Obligations réglementaires des collaborateurs
- Obligations contractuelles des collaborateurs
- Définition des documents sensibles
- Classification des niveaux de sensibilité
- Cycle de vie d'un document
- Sort final
- Validité de l'information
- Les rappels sur les niveaux de sensibilité, de criticité, de valeur de l'information, le sort final, la validité.



Les règles de gestion documentaire

- Le plan de classement
- Le plan de nommage avec le titre du document comprenant Type de document_Nom du projet_Code projet_version/date, trois métadonnées obligatoires : entité responsable, auteur du document, type de document.

Le référentiel de conservation à utiliser

Les règles sur la gestion des profils utilisateurs

Charte des bonnes pratiques, Sylvie Raby, 2013

Annexe 2

Synthèse des entretiens au Technocentre

Contexte du projet GMI QRSE pour mener les entretiens

A la Direction GMI QRSE, il a été décidé en 2010 de mener un programme stratégique de Capitalisation de l'information mis en place par Madeleine Heid. Ce programme répond à deux exigences :

- Celle de la Politique d'Archivage Groupe : conserver les documents pour des raisons juridiques, informationnelles et historiques. Couplée à la politique de sécurité groupe, c'est l'assurance d'une protection et d'une traçabilité des informations.
- Celle de GMI QRSE : étant dans la Direction Sécurité, elle est à ce titre la mieux placée pour être exemplaire et conduire ses collaborateurs vers une démarche de sécurisation de leur information.

Le risque de ne pas entrer dans le programme de Capitalisation est la perte ou le vol d'information, le contentieux ou l'obtention d'un mauvais audit et de ne pas coller au plan de continuité des activités.

Le premier bénéfice est d'ordre financier. En s'orientant vers avec une plate-forme la plus utilisée dans le Groupe et dont la licence peut être négociée globalement (ECM Documentum, GED Granit), il serait possible de réduire les SharePoint dont les licences sont acquises au coup par coup. Et ainsi de diminuer les coûts de fonctionnement.

Les autres bénéfices sont la centralisation et le partage des informations, un accès plus rapide aux documents et surtout en cas de départ d'un collaborateur, l'assurance que les informations ne partent pas avec lui.

En 2010/2011, le pilote du programme s'est porté sur D&U (Design and user experience). Toute la démarche d'audit s'est faite autour de l'analyse des besoins des acteurs de D&U en termes d'usages. Après plusieurs conduites d'entretiens, Madeleine Heid a conçu un référentiel de conservation (liste de types de documents jugés importants à garder avec des niveaux de criticité). Elle a également déterminé un plan de classement pour cette entité dans la plate-forme dédiée à la conservation des documents, Granit (appelée Docbase). A ce jour quelques documents ont été enregistrés dans Granit.

Besoins de capitalisation et leviers d'accompagnement pour deux entités pilotes

En 2013, il n'y a pas eu de suite pour D&U. Le programme de Capitalisation, pour des raisons de réorganisation, a ainsi été mis de côté plusieurs fois. A présent, des 'bonnes volontés' sont prêtes à entrer dans ce projet comme pilotes : Thomas Trayssac/Florence Alezard de User Insight (Technocentre) et Arlette Debruyne pour l'ensemble des informations du programme OUI.

Il semble nécessaire d'entendre leurs besoins et d'y répondre :

- Maîtrise du stockage de documents pour réguler les espaces SharePoint utilisés en masse
- Centralisation de l'information sur une plateforme unique pour éviter de travailler avec des disques durs externes
- Conservation de documents à valeur de preuve pour les audits
- Partage de l'information qui doit être rapidement disponible
- Sécurisation de l'information par une gestion des droits d'utilisation
- Au final, capitalisation de l'information pour pouvoir s'y reporter autant de fois qu'ils le souhaitent et savoir qui fait quoi.

Thomas Trayssac, Laurence Alezard et Arlette Debruyne ont perçu le changement. A nous professionnels de l'information de leur fournir les leviers nécessaires pour les accompagner dans cette démarche en leur proposant :

- Un référentiel de conservation
- Un guide des bonnes pratiques
- Une aide dans l'élaboration de leur plan de classement
- Un comparatif des différentes plates-formes de gestion de l'information
- Des formations et des suivis pour l'utilisation de Granit
- Des retours d'expérience (témoignages, interviews)
- Une newsletter
- Une amélioration du processus d'accès à l'application.

- Pourquoi ne pas leur fournir un portail d'information comprenant toutes les briques nécessaires à leur accompagnement avec un accès direct à Granit (déjà vu sur les SharePoint 2010) ?

Mais ce changement ne peut s'opérer que si la Direction d'IMT - GMI QRSE s'implique dans la démarche de transformation des usages et de la culture informationnelle de ses équipes.

Annexe 3
Entretien Arnaud Jules

Gouvernance de l'Information

1. A quel moment a-t-elle débuté ?

Le sujet mûrit et se transforme. En 2006 est née la Politique d'Archivage et de Records Management du Groupe.

A l'origine, il existait déjà un projet AGI (Archivage et Gestion de l'Information). Il était conduit sous un prisme régalien représentant les obligations légales et réglementaires et les valeurs informationnelle et historique du Groupe. Le but étant de protéger l'entreprise et de la défendre.

La Gouvernance de l'Information comprend les données non structurées ainsi que les données issues des ERP et des SIG.

2. Qui ou quelle Direction a pris la décision de la mettre en œuvre ?

Il y a eu un comité de pilotage, de projet, un peu déséquilibré avec deux directions : Sécurité et Juridique. Elles étaient accompagnées du service Archives et Patrimoine Historique.

3. Quel en était l'enjeu ?

L'enjeu majeur concerne les obligations légales mais également les informations de référence (le record) donc le document engageant.

4. Fait-elle suite à la Politique d'Archivage du Groupe ?

Il y a peu de communication sur la Gouvernance de l'Information ainsi que sur la PAG. Les défis d'électronique ne sont cités que maintenant.

Même si en 2007 il y a eu une gestion des archives papier et une dématérialisation, il n'en reste pas moins que les collaborateurs sont peu sensibilisés sur le sujet, il y a d'ailleurs confusion entre archivage et conservation.

Mais la mission de la DGCI est de les inciter à devenir responsables de leurs documents.

Conduite du changement pour cette gouvernance

1. Est-ce qu'une méthode a été mise en place ?

- a. Planning**
- b. Objectifs**
- c. Livrables**
- d. Ressources**

Méthode : actions de sensibilisation et des formations différentes.

Méthode push pour la communication.

Les opérationnels ont pour mission de faire passer des messages.

Ils ont pour mission de former, parler de la PAG, de la Gouvernance de l'information et de l'utilité des outils.

WebDOC-Livedoc : il y a un travail d'accompagnement avec une aide en ligne, un portail, des formations.

Accompagnement des dirigeants sur les risques, les coûts et les bénéfices. Et justement certains dirigeants sont attentifs à ces messages.

C'est une gouvernance de l'information transverse.

Cela se construit petit à petit. Mise en place d'un comité de gouvernance de l'information. Travaux avec les DSI Groupe pour le périmètre du stockage. Construire une connaissance sur un domaine.

Sous-communication : réseaux professionnels de l'information = relais.

2. Est-ce que le périmètre d'action a été cartographié ?

- a. Structure ?**
- b. Processus ?**

15 ou 16 processus identifiés.

- c. Acteurs ? Sponsors, relais, utilisateurs et bénéficiaires ?**

3. En plus d'un portail d'information et des formations, existe-t-il un autre type d'accompagnement ?

Non

4. Quelles résistances ont été observées ?

- a. Technologique**

b. Organisationnel

a. Psychologique

Pas de réponse particulière

Côté GMI QRSE

Pourquoi les docbases sont-elles plus connues du côté OrangeLabs que du côté GMI ?

Yourdoc (plate-forme GED de la division R&D) est inscrite dans les processus qualité. La gestion de projets est ainsi rigoureuse. Les projets R&D ont des jalons. La gestion documentaire doit être autonome. Son approche s'effectue par des processus de Records Management et une gestion des flux.

Retours sur les entretiens de User Insight (Thomas Trayssac et Laurence Alezard) et un PMO du programme OUI (Arlette Debruyne)

1. Politique d'Archivage et Gouvernance de l'Information. Comment peut-on expliquer qu'elles ne sont pas connues ou claires pour les équipes ? Le concept de sécurité de l'information reste acquis.

Il y a un manque certain de sensibilisation sur le sujet. Les équipes marketing sont plus récentes que celles de la division R&D, le turn-over des collaborateurs est également plus important.

2. Conservation de leurs documents d'activité

Volonté de conserver leurs documents mais avec un outil simple d'utilisation. Ils confondent conservation et archivage : ils ne sont pas informés sur le workflow que propose la plate-forme de GED. Pour eux WebDOC leur servira de base de données d'archives.

User Insight a un besoin énorme de stockage et de partage de vidéos et de photos. Les collaborateurs passent beaucoup de temps à chercher en interne et à acheter à des fournisseurs des vidéos et des photos. Ils sont persuadés qu'il existe des doublons, voire des triplons de photos et vidéos.

a. Est-il possible d'envisager une médiathèque pour GMI (photothèque + vidéothèque) ?

La Disu offre une plate-forme avec un an d'accès. Du côté DGCI, la priorité porte sur le traitement des vidéos. Cela fonctionne avec un

support qui est un disque dur externe amovible couplé à un archivage particulier : LTO (archivage vidéo le plus pérenne).

b. D'ailleurs, quelle plate-forme la DGCI utilise-t-elle pour les vidéos ?

(pas de réponse)

3. Après une démonstration sur Granit :

a. Serait-il possible de normer les métadonnées ?

On se sert de modèles de métadonnées (il y en a 150 à disposition).

Dans WebDoc-Livedoc elles sont obligatoires.

b. Une date est-elle prévue pour le passage de Granit dans Livedoc ?

Il n'y a pas de date pour le moment. Yourdoc est en test. Une communication sera faite en septembre-octobre 2013. La migration se terminera en 2014.

Après observation d'un SharePoint métier d'Orange User Interface.

c. Les nouveaux SharePoint proposent un onglet de configuration de WebDOC. Qui décide des accès aux docbases proposées dans une liste déroulante ?

L'administrateur du SharePoint ou les Responsables des Systèmes Informatiques (RSI) ?

Cela se passe entre l'administrateur du SharePoint et l'administrateur de WebDOC.

Annexe 4
Entretien Michel Cottin

Cet entretien est mené sous l'angle de la conduite du changement (problématique de mon mémoire).

Le cas de la gestion de l'information au sein de l'entité OrangeLabs.

La nécessité de conserver les documents pour des raisons juridiques, informationnelles, historiques et surtout pour la protection du groupe s'est développée avec la PAG et la PSG. Un comité de pilotage du projet a été mis en place avec la Direction Juridique, la Direction Sécurité et le département APH (actuel Direction DGCI).

1. Pourquoi OrangeLabs est-il entré dans une démarche de politique de conservation des documents ?

R&D a toujours eu une politique de conservation. Les spécifications étaient décrites par les laboratoires.

Historiquement, depuis les années 50 jusqu'à la privatisation, un budget était alloué pour le développement des technologies. Les dossiers partaient à Locarchives.

C'était la Bibliothèque technique qui était en charge de la préservation des projets (le marché et les finances). Elle gérait déjà en 1987 les documents avec un système de numérisation de Thomson (La Ged SARDE).

Les services de R&d utilisaient plusieurs Ged, mais ces applications étaient abandonnées car elles ne suivaient ni norme, ni politique, ni processus.

En 2003/2004, France Telecom a commencé à numériser avec Documentum. Les documents engageants de cette époque étaient des dossiers papier, des photocopies. La Ged se faisait sous la norme Z42013.

Pour mener la politique d'archivage groupe avec le records management, France Telecom a recruté 2 personnes : Nathalie Morand Khalifa (N.M.K.) dans le service Archives et patrimoine historique du Groupe et Michel Cottin (M.C.) aux OrangeLabs.

Le projet était facile à porter puisque les métiers des Orangelabs étaient similaires.

2. Etes-vous porteur du projet au sein de votre unité ?

Oui.

3. Avez-vous constitué une équipe projet ?

M.C. était le relais de N.M.K. Il était entouré d'une petite équipe de qualitatifs pour décrire les processus métier et d'experts métiers tels que ceux de la propriété industrielle ou bien les ingénieurs brevets et les juristes. Cette PAG est une politique Groupe, elle ne s'appliquait pas seulement à R&D mais au Groupe. D'où la pérennité de l'activité. Le cadre de travail était la norme 15489.

4. Etiez-vous entouré d'experts métier ?

Oui (voir question n°3)

5. L'équipe a-t-elle élaboré :

a. Une analyse de l'existant ?

En 2006 une analyse de l'existant a été faite.

En 2012 l'analyse s'est portée sur l'annexe A de la norme 30300. Si un processus est bien compris, l'organisation des documents l'est aussi.

b. Une étude des besoins ?

L'étude des besoins se fait en permanence et de manière globale.

c. Un ou des référentiels de conservation des documents ?

Un pour la France et un pour chaque centre international. En ce moment, ils finalisent le référentiel pour la Chine et la Pologne. Ces référentiels sont plus sophistiqués que ceux d'APH.

Il est expliqué aux pays que ce qui se fait sur leur territoire ne doit pas être diffusé.

Conduite du changement pour la conservation des documents

1. Quels sont les bénéficiaires du projet ?

Toutes les entités dont l'activité tourne autour du projet : la technique, la propriété intellectuelle et la recherche.

2. Quels sont les collatéraux ?

a. RH ?

b. Direction de l'organisation ?

c. Direction de la qualité ?

- d. Direction de la sécurité ?**
- e. Top-management ?**
- f. Autres ?**

Oui tous sont des collatéraux.

3. L'adhésion au projet s'est-elle faite rapidement ?

Entre 2009 et 2012, WebDOC nécessitait des formations obligatoires pour ceux qui exploitaient l'information.

Chaque personne utilisant la GED pouvait signaler un document manquant lors de la recherche de celui-ci.

Le chef de projet fait un bilan du projet et de tous les documents produits : il indique les difficultés rencontrées et suggère les améliorations.

Un réseau complet de correspondants est impliqué.

4. Il-y-a-t-il eu une profonde remise en question de cette nouvelle pratique ?

Oui en 2012 par la réorganisation de la Division Produits & Services (DP&S). Elle avait une culture SharePoint. Il a fallu évangéliser les collaborateurs.

5. Le fait de ne pas être la hiérarchie directe des bénéficiaires ne vous a pas posé de problème ?

Non pas de problème particulier. La question de la conservation est restée ancrée chez R&D et n'a pas réussi à se déporter ailleurs.

Des statistiques ont été faites pour savoir quel était le centre le plus performant en termes de conservation.

6. Est-ce que les bénéficiaires ont pu participer pour le projet par :

a. Des réunions d'information ?

Oui de plusieurs types. Y compris avec la nouvelle GED Livedoc.

b. Des productions de diagnostics, des analyses et des plans d'action ?

Au niveau de l'activité documentaire, l'existant était utilisé puisque les experts de la qualité ont l'habitude de garder des preuves.

La division R&D s'est alignée depuis longtemps sur le processus Groupe (sécurité, réseau, outils, RH), ce qui constituait un avantage par rapport à la réunification.

Cela s'est révélé plus difficile pour DP&S dans le changement des routines. Les collaborateurs ont eu une phase de questionnements sur les motifs de leurs habitudes.

c. Déploiement de transformations dans l'activité quotidienne ?

Pas de réponse.

d. Retours d'expériences à communiquer aux autres qui auront à entrer dans le changement ?

Il n'y a de projet que le projet Groupe : R&D en fait une partie et applique la politique du Groupe qui est une dimension du haut vers le bas.

7. Quels ont été les freins, les résistances :

a. Technologique (appréhender un nouvel outil) ?

Quelques réflexions sur l'outil GED qui ne serait pas génial.

Les propriétaires des documents ne veulent pas être contrôlés.

Les personnes n'aiment pas forcément le partage de leurs documents car ils savent qu'ils sont réutilisés.

Ils n'aiment pas les bases de connaissances.

b. Organisationnel (travailler différemment) ?

Il faut être touché à tout.

c. Psychologique (en particulier sur le concept de partage de l'information) ?

Le partage de l'information est compliqué. M.C. a observé de la rétention d'information.

Les exigences de conformité sont très élevées quant au classement des informations. Il arrive que des collaborateurs trouvent un document sur une application et pensent qu'il n'est pas à sa place. Mais quand on leur demande où le trouver, leur réponse reste évasive car ils ne veulent pas dévoiler le contenu du document.

Annexe 5
Entretien Jacqueline Plaisance

Cet entretien se fait suite à celui de Michel Cottin. Jacqueline Plaisance était présente ce jour-là et a abordé le sujet de Nova+, une des conquêtes 2015 du Groupe et a pour conséquence une transformation pour trois entités d'OrangeLabs.

Synthèse des propos de Jacqueline Plaisance sur Nova+

(nota : Jacqueline utilise le terme « transformation », utilisé au sein d'Orange, pour signifier le changement.)

La transformation s'est faite sur ces trois points :

1. Le projet intégré (projet Groupe) qui s'est créé avec OrangeLabs (R&D, DP&S et NAD).
2. Un mode projet qui fonctionne avec :
 - a. Une recherche Groupe en anticipation, conception et déploiement de services et équipements réseau. Jusqu'à présent Orange mettait à disposition des pays un panel de services à choisir en fonction des besoins. Maintenant ce sont les pays qui sont commanditaires et font part de leurs besoins avec un *business owner* comme décideur.
 - b. Un Directeur de Projet : responsable du début à la fin du projet sur tous les plans. Il coordonne l'activité de personnes responsables telles que les responsables techniques (exploitation, SI, formation, facturation...) et d'autres responsables s'appuyant sur des équipes.
 - c. Un vocabulaire, une équipe
3. La réorganisation du Technocentre avec le Marketing Produits Région et le Marketing Produits Anticipation.

Que s'est-il passé pour cette transformation ?

La création des OrangeLabs s'est faite le 1^{er} octobre 2012 : les projets continuaient leurs activités tout en absorbant les règles définies pour l'anticipation.

Pour le projet Nova+ il a été nécessaire de faire un état lieux de la documentation. R&D, NAD et DP&S avait chacun un référentiel de conservation. Pour la création d'un nouveau référentiel de conservation des OrangeLabs, il a fallu prendre en compte un des objectifs du Groupe, la simplification.

Du côté des managers, ces derniers ont monté des workshops pour que les salariés s'expriment.

Les managers ont également bénéficié de formation en management sur le volet humain.

Et à la qualité, un ensemble de valeurs conduit les, activités de la qualité : audace, dynamisme, simplicité (pragmatisme, efficacité), proximité, solidarité, transparence.

Avec des principes qui fonctionnent selon Jacqueline Plaisance :

- Etre exemplaire : utiliser les outils, le comportement, les règles et méthodes qu'on préconise
- Etre soi-même utilisateur pour les autres
- Faire un réseau entre professionnels ayant la même fonction (ils utilisent le même vocabulaire, ils ont les mêmes problématiques)

Des points d'étape jalonnent cette transformation dont l'amorce s'est faite au 1^{er} octobre 2012. Et des actions de communication ont été lancées comme des newsletters ou la radio OLNC...

Quelques questions sur le mode projet intégré et les transformations qui en résultent.

1. Quelles sont les activités de Jacqueline Plaisance au sein d'OLNC ?

Jacqueline est responsable du Référentiel Qualité et de la gestion de la Documentation à la Qualité (d'où sa collaboration avec Michel Cottin). Les documents produits sont ceux du périmètre OrangeLabs (issus des projets et des directions fonctionnelles).

Le cœur de l'activité : les projets.

Responsable Référentiel Qualité signifie établir une cohérence d'ensemble des activités liées à toutes les fonctions d'OrangeLabs, c'est-à-dire concevoir des processus.

Le fonctionnement de la Qualité est horizontal puisqu'elle met à disposition des activités de recherche et de développement, des méthodes qui sont des

rappels de recommandations d'outils, des outils tels que des modèles de documents ou des indicateurs et des formations.

Jacqueline Plaisance est ainsi chargée de relire l'ensemble de la documentation associée à l'activité du pôle OrangeLabs, de la publier sur l'Intranet QualityLabs et de signaler ce qui n'est pas correct.

Les bénéficiaire de la Direction Qualité sont les autres salariés des OrangeLabs, les exploitants c'est-à-dire ceux qui mettent en service les travaux, les résultats de travaux de recherche examinés au niveau de l'Europe et les études faites pour le Président du Groupe.

2. Nova+ est un changement pour le Groupe. En quoi la Direction Qualité est-elle impliquée ?

La Direction est impliquée dans la simplification et l'utilisation de nouvelles méthodes pour atteindre ces objectifs.

La Qualité est engagée dans le management des processus, en remettant à plat les façons de faire, tout en se collant à l'ISO 900 Système de Management de la Qualité (SMQ). Elle doit gérer les risques liés à ces processus.

Son rôle dans la transformation est défini selon ces critères :

- Identifier les manques
- Etre cohérent
- Suivre les travaux de *workshops*
- Savoir où mettre un processus

3. Jacqueline Plaisance a-t-elle sollicité des personnes ou des experts pour mieux comprendre ce mode projet ?

JP a participé aux workshops et aux présentations dans les amphithéâtres du Groupe. Pour les questions/réponses, elle a eu l'appui de son chef et de ses collègues. Elle a bénéficié d'échanges avec les autres professionnels de l'information.

4. Qu'est-ce que la transformation change pour ses activités ?

Pour certains de ses collaborateurs, cette période a été un moment d'ajustement des activités des uns et des autres. Jacqueline Plaisance a préféré garder son rôle de Responsable du Référentiel Qualité.

La transformation lui a permis de tirer des leçons du passé et de profiter de la capitalisation. Pour Jacqueline, le changement c'est de ne pas brider et/ou contraindre la créativité.

5. Est-ce que le SharePoint collaboratif « Ce qui change » a été développé suite à la mise en place du mode projet intégré ?

« Ce qui change » a été conçu pendant la phase de transition. Avant le 1^{er} octobre, des *workshops* ont été mis en place pour déterminer :

- Les nouveautés
- Les cibles

Ce portail collaboratif était le symbole du changement, de la transformation.

6. Est-il encore administré et utilisé ?

Non

7. Le portail « QualityLabs » est-il un outil d'accompagnement pour comprendre Nova+ ?

C'est un portail pour tout savoir. Le nouveau Référentiel Qualité y est intégré.

8. Est-ce qu'une étude de besoins et une analyse de l'existant ont été faites avant la construction du portail ?

Oui elles ont été effectuées. Elles ont été accompagnées d'un état des lieux de la gestion documentaire. Les analyses portaient sur les espaces de travail, la conservation des documents, et les publications de R&D, DP&S et NAD. Les besoins ont été formulés au fur et à mesure du déroulement du portail.

9. Qui en sont les bénéficiaires ?

Tout le monde. C'est une vitrine proposant des informations en libre-service.

Du côté du Records Management

10. En quoi la politique de RM est-elle associée à Nova+ ?

3 référentiels, 3 règles, 3 pratiques de conservation des documents. Il fallait changer faire évoluer l'existant.

DP&S avait plusieurs SharePoint, NAD administrait un SharePoint lié à l'organisation mais pas aux projets.

Le changement a demandé un effort de communication, de formation aux outils et à la démarche.

La phase actuelle est celle du déploiement avec une généralisation de nouvelles pratiques.

Les SharePoint sont sous licence. Réduire les SharePoint et négocier une licence globale avec WebDOC, qui est la plateforme de GED la plus utilisée dans le Groupe, est un bon argument pour une réduction des coûts de fonctionnement.

11. Quels sont les risques de ne pas appliquer les règles de RM ?

- Risques sur les brevets : sans preuve de leur existence, il n'y a pas d'impôt crédit recherche. Ce sont ainsi des justifications pour les auditeurs, c'est-à-dire l'administration fiscale
- Risques sur l'existence des études faites par les thésards et répondant aux critères du Ministère de la Recherche
- Risques sur les publications comme les rédactions d'articles reconnus dans le monde scientifique
- Risques sur l'aspect activité : avec le *turn over* 'qui a fait quoi', il faut garder les exemples avec les bilans
- Risques sur le Plan de Continuité des Activités³⁴
- Risques sur la conservation de la version finalisée des documents puisque OrangeLabs pratique le versionnin.

³⁴ Garantir la survie de l'entreprise après un sinistre important touchant le système informatique

Annexe 6
Cahier des charges du portail Capitalisons Ensemble

Programme Capitalisation

Cahier des charges

Capitalisons ensemble !

**Projet de portail d'accompagnement à destination
des collaborateurs du Technocentre
pour la gestion de leur information**

**Travail réalisé dans le cadre de la mission :
Stage Chef de projet en Ingénierie documentaire
CNAM-INTD**

Sylvie Mulochot Raby / IMT GMI QRSE

Cahier des charges

1. Fiche d'identification du projet

Projet Capitalisons ensemble !

Un portail documentaire d'information et de formation sur le programme de Capitalisation du patrimoine informationnel de la Direction IMT GMI QRSE.

- Objectif général
- Proposer un accès simplifié à l'information : avec une agrégation de contenus (découvrir ou redécouvrir les enjeux de la Capitalisation du patrimoine informationnel, apporter une méthodologie et des outils pour la gestion des documents du Technocentre).
- Public cible : tous les collaborateurs du Technocentre.
- Organisme commanditaire : Orange Groupe.
- Acteurs du projet : Madeleine Heid (Chef de projet programme Capitalisation du patrimoine informationnel et futur administrateur/contributeur du portail), Sylvie Raby (Chef de projet du portail Capitalisons ensemble !)
- Déroulé du projet
 - Etape 1 : Mission confiée à Sylvie Raby par Madeleine Heid (dans le cadre de la mission du stage Chef de projet en ingénierie documentaire).

- Etape 2 : Analyse fonctionnelle du projet et étude des solutions possibles. Rédaction d'un cahier des charges fonctionnel et technique.
- Liste des livrables attendus dans le cahier des charges
 - Spécifications fonctionnelles
 - Besoins en termes de contenus informationnels
 - Besoins en termes de fonctionnalités
 - Spécifications techniques
 - Arborescence schématique ou plan de classement
 - Modèles de contenus
 - Charte éditoriale d'Orange Groupe
 - Charte graphique d'Orange Groupe
 - Charte d'e-accessibilité d'Orange Groupe

2. Présentation générale

A la Direction GMI QRSE, il a été décidé en 2010 de mener un programme stratégique de Capitalisation de l'information mis en place par Madeleine Heid. Ce programme répond à deux exigences :

- Celle de la politique d'archivage groupe : conserver les documents pour des raisons juridiques, informationnelles et historiques. Couplée à la politique de sécurité groupe, c'est l'assurance d'une protection et d'une traçabilité des informations.
- Celle de GMI QRSE : étant dans la Direction Sécurité, elle est à ce titre la mieux placée pour être exemplaire et conduire ses

collaborateurs vers une démarche de sécurisation de leur information.

Le risque de ne pas entrer dans le programme de Capitalisation est la perte ou le vol d'information, le contentieux ou l'obtention d'un mauvais audit et de ne pas coller au plan de continuité des activités.

Le premier bénéfice est d'ordre financier. En s'orientant vers avec une plate-forme la plus utilisée dans le Groupe et dont la licence peut être négociée globalement (ECM Documentum, GED Granit), il serait possible de réduire les Sharepoint dont les licences sont acquises au coup par coup. Et ainsi de diminuer les coûts de fonctionnement.

Les autres bénéfices sont la centralisation et le partage des informations, un accès plus rapide aux documents et surtout en cas de départ d'un collaborateur, l'assurance que les informations ne partent pas avec lui.

En 2010/2011, le pilote du programme s'est porté sur D&U (Design and user experience). Toute la démarche d'audit s'est faite autour de l'analyse des besoins des acteurs de D&U en termes d'usages. Après plusieurs conduites d'entretiens, Madeleine Heid a conçu un référentiel de conservation (liste de types de documents jugés importants à garder avec des niveaux de criticité). Elle a également déterminé un plan de classement pour cette entité dans la plate-forme dédiée à la conservation des documents, Granit (appelée Docbase). A ce jour quelques documents ont été enregistrés dans Granit. *

*Le cahier des charges ne mentionnera que WebDOCc-Livedoc. WebDOC est la plateforme Documentum sur laquelle s'appuie le référentiel de GMI QRSE qui a donné le nom de Granit à sa Docbase. WebDOC est encore utilisée à GMI mais bientôt les données migreront sur la nouvelle-platefomer Livedoc

3. Contexte du projet

3.1. Contexte de développement

La conservation des documents sur une plateforme de GED est un processus qui existe depuis longtemps chez Orange Groupe. Les services de R&D utilisaient plusieurs GED pour numériser leurs documents projets mais c'est en 2003/2004 que France Telecom s'est équipée de l'ECM Documentum (WebDOC) pour le Groupe afin de dématérialiser les documents papier.

En 2005, l'organisation décide de mener une politique d'archivage groupe (PAG) et de Records management (RM). Politique couplée à la politique de sécurité du groupe. Un comité de pilotage de la gouvernance de l'information a été mis en place avec deux Directions (Sécurité et Juridique) et le département APH (Archives et patrimoine historique), actuelle DGCI. R&D a ainsi continué à pérenniser ses actions de conservation en suivant la politique du Groupe. L'entité a pu également conduire la transformation dans les processus de travail lors de la réorganisation des OrangeLabs en 2012, incluant le nouveau mode de projet intégré, Nova+.

Le programme de Capitalisation du patrimoine informationnel est une transformation au sein de IMT GMI QRSE. Après des entretiens avec quelques entités du Technocentre et une analyse de l'existant, les besoins en accompagnement dans le changement de processus de travail se sont

révélés nécessaires. Et pour y répondre au mieux, le développement d'un portail d'information et de formation semble adapté à la demande des futurs utilisateurs.

3.2. Situation existante

- Le portail DGCI (Direction de la conservation et de la gestion de l'information) : il propose des contenus agrégés qui s'adressent aux référents en archivage et conservation des documents du groupe.
- Le portail de WebDOC/Livedoc : portail didactique pour les référents en archivage et conservation ainsi que les administrateurs et contributeurs de la plateforme de GED.
- Le portail 'Quality Labs' : il accompagne les collaborateurs d'OLNC dans la gestion unique de leurs documents. Il les accompagne dans la transformation liée à Nova+.

Au Technocentre, les collaborateurs n'ont pas à leur disposition un portail d'accompagnement au programme de Capitalisation du patrimoine informationnel.

3.3. Positionnement

Cette plate-forme destinée à capitaliser les projets du Technocentre, sera un outil pour se former et s'informer sur les bonnes pratiques dans l'archivage et la conservation des documents. L'originalité du projet réside dans le fait qu'il n'existe à ce jour, aucun point d'accès centralisé aux

informations actuellement dispersées (Cf. portail DGCI et Web doc/Livedoc).

3.4. Enoncé du besoin

Le public cible concerne à la fois les managers des équipes et leurs collaborateurs. Le portail, de par son ergonomie, sa facilité d'accès, leur offrira un réel accompagnement dans le changement des processus de travail.

4. Spécifications fonctionnelles

4.1. Besoins en terme de contenus informationnels

Le portail documentaire a pour intention de répondre aux utilisateurs du Technocentre sur les objectifs et les modalités de la conservation de leur information.

Le portail proposera plusieurs typologies de contenus informationnels.

4.1.1. Forme des contenus

Ils seront présentés sous forme de photos, vidéos et textes. Ce seront des articles, des liens vers d'autres portails et des liens vers des documents au format PDF. Le site offrira également au lecteur des statistiques sur l'utilisation de WebDOC-Livedoc, un glossaire des termes utilisés pour la



conservation des documents et un agenda des formations à la plateforme de GED.

4.1.2. Les champs couverts

Le portail invitera également le lecteur à découvrir les aspects suivants :

- Le référentiel de conservation de GMI
- Le guide des bonnes pratiques
- L'aide dans l'élaboration de leur plan de classement : document pédagogique.
- Le comparatif des différentes plates-formes de gestion de l'information
- Des formations et des suivis pour l'utilisation de Granit
- Des retours d'expérience (témoignages, interviews)
- Une newsletter mensuelle

5. Besoins en terme de fonctionnalités

5.1. Production (mode administrateur/contributeur)

Le contenu sera créé par l'administrateur du portail qui sera également contributeur.

5.1.1. Les rôles d'administrateur et contributeur

L'administrateur/contributeur fait évoluer la configuration du site et les droits des utilisateurs. Il est également webmestre (il vérifie la cohérence des styles avec la charte éditoriale d'Orange) et rédacteur en chef (pour les newsletters, les éditos).

Il est contributeur car il participe à la création et à la modification des contenus.

5.1.2. Accès au back-office

L'administrateur/contributeur aura un accès simple au back-office du portail lui permettant d'intervenir facilement sur la création et la modification des contenus ainsi que sur l'administration des contenus.

5.1.3. Création du contenu

5.1.3.1. Rédaction des articles

5.1.3.1.1. Création de contenus et modèles de contenus.

Le contributeur choisira un modèle de contenu parmi ceux proposés pour le Groupe pour la rédaction du contenu. Il suivra les conseils de la charte éditoriale du Groupe.

En tant qu'administrateur il pourra choisir des modèles de contenus parmi ceux proposés le Groupe. La mise en page du contenu dépendra de ces modèles. Pour la rédaction du contenu, il suivra les conseils de la charte éditoriale du Groupe.

5.1.3.1.2. Type de contenus

- Glossaire
 - Une liste des définitions de termes utilisés dans la gestion et la conservation de documents.
- Statistiques

Pour voir la progression des versements dans WebDOC-Livedoc : sous forme de graphique.

- Agenda
 - Dates des formations en e-learning sur WebDOC-Livedoc
- Boîte à liens
 - Les liens utiles vers d'autres intranets du groupe

5.1.3.2. Importation de contenu

L'administrateur/contributeur pourra importer du contenu. L'importation concernera notamment :

Des fichiers PDF.

Du contenu rich media : photo, vidéo, audio.

La fonction glisser/déposer des images à partir de fichiers sélectionnés.

Les contributeurs auront la possibilité de redimensionner des images en utilisant l'outil [je modifie mes images](#) pour retailer et optimiser les photos avant chaque mise en ligne.

Publication des articles

La rubrique dans laquelle un contenu sera publié, correspondra à la catégorie attribuée par l'administrateur/contributeur.

5.1.3.3. Arborescence et catégories

Conception d'une arborescence, des catégories et des sous-catégories pour lesquelles du contenu sera ajouté.

5.1.3.4. Processus

Le portail étant administré à priori par un seul administrateur/contributeur, il n'y aura pas de workflow de prévu. Toutefois, si d'autres contributeurs venaient à participer dans le futur, le processus ci-dessous devrait être défini. La publication des contenus dépendra de l'état de chaque article :

Etat	Attribué par	Impact
Brouillon	Contributeur	Le contenu ne peut pas être publié
Terminé	Contributeur	Le contenu peut être publié
Publié	Administrateur	Le contenu est automatiquement publié sur le portail
Dépublié	Administrateur	Le contenu est automatiquement retiré du portail

Des contrôles permettront d'éviter de publier des articles avec des liens brisés et de dépublier des articles si le retrait du contenu devait créer des liens brisés.

Un article à l'état de 'publié' pourra être modifié par un contributeur sans que cela soit visible sur le portail. Une fois la version terminée puis publiée, le nouveau contenu sera mis à jour.

Quand un contenu est supprimé, il est déplacé vers la corbeille. Celle-ci sera vidée tous les mois.

5.1.4. Mise à jour du contenu

Chaque contenu aura une date de péremption définie et l'administrateur aura en charge de conserver ou détruire l'information.

6. Sécurité, droits et rôles

6.1.1. Sécurité

L'accès au portail nécessitera une authentification compatible avec le serveur d'authentification unique du Groupe Orange (SSO et LDAP).

L'intégralité du site sera

accessible en lecture après authentification. L'administrateur/contributeur pourra passer dans le back-office sans authentification supplémentaire.

6.1.2. Droits et rôles

Les autorisations seront gérées par l'administrateur, en collaboration avec la DSI et organisées en trois groupes principaux d'utilisateurs : les lecteurs, les contributeurs (si autres que l'administrateur) et l'administrateur.

Les droits des utilisateurs sont appliqués à tout le portail.

Droits	Lecteur	Contributeur	Administrateur
--------	---------	--------------	----------------

Accès à l'information			
Zone de navigation	Oui	Oui	Oui
Zone de recherche	Oui	Oui	Oui
Accès aux outils			
Flux RSS	Oui	Oui	Oui
Gestion des contenus			
Création		Oui	Oui
Modification		Oui	Oui
Suppression			Oui
Gestion des droits			
Gestion de la structure du site web (navigation, catégories, menus...)			Oui
Gestion de la corbeille			Oui
Gestion du processus (cycle de vie des contenus)			Oui
Gestion des outils de statistiques et contrôle			
Accès aux statistiques d'utilisation			Oui

7. La recherche sur le portail

La recherche se fera avec le moteur Exalead, moteur sémantique du Groupe. L'utilisateur pourra faire une recherche simple ou une recherche avec la navigation à facettes.

8. Plan et navigation

8.1.1. Navigation

8.1.1.1. Principes généraux

Les utilisateurs pourront naviguer de différentes façons dans le site :

- Une navigation principale par menu, chaque rubrique ayant deux niveaux de profondeur correspondant aux sous-rubriques et aux articles. L'utilisateur doit comprendre dans quel onglet il se trouve, pour cela l'onglet sélectionné s'affichera en surbrillance.
- Une navigation par le moteur de recherche (en haut à droite).

Il n'y aura pas plus de trois écrans de défilement vertical, une barre de défilement est prévue (ascenseur).

Une barre de défilement horizontale est nécessaire si l'utilisateur réduit fortement la largeur de la fenêtre.

8.1.1.2. Principes de navigation

Le visiteur doit pouvoir trouver rapidement l'information recherchée, elle doit être accessible à partir de n'importe quelle page du site.

Les **éléments de navigation** seront présents **au même endroit sur toutes**

les pages :

- Le logo redirigera en un clic sur la page d'accueil
- La barre de navigation avec le bouton accueil et le menu
- Le fil d'Ariane
- Le pied de page, avec le plan du site

Précision sur le fil d'Ariane :

Le symbole « > » sera utilisé entre chaque rubrique et une police de petite taille est suffisante tout en restant lisible. Chaque niveau supérieur sera cliquable. L'utilisateur pourra se repérer à la fois sur le titre présent dans le fil d'Ariane et sur la page courante.

Un exemple de présentation du fil d'Ariane :

Accueil > Comprendre les enjeux de la Capitalisation >

Présentation du programme > titre de l'article

Les liens à partir d'images, de textes ou d'adresses mail :

- Le texte lié sera surligné
- Le texte lié passera en gras lors du survol de la souris pour symboliser l'action
- Le texte lié changera de couleur lorsque l'utilisateur aura précédemment cliqué sur le lien
- Une info-bulle s'affiche au survol de la souris :
 - Indiquant la légende de l'image
 - L'action du lien (envoi d'un mail ou ouverture d'un site externe)

- Les liens externes seront précédés d'une icône indiquant que l'utilisateur sort du portail en ouvrant une nouvelle fenêtre
- Un lien « Haut de page » en bas de chaque page supérieure à un écran permettra de revenir au haut de la page.

8.1.2. Arborescence schématique

Le portail est construit sur deux niveaux d'arborescence : 3 rubriques, 7 sous-rubriques et 1 rubrique d'accès direct à la plateforme WebDOC-Livedoc. Chaque sous-rubrique s'ouvre sur des pages d'articles ou de liens.

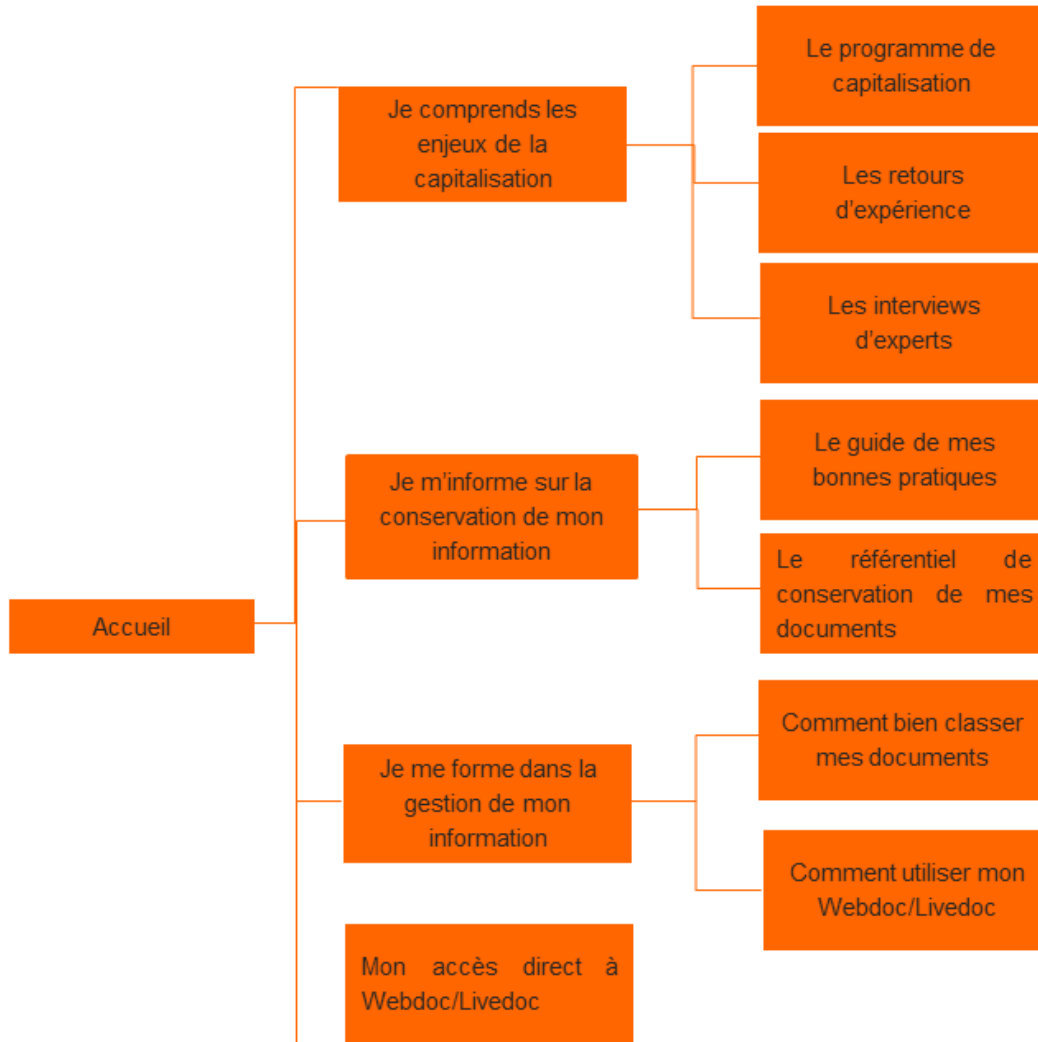


Schéma 1 Arborescence du site

8.1.3. Tableau éditorial

Rubrique 0 - Accueil	Rubriques Niveau 1	Rubriques Niveau 2	Nom du fichier	Mots-clés	Type de contenu	Liens de la page
Capitalisons ensemble !			index.html	capitalisation, patrimoine informationnel, gestion de l'information	Edito, statistiques, agenda des formations, glossaire, newsletter, comparatif des plates-formes de gestion l'information	
	Je comprends	Le programme	programme_ capitalisatio	politique sécurité globale, politique	Synthèse du programme mené	Lien vers des articles

Rubrique 0 - Accueil	Rubriques Niveau 1	Rubriques Niveau 2	Nom du fichier	Mots-clés	Type de contenu	Liens de la page
	les enjeux de la capitalisation	de capitalisation	n.html	archivage groupe, records management, conservation, destruction, archivage	par Madeleine Heid en rappelant que c'est un projet Groupe issu de la PAG et de la PSG.	
	Je comprends les enjeux de la capitalisation	Les retours d'expérience	retours_expe rience.html	Technocentre, projet, gestion de l'information, témoignage	Avis et conseils des pilotes du Technocentre sur les bénéfices d'une gestion de l'information	Liens vers des articles

Rubrique 0 - Accueil	Rubriques Niveau 1	Rubriques Niveau 2	Nom du fichier	Mots-clés	Type de contenu	Liens de la page
					structurée	
	Je comprends les enjeux de la capitalisation	Les interviews d'experts	Interviews_e xperts.html	experts métier, sponsor programme capitalisation, DGCI, OLNC	Interviews d'experts de la capitalisation. Du côté OLNC avec Michel Cottin (Records Manager) et Jacqueline Plaisance (responsable référentiel Qualité). Arnaud Jules,	Liens vers des articles

Rubrique 0 - Accueil	Rubriques Niveau 1	Rubriques Niveau 2	Nom du fichier	Mots-clés	Type de contenu	Liens de la page
					sponsor du projet et Directeur de DGCI.	
	Je m'informe sur la conservation de mon information	Le guide de mes bonnes pratiques	guide_bonne s_pratiques.h tml	droits d'accès, partage de l'information	Ensemble de règles à mettre au cœur de la gestion de l'information : gestion des droits d'accès, accès au poste d'un collaborateur en cas d'absence...	Lien vers un document pdf

Rubrique 0 - Accueil	Rubriques Niveau 1	Rubriques Niveau 2	Nom du fichier	Mots-clés	Type de contenu	Liens de la page
	Je m'informe sur la conservation de mon information	Le référentiel de conservation de mes documents	referentiel_c onservation. html	référentiel conservation, sensibilité documents, archivage, cycle de vie	Document de référence commun à une entité où sont définis la sensibilité des documents, leur cycle de vie, leur destruction ou archivage.	Lien vers un document pdf
	Je me forme dans la gestion de	Comment bien classer mes	comment_cl asser_docum ents.html	plan de classement, arborescence	Document d'aide dans l'intérêt et l'élaboration d'un	Lien vers un document pdf

Rubrique 0 - Accueil	Rubriques Niveau 1	Rubriques Niveau 2	Nom du fichier	Mots-clés	Type de contenu	Liens de la page
	mon information	documents			plan de classement	
	Je me forme dans la gestion de mon information	Comment utiliser mon WebDOC- Livedoc	utiliser_lived oc.html	formation Granit	Lien vers les coopnet de la MOA WebDOC- Livedoc	Lien vers le portail WebDOC-Livedoc

Tableau 5 Tableau éditorial

8.1.4. Représentation de la barre de navigation

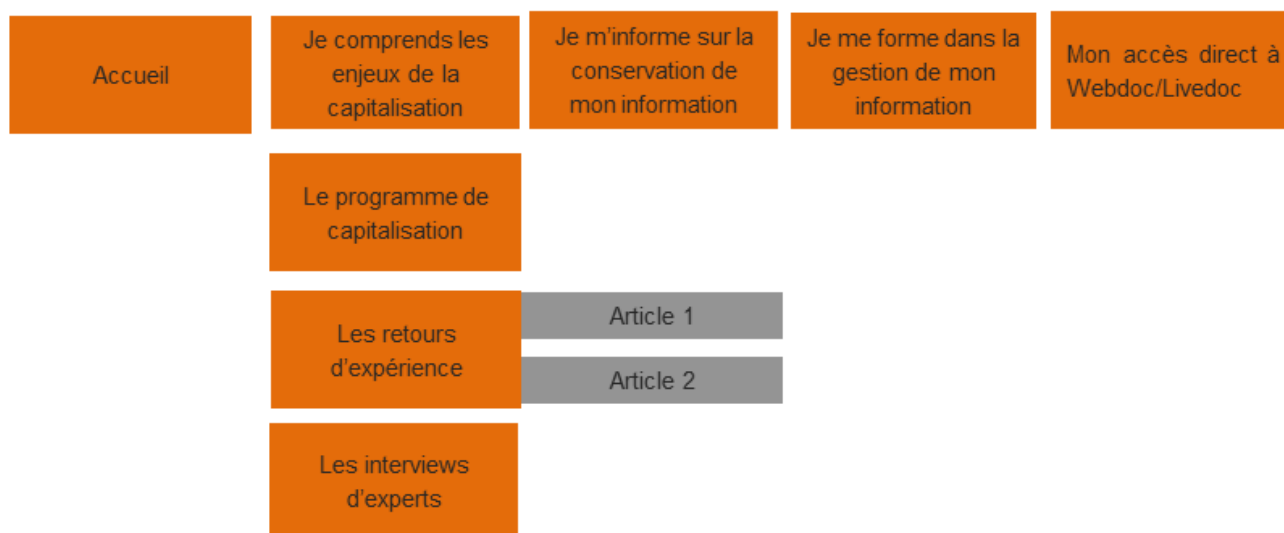


Schéma 2 Barre de navigation

Un survol sur une catégorie déroule les sous-catégories vers le bas. Un survol sur une sous-catégorie affiche le menu déroulant à droite avec les articles.

9. Charte éditoriale

La ligne éditoriale est en accord avec le public cible (les collaborateurs du Technocentre). Le style est professionnel et pédagogique.

9.1.1. Contenus

Comme déjà précisé dans la section 4.2.1.

- Le référentiel de conservation de GMI
- Le guide des bonnes pratiques
- L'aide dans l'élaboration d'un plan de classement : document pédagogique.

- Le comparatif des différentes plates-formes de gestion de l'information
- Des formations pour l'utilisation de Granit
- Des retours d'expérience (témoignages, interviews)
- Des paroles d'expert
- Une newsletter mensuelle
- Des statistiques
- Un glossaire
- Des flux RSS pour l'évolution du site.

9.1.2. Règles typographiques

Les règles typographiques seront respectées, avec notamment :

- Une seule police pour le texte dans les pages web : Arial
- L'utilisation des minuscules pour les titres et listes à puces ; c'est moins formel et plus amical.
- L'utilisation des majuscules pour des noms propres et expressions, tels que Orange World.
- Dans un texte, une phrase commence par une majuscule et finit par un point.
- Pas d'introduction de nouvelles polices de caractères
- La taille des caractères uniforme (trop de tailles donneront une impression de désorganisation à la page).
- Pas plus de trois combinaisons de tailles et de graisses par page.

Source : [La Fabrique - la typo](#)

- Les lettres majuscules accentuées

- Les fonctions n'auront pas de majuscule au début du mot comme « chef de projet», « risk manager». La majuscule ne sera employée que pour les très hautes fonctions.
- Les titres des évènements, des documents multimédia, des documents textuels seront affichés en italique.
- Les sigles seront développés entre parenthèses à l'exception des entités (ex : GMI QRSE)
- Les nombres seront représentés en chiffres arabes alors que les siècles seront écrits en chiffres romains
- Toute abréviation sera suivie d'un point, comme le veut la règle syntaxique française (exemples : et cætera, représenté par etc. ; civilité : Monsieur représenté par M.)

9.1.3. La mise en forme du contenu éditorial

- Structure des pages
 - Elle est claire et homogène sur tout le site
 - Les pages doivent transmettre un message direct qui interpelle
 - La simplification et la clarification d'une page ne signifient pas la rendre ennuyeuse
- Composition des pages
 - une écriture basée autour du lien hypertexte ne dépassant pas les 1500 caractères pour une brève. Toutefois, une page web peut contenir un maximum de 2000 à 3000 signes en demeurant lisible

- Un intranaute ne clique pas sur un lien pour savoir ce qu'il cache, l'intitulé doit être explicite : on n'utilise pas d'instructions génériques comme « cliquer ici ».
- On met le texte en relief avec :
 - Des titres explicites et informatifs
 - Un chapô
 - Des intertitres
 - Un peu de gras

Source : [La Fabrique – Charte éditoriale – La publication](#)

10. Principes de la charte graphique







La charte graphique est donnée par le service de communication d'Orange.

10.1.1. Aspect visuel

10.1.1.1. Les couleurs

Les composants principaux sont de couleurs blanche (#FFFFFF) et noire (#000000). La couleur orange (#FF5500) est utilisée dans un souci d'accentuation.

La couleur grise est utilisée pour mettre en exergue de petites portions de texte ou d'autres composants de petite taille, par exemple les lignes et les flèches.

noir	#000000		blanc	#FFFFFF	
orange	#FF5500				
gris1	#CCCCCC				
gris2	#999999				
gris3	#666666				



Source : [La Fabrique – FAQ – Quelles sont les couleurs autorisées ?](#)

10.1.2. Zonings et gabarits

Les gabarits suivants sont conçus comme un cadre général permettant de se représenter le portail. Ils n'ont pas de valeur contractuelle. Seul un gabarit d'article est présenté ici, il sera complété par d'autres pages.

Le portail sera optimisé pour un écran 768*1024 mais devra également s'adapter à d'autres tailles.

Légende des schémas :

	<i>Représente les zones de défilement automatique</i>
	<i>Représente les éléments présents de façon systématique sur toutes les pages</i>

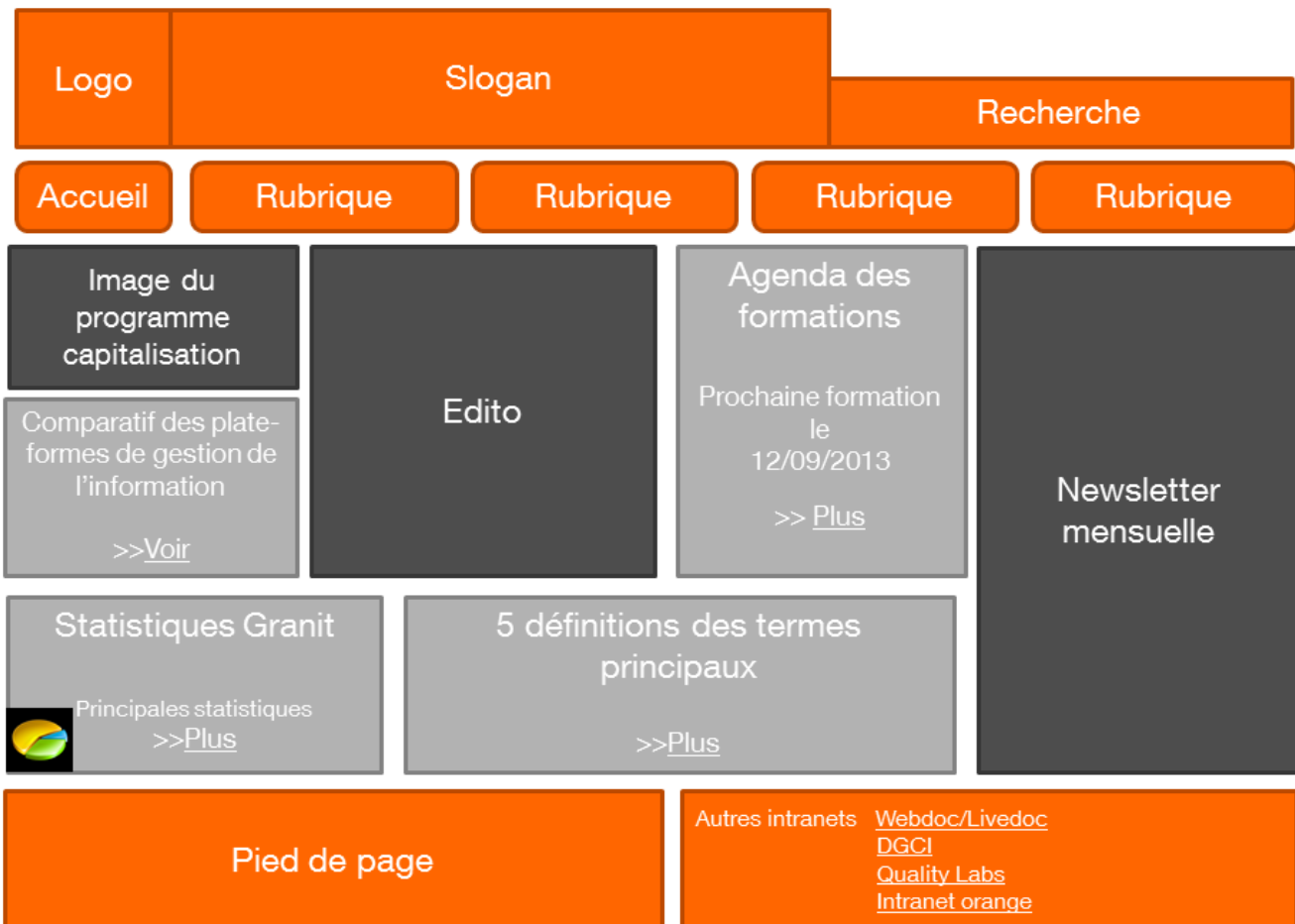
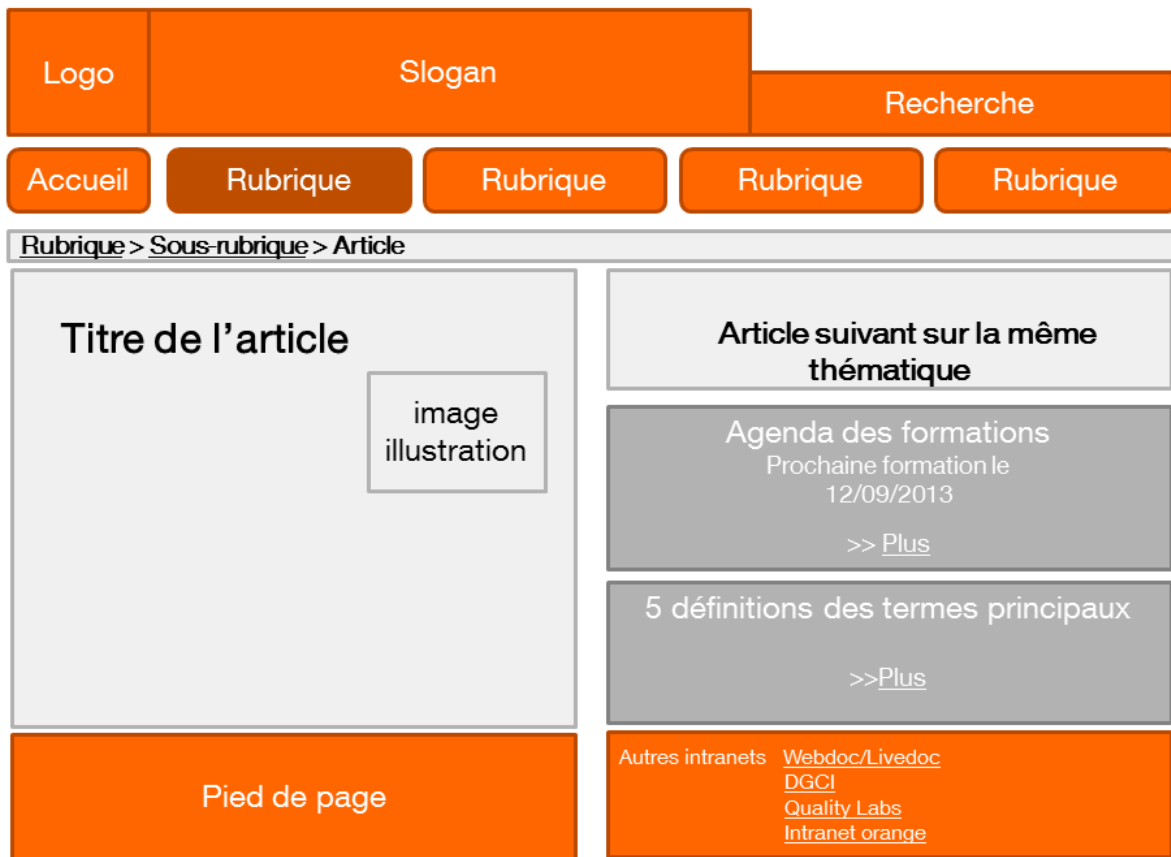


Schéma 3 Zoning de la page d'accueil

Schéma 4 Zoning d'un article



La zone de recherche comprendra la partie dédiée à la recherche simple

Une illustration de la zone de recherche est présentée ci-dessous.

A simple search bar with a rounded rectangular border. It contains a text input field with the placeholder text "Recherche dans le site" and a dark grey button with the text "OK" in white.

Schéma 5 Zone de recherche simple

Le pied de page comprendra les éléments suivants :

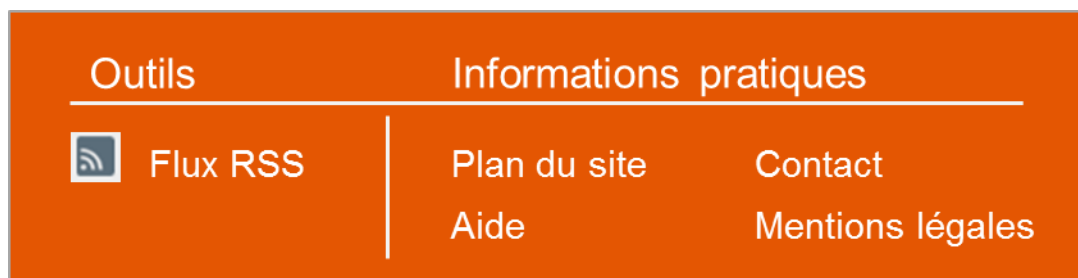


Schéma 6 Zone de pied de page

11. Ergonomie/lisibilité

Les principes ergonomiques suivants ont pour but de faciliter l'accès à l'information et la compréhension de l'archivage du web par les documentalistes. Les principes d'ergonomie doivent être respectés. Les documentalistes de l'Ina trouveront rapidement l'information selon leurs besoins, et en facilitant l'accès aux pages, ils ne seront pas tentés de sortir du portail.

Critère	Sous-critère	Description
Sobriété	Simplicité	Un fond blanc sur l'ensemble du site et une organisation par blocs. Les contenus suivent les règles de typographie de la charte graphique.
Pertinence		Le texte apporte des précisions aux médias présentés. Les images illustrent le propos des articles.
Lisibilité	Clarté et concision	Les textes sont aérés avec des paragraphes et des phrases courtes. Les polices utilisées sont sans empattement
	Structuration	Le texte est structuré en paragraphes avec un titre principal, un chapeau et des sous-titres.
Utilisabilité	Facilité de navigation	Deux niveaux d'arborescence (rubriques) sont requis.

Critère	Sous-critère	Description
	Repérage	Avec le fil d'Ariane, le bandeau, la rubrique du menu de navigation en cours est mise en avant.
	Liberté de navigation	Pouvoir cliquer sur l'icône accueil de la barre de navigation ou du pied de page Revenir aux principales rubriques par un clic sur la barre horizontale de navigation Fil d'Ariane cliquable
	Tangibilité de l'information	Les dates des contenus et de leur mise à jour se situent en haut à gauche. La date de dernière mise à jour du site est indiquée au-dessus du pied de page sur la page d'accueil.
	Homogénéité Cohérence de la structure	Les éléments de navigation sont situés au même endroit sur toutes les pages. La présentation est uniforme d'une page à l'autre. Respect de la charte graphique

Critère	Sous-critère	Description
Rapidité	Temps de chargement	Un temps d'affichage d'une page est inférieur à 5 secondes.
	Images optimisées	Les images sont optimisées pour le web, avec un bon rapport qualité/poids, avec un DPI de 72.
Interactivité	Liens hypertexte	Intitulés des liens explicites.
Accessibilité		Voir section 12

Tableau 6 Principes ergonomiques à appliquer

12. Accessibilité

Voici quelques règles simples pour améliorer l'accessibilité des publications :

- Fournir une alternative textuelle aux images, aux tableaux et à tout medium non texte
- Structurer logiquement le document
- Fournir des intitulés de liens pertinents et faisant sens
- Séparer la présentation du contenu et éviter le détournement des balises structurantes pour des effets de présentation (voir CSS)
- Réaliser des pages utilisables sans images ni JavaScript

- Utiliser [les tableaux](#) uniquement pour afficher des données (et non pour faire de la mise en page)

Source : [La Fabrique – l'accessibilité](#)

13. Statistiques d'utilisation

Afin de s'assurer que le portail documentaire réponde bien aux attentes des utilisateurs et fonctionne correctement, un outil de mesure d'audience, Webtrends, sera mis à la disposition de l'administrateur du site.

Il propose ces types de service :

- **Le profil** : détermine la source des données d'activité sur le Web pour un groupe de rapports. Dans notre exemple il s'agit de (OFR) Intranet Opérations France –profil local
- **Le tableau de bord** : récapitule visuellement les informations les plus importantes d'un modèle pendant une période. Ils proposent des graphiques et des tableaux qui fournissent une présentation des rapports apparentés. Chaque tableau de bord présente visuellement un certain nombre de données Vous pouvez cliquer sur le titre souligné d'un graphique ou d'un tableau pour naviguer jusqu'à la page correspondante.
- **Les pages** : toute page affichée par un navigateur
- **Les visites** : représente le nombre de visites sur cette page. Une visite est une série d'actions qui commence lorsque le visiteur affiche sa première page du serveur et se termine lorsque le visiteur quitte le site ou reste inactif au-delà de la période limite. La limite d'inactivité par défaut est de trente minutes.

- **Les affichages** : indique combien de fois cette page a été consultée par les visiteurs.
- **Le temps moyen de visualisation** : durée moyenne d'affichage de la page spécifique. (Le format est hh:mm:ss - heures:minutes:secondes.)

Source : [La Fabrique – Mesure de l’audience – mieux mesurer pour mieux piloter](#)

14. Services/Outils de communication

Pour compléter la navigation, l'utilisateur se verra proposer les outils ci-dessous permettant de favoriser la communication sans surcharger la messagerie professionnelle.

14.1.1. Agenda

Accessible depuis la page d'accueil, il permettra à l'utilisateur d'être informé des prochaines formations coop'net sur WebDOC-Livedoc.

14.1.2. Impression papier ou PDF

Les utilisateurs pourront récupérer les articles pour les lire en dehors du portail en les imprimant ou les téléchargeant en PDF.

14.1.3. Fils RSS

Il n'est pas prévu pour le moment de fils RSS mais quand le portail aura suffisamment de contenu, il faudra proposer à l'utilisateur de s'abonner aux fils RSS du portail pour les mises à jour majeures.

15. Stratégie de promotion

Le site étant un portail interne, il sera nécessaire de nommer au mieux les pages du portail pour qu'elles soient référencées au mieux.

Une politique de communication interne est prévue pour le lancement du portail.

La campagne suivante a été décidée pour faire connaître le site via :

- Un article sur l'intranet GMI QRSE
- Un mail de lancement aux collaborateurs du Technocentre
- Un ou des Open Breakfast pour présenter le portail et l'intérêt de son utilisation.

16. Bénéfices attendus et procédures d'évaluation

16.1.1. Bénéfices attendus

Le portail permettra aux collaborateurs du Technocentre de mieux comprendre les enjeux de la capitalisation et de maîtriser une méthodologie dans la gestion de leur information. Pilotes du programme

ils pourront faire part de leur expérience auprès des autres collaborateurs de GMI QRSE.

16.1.2. Procédures d'évaluation

L'évaluation se fera par :

- La mise en place d'entretiens et questionnaires de satisfaction au bout de six mois et un an auprès des contributeurs et des lecteurs pour vérifier l'adéquation entre l'offre, les attentes et les usages effectifs des utilisateurs.
- L'analyse des statistiques d'utilisation. Pendant les trois premiers mois, l'analyse sera faite à une fréquence mensuelle puis une fois par trimestre.

17. Aspects juridiques et droits d'auteur

Le portail Capitalisons ensemble ! doit faire l'objet d'une déclaration à la Cnil. Orange doit veiller au respect le Code de la Propriété intellectuelle concernant les aspects suivants en collaboration avec son service juridique :

- Droits d'auteur concernant :
 - La rédaction d'articles éditoriaux par l'administrateur/contributeur de GMI
 - La production de synthèses documentaires par l'administrateur/contributeur de GMI
- Droits à l'image, les photographies et les documents audiovisuels :

- Capitalisons ensemble ! peut proposer du contenu vidéo et audio. Certains de ces contenus viennent directement d'Orange, d'autres de sources externes. Dans ce cas il faut veiller à mentionner la source et le copyright près des contenus.
- Pour les interviews, témoignages, une autorisation sera demandée pour leurs données personnelles et leur droit à l'image (si le portrait est accompagné d'une photo)

Les mentions légales (mentions obligatoires : loi 2004, art. 6 III, 1) comprendront les informations suivantes :

- Orange Groupe, adresse, téléphone
- L'administrateur (la personne physique responsable juridiquement)
- Nom, adresse et téléphone de l'hébergeur du site

Des statistiques d'utilisation sont prévues pour l'administrateur du site. Ces données exploitées qui concernent le nombre de visites, le nombre de visiteurs différents, le temps passé à la lecture de chaque page, comment les utilisateurs sont arrivés sur le site (depuis un intranet de l'Ina, un mail, etc.) impliquent de connaître le protocole de l'ordinateur d'un Internaute. Il faudra veiller à déterminer une durée de conservation de ces données.

18. Evolutions possibles

18.1.1. Ouverture de la consultation

- Ouverture à d'autres utilisateurs tels que les collaborateurs d'OLNC

18.1.2. Fonctionnalités

- Intégrer des suggestions de requêtes dans le moteur de recherche grâce aux statistiques recueillies
- Intégrer une navigation par articles les mieux notés et les plus partagés
- Mettre en place un processus d'escalade des droits de publication pour fluidifier la mise en ligne des contenus si les temps de publication sont jugés trop longs

18.1.3. Contenu informationnel

Intégrer de nouveaux contenus :

- Quiz pour permettre aux utilisateurs de tester leurs connaissances et d'avoir plus d'interactions.

19. Modalités de tests et validation

Des tests seront réalisés pour valider le projet avant son lancement. Ils porteront notamment sur :

- L'ergonomie du site :
 - Navigation
 - Pertinence des réponses du moteur de recherche
- Le bon fonctionnement technique du site :
 - Absence de bug majeur

- Vitesse de réponse satisfaisante

20. Déploiement et formation

Le site sera déployé lors du lancement pour l'ensemble des collaborateurs du Technocentre. Des présentations seront faites dans les équipes pour le lancement du projet. Un support écrit de type "Manuel d'utilisation" leur sera également fourni.

21. Planning prévisionnel de réalisation

Etapes	Formule	Durée en jours
Conception	$N/3$	3,5
Design	$N/2$	5,5
Développement	$N_{dev} = 3,5 + (N \times 2)$	25,5
Test	$N_{test} = 25,5 \times 0,3$	8
Gestion de projet	$(N_{dev} + N_{test}) \times 0,2$	7
Total		49,5 jours

$N = 11$ (Nombre total d'écrans nécessaires)

Tableau 7 Planning prévisionnel

