



## **3ème Baromètre**

# **La gouvernance de l'information dans les organisations**

**services publics - entreprises privées - associations**



**Livre Blanc**

**Juin 2014**

## Sommaire

<b>1. Le Baromètre Gouvernance de l'information</b> .....	6
Seule 1 organisation sur 5 engagée dans une démarche globale .....	6
Plus de 60% des organisations ont entamé une démarche !.....	6
Le secteur privé en avance sur le secteur public .....	7
<b>2. L'enquête gouvernance de l'information</b> .....	9
Les enjeux de la gouvernance de l'information .....	9
Les freins en matière de mise en place de gouvernance documentaire .....	10
Le rôle des Dirigeants .....	11
Les problématiques auxquelles les organisations doivent faire face : avant tout l'Infobésité..	12
Quelle synthèse peut-on faire de ce premier état des lieux ? .....	13
Les attentes en matière de gouvernance documentaire .....	14
Les activités documentaires directement concernées par la gouvernance .....	15
Les moyens pour une gouvernance documentaire efficace.....	17
L'état d'avancement des projets de Gouvernance .....	18
Les solutions technologiques et leurs avancées .....	19
Quel modèle de gouvernance choisir ? .....	20
Qui pilote la gouvernance ? Tout le monde... personne... .....	21
Les compétences à mettre en œuvre : gestion de projet, processus et communication.....	21
Description de l'échantillon.....	24
A propos de serdaLAB.....	26
A propos de Serda Conseil.....	27

Le premier Baromètre de la gouvernance de l'information a été publié en mars 2011, et le deuxième en mars 2012.

Ce présent Baromètre est donc le troisième, ce qui permet d'avoir une mise en perspective des évolutions.

## **Méthodologie**

L'enquête a été menée via un questionnaire en ligne en mai 2014. 376 organisations publiques et privées y ont répondu.

Voir la description de l'échantillon en fin de document.

## Executive Summary

Seule 1 entreprise sur 5 s'est engagée dans une démarche globale de gouvernance de l'information. Mais 60% des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, tous secteurs d'activités confondus, s'en préoccupent, et ce chiffre est en augmentation de 11 points en 2 ans.

On assiste à l'émergence de deux enjeux prioritaires dans les projets de gouvernance de l'information :

- les modes de travail collaboratifs, qui sont d'ailleurs en n°1 des projets engagés en 2014 et qui mettent en avant la recherche d'efficacité dans le travail au quotidien ;
- le second axe, en forte progression depuis nos deux baromètres précédents, concerne la sécurisation et la traçabilité des informations et des documents. On voit apparaître de nombreux projets s'appuyant notamment sur les questions de cycle de vie des documents, d'archivage électronique, ou encore de signature électronique.

La gestion courante des informations et documents ainsi que les modes de travail collaboratifs constituent les activités posant le plus de problèmes. En revanche, les data (données personnelles, big data, open data,...) restent une préoccupation, en tout cas en terme de gouvernance, en émergence.

Depuis notre 1<sup>er</sup> baromètre en 2011, l'approche de la Gouvernance par le réglementaire, le normatif ou le technologique, a diminué au profit de la dimension humaine de ces projets ; cela se traduit par le besoin de formation, de sensibilisation et d'accompagnement au changement pour les collaborateurs, et la valorisation de spécialistes pour pouvoir mener à bien des projets complexes alliant organisation / humain / technologie et réglementaire. Cette complexité engendre de fait la difficulté à identifier les « bons » pilotes de cette Gouvernance. Pour faire face à cette complexité, la solution consiste sans doute à favoriser un groupe de travail transversal et pérenne comme gage de réussite.

39% des organisations privilégient d'ailleurs un modèle de gouvernance mixte, alliant politique centralisée et mise en oeuvre décentralisée.

En conclusion, le baromètre 2014 a interrogé sur le terme le plus approprié pour définir ce concept : plus de deux tiers des répondants plébiscitent le terme de « Gouvernance de l'information », plutôt que celui de Gouvernance documentaire, jugé plus restrictif.

## Qu'est-ce que la Gouvernance ?

SerdaLab a commencé d'étudier la gouvernance de l'information dès 2011, mais d'où vient ce terme ?

Au Moyen-Age, gouvernance était synonyme de gouvernement. Ce mot a plus ou moins disparu pendant plusieurs siècles, avant de réapparaître à travers le concept de Gouvernance publique, qu'elle soit nationale, européenne ou mondiale. Ceux qui appellent de leurs vœux une gouvernance mondiale ont pour objectif de susciter une nouvelle organisation au niveau mondial, à même de gérer les grands enjeux de la planète : épuisement des ressources, pollution, changement climatique...

Les milieux économiques se sont ensuite emparés de ce concept, et l'ont traduit en gouvernance d'entreprise. De nouvelles formes d'organisations émergent, prenant davantage en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, une certaine ouverture des conseils d'administrations, et des démarches plus éthiques.

Ce concept renvoie à une interrogation des formes de gouvernance classique – et notamment les modes de décision et d'organisation très hiérarchiques, avec une concentration des pouvoirs. On parle d'ailleurs souvent de "bonne" gouvernance., c'est-à-dire la mise en place de davantage de concertation, de fluidité, de participation, de transversalité, et de responsabilités partagées.

La gouvernance de l'information répond donc à un besoin et une volonté des organisations de mieux appréhender l'information au sens large, cette matière première qui devient un enjeu de plus en plus puissant au sein de l'activité économique.

## Qu'est-ce que la Gouvernance de l'information ?

La gouvernance de l'information est une notion globale, définie par SerdaLab comme la stratégie et l'organisation en matière d'information - informations, documents, données - nécessaire au bon fonctionnement des organismes et entreprises. Les deux finalités d'une bonne gouvernance sont d'une part l'accès et le partage au service de l'efficacité quotidienne d'une organisation, et d'autre part la traçabilité, la conservation et la sécurisation des informations et données liées aux activités au service de la pérennité, qu'elle soit sur le moyen-long terme ou vis-à-vis de tiers.

# 1. Le Baromètre Gouvernance de l'information

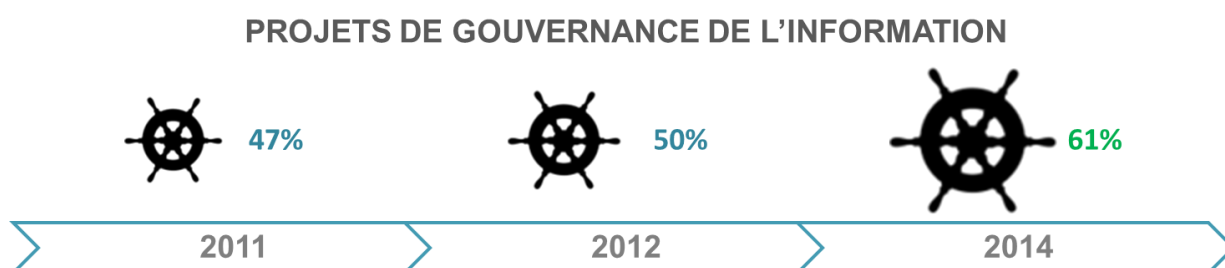
## Seule 1 organisation sur 5 engagée dans une démarche globale

C'est un score encourageant. En 2011, une organisation sur 10 seulement disposait d'un programme de gouvernance global.

## Plus de 60% des organisations ont entamé une démarche !

Le nombre de projets en cours ou réalisés (partiellement ou complètement) en matière de Gouvernance de l'information a notablement progressé en 2014. A ce jour, plus de la moitié des organisations sont concernées, atteignant pour la première fois la barre de 61%, qu'elles soient publiques ou privées.

C'est une progression importante qui dénote de l'actualité et de la nécessité de ce type de projet : + 14 points en 3 ans.



- ❖ Notre expérience permet de préciser l'importance du contexte dans les facteurs déclencheurs : il s'agit souvent d'événements structurels comme des restructurations d'activité, des changements de stratégie,..., ou des besoins plus fonctionnels : changement de siège social, etc. La mise en œuvre d'une gouvernance est aussi souvent intégrée dans le déploiement d'une démarche globale de gestion de la qualité.

## Le secteur privé en avance sur le secteur public

La démarche globale de Gouvernance Documentaire est une réalité pour 25% des entreprises privées, et 20% des organisations publiques.

La mise en place d'une gouvernance de l'information est aussi dépendante du type d'organisation :

- ❖ Les entreprises privées sont en avance sur les organisations publiques et les associations/ONG :
  - 70% des entreprises privées ont mis en place, globalement ou partiellement, une gouvernance documentaire ; 55% seulement des organisations publiques, soit 1 sur 2 ont avancé sur ce type de projet et le plus faible taux se situe parmi les associations et ONG.
  - Le secteur privé le plus en pointe sur le sujet est le secteur des services (20%), l'industrie arrivant en deuxième position (10%) ; Les secteurs de la Santé, des Médias, des Finances et du BTP sont moins actifs pour l'instant.
  - Les entreprises privées de plus de 5000 salariés sont les plus avancées, de même que les PME de moins de 100 salariés.
  - Dans le secteur public, les réponses apportées mettent en évidence un niveau d'avancement identique entre les administrations et les collectivités territoriales.
  - Les associations et ONG sont les plus en retard, aucune n'ayant d'approche globale. 43% ont tout de même mis en place des améliorations partielles.
- ❖ 42% des organisations (progression toujours aussi lente depuis les 2 derniers baromètres, +2 points par rapport 2012) ont mis en place une gouvernance de l'information, mais à l'échelle de certains départements seulement, ce qui réduit le champ mais permet souvent d'asseoir une certaine efficacité dans la mise en œuvre et de démontrer « par l'exemple » le bien-fondé de la démarche.

- ❖ Les projets prévus pour les 2 ans à venir sont moitié moindres que lors du dernier baromètre. Cela reste paradoxal au vu des enjeux qui semblent de plus en plus cruciaux, mais compréhensible au regard des marges de manoeuvre économiques qui se restreignent.

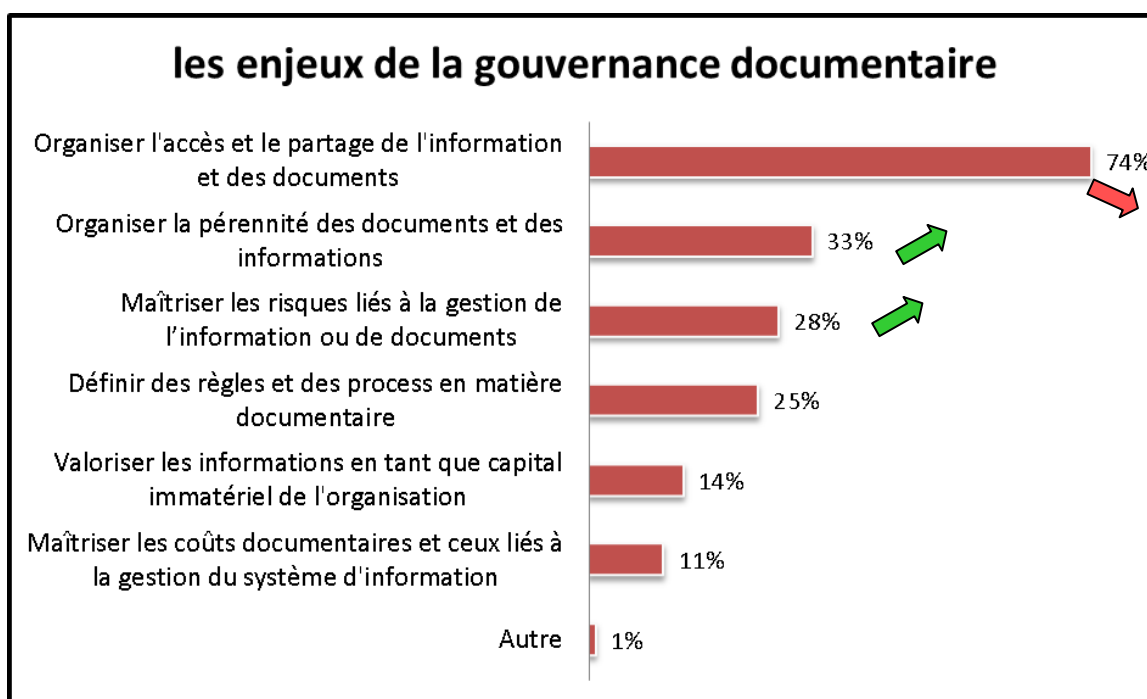


## 2. L'enquête gouvernance de l'information

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

Pour 75% des répondants, l'enjeu majeur et largement dominant est d'**organiser l'accès et le partage de l'information et des connaissances**.

- ❖ Cet enjeu reste le premier cité, quelle que soit la taille de l'organisation interrogée, malgré une légère baisse de 5 points en 3 ans.
- ❖ Le deuxième enjeu met en évidence le besoin d'organiser la **conservation à long terme des documents**, certains répondants évoquent la notion de « patrimoine documentaire » ; depuis le 1er baromètre de 2011, cet enjeu a gagné 2 places passant de 7% à 33% cette année.
- ❖ Il est suivi de près par un 3<sup>ème</sup> enjeu en plein développement : la **maîtrise des risques** liée à la gestion de documents et des données, pour 28% des réponses. Il n'était cité que par 4% des répondants en 2011.



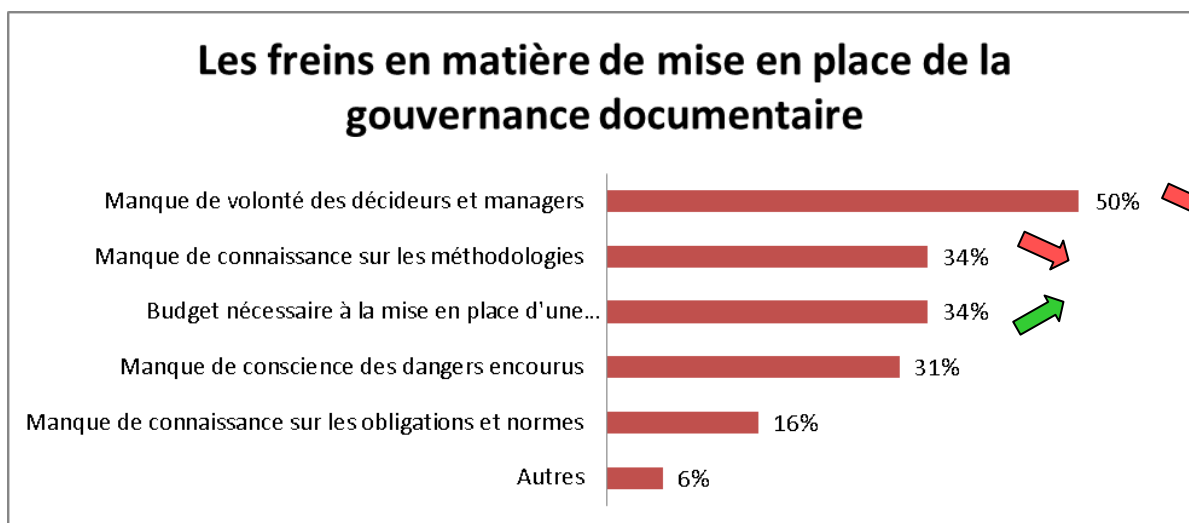
Nombre de répondants : 372  
Pourcentages calculés sur la base des répondants  
Source : serdaLAB

Ces deux principaux enjeux mettent clairement en évidence deux espaces temps différents : d'une part le besoin à court terme d'accéder aux informations et de les partager pour travailler plus rapidement et efficacement, et d'autre part, la nécessité à moyen long terme de conserver et pérenniser ses documents et données d'activité. Cette notion de pérennité de l'information se développe du fait des objectifs de qualité, des contraintes réglementaires, ou encore dans un souci de ne pas perdre d'informations capitales pour la survie de l'entreprise (brevets, contrats clients, contentieux).

*Assurer la pérennité de l'information sur le long terme tout en permettant les accès et le partage au quotidien.*

- ❖ L'enjeu concernant la définition de règles et processus en matière de gestion documentaire (gestion du versionning, workflow, nommage des documents,...), recule de deux places. Il est positionné en 4<sup>ème</sup> position.
- ❖ La valorisation des informations en tant que capital immatériel ne représente un enjeu que pour 14% des répondants, soit un recul de 7% par rapport au baromètre précédent ; ce résultat conforte le fait que la notion de « capital immatériel » reste un concept peu appréhendé dans les organisations, et insuffisamment traduit au sein des systèmes d'information.
- ❖ L'enjeu économique n'est clairement pas un motif suffisant pour se lancer dans la gouvernance de l'information, ou en tout cas le bénéfice n'est pas perçu.

### Les freins en matière de mise en place de gouvernance documentaire



Parmi les 40% des organisations qui n'ont pas ou pas encore mis en place un projet de Gouvernance de l'information, les principaux freins mis en avant sont :

- ❖ Le manque de volonté des décideurs et managers, pour 50% des répondants ; ce pourcentage baisse légèrement de 3 points par rapport à 2012.
- ❖ Les contraintes budgétaires pour 34% des organisations. Cette problématique est passée de la dernière position en 2011, à la 2<sup>ème</sup> cette année. Le retour sur investissement d'un projet de gouvernance de l'information est insuffisamment perçu.
- ❖ Le manque de connaissance sur les méthodologies et normes est également en deuxième position ex-aequo, mais en recul par rapport à 2012, passant de 37 à 34%.
- ❖ Bonne nouvelle : la prise de conscience des risques encourus progresse de manière généralisée et se trouve en cohérence avec l'enjeu de sécurisation des informations vu plus haut.
- ❖ Les commentaires des répondants sont révélateurs ; en 1<sup>er</sup> apparaissent les facteurs humains ; ainsi la motivation : « *difficulté à motiver l'ensemble du personnel* », « *faire adhérer l'ensemble des acteurs de l'entreprise* », « *mobiliser les personnes* », la communication, ..., sont les principaux freins identifiés par les répondants ; une deuxième catégorie de freins regroupe des craintes plus technologiques face à la difficulté de mise en œuvre d'outils qualifiés parfois de « *monstrueux* » alors que les attentes sont à l'efficacité et à la simplicité.
- ❖ Un des répondants résume cet état d'esprit en évoquant : « un manque de conscience informationnel au niveau politique ».

*C'est davantage un manque de volonté politique qu'une méconnaissance des enjeux qui explique les freins à la mise en œuvre d'un programme de gouvernance de l'information.*

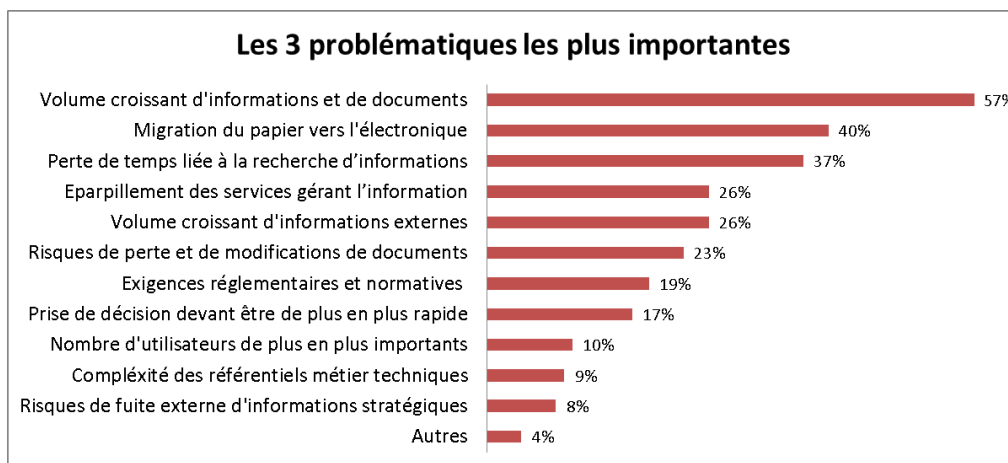
### **Le rôle des Dirigeants**

Les répondants estiment que les dirigeants sont plutôt conscients voire tout-à-fait conscients qu'une mauvaise gouvernance de l'information peut avoir un effet néfaste sur la performance de l'organisation. En 2012, 13% des répondants estimaient que les dirigeants n'avaient pas ce niveau de conscience ; ils ne sont plus que 8% en 2014.

C'est donc toujours le manque de volonté politique, plutôt que la méconnaissance des enjeux d'une bonne gouvernance, qui explique l'absence de mise en place de programmes de gouvernance.

### Les 3 problématiques auxquelles les organisations doivent faire face : avant tout l'Infobésité

Faire face au flot croissant d'informations et de documents et à la multiplicité des sources constitue la problématique majeure à laquelle doit répondre la gouvernance de l'information.



372 répondants

Pourcentages calculés sur la base des répondants

Source : serdaLAB

- ❖ La problématique des volumes croissants d'information à manipuler au quotidien s'envole largement ; elle passe de 40% des préoccupations en 2012 à 57% et devient de loin le problème n°1 des organisations ; ce que le magazine Archimag a appelé « l'infobésité ». Les commentaires apportés par certains répondants mettent en avant la « complexification de l'organisation et de l'environnement de l'entreprise et donc des flux d'informations ».
- ❖ Par ailleurs, la duplication des supports apparaît à la deuxième place avec plus de 40% des réponses ; en effet la migration du papier vers l'électronique est vécue comme une préoccupation majeure : que dématérialiser ? Que faire du support physique d'origine après numérisation ? Comment s'assurer de la bonne application des règles de cycle de vie autant sur le papier qu'en électronique (purge et élimination..).
- ❖ Le sentiment de perte de temps dans le cadre de la recherche d'information, reste stable à la 3ème place pour 37% des répondants.

- ❖ Se positionnent à égal niveau (entre 26% et 23%) un second trio mettant en avant des problématiques nouvelles que la gouvernance de l'information permettrait de traiter :
  - le volume croissant d'informations externes ;
  - l'éparpillement des services gérant la politique documentaire et la perte de temps liée à la recherche d'informations ;
  - le risque de perte ou de modification non contrôlée des documents.
- On voit monter les exigences réglementaires et normatives qui sont passées de 14 à 19% en 3 ans.

### **Quelle synthèse peut-on faire de ce premier état des lieux ?**

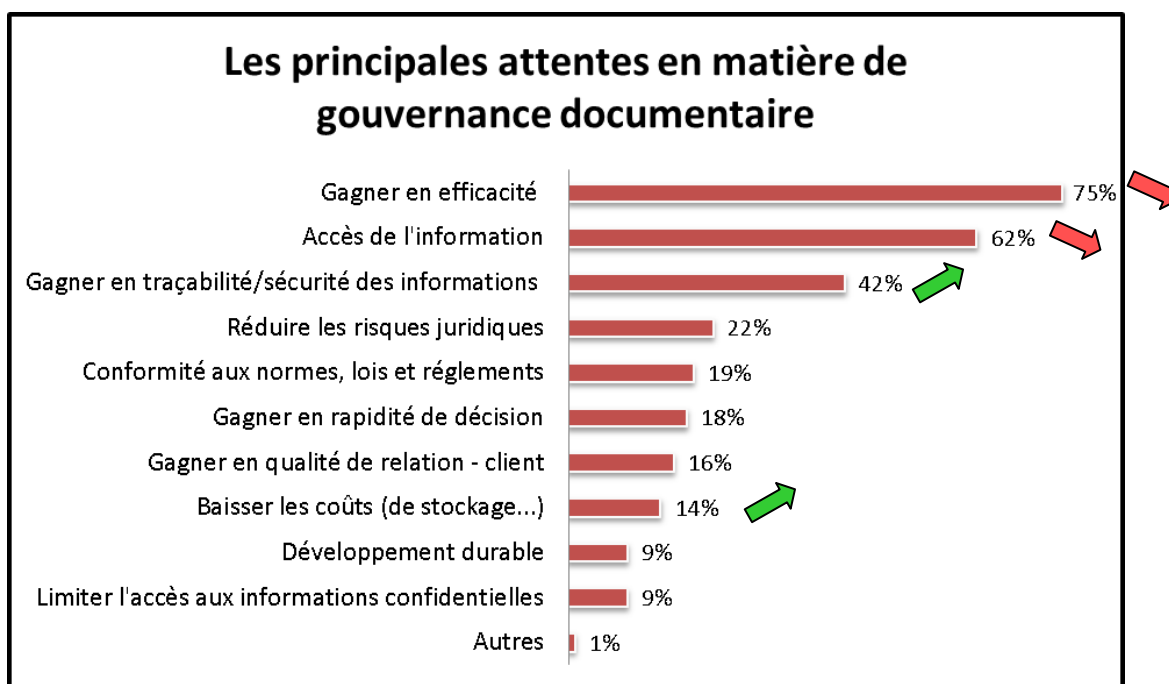
**On voit que les deux enjeux principaux sont constitués par le partage des informations et des documents au quotidien, et par la conservation et la pérennité des documents et données.**

**Les freins majeurs sont le manque de volonté des dirigeants ainsi que le manque de budget, mais la conscience des risques encourus ne cesse de croître.**

**Le problème n° 1 des organisations, quelque soit la taille et le secteur d'activité, est de faire face à un volume croissant d'information. Ce problème s'intensifie d'année en année.**

**Voyons maintenant quelles sont les attentes et les activités concernées, ainsi que les projets mis en place, et les modèles de gouvernance possibles.**

## Les attentes en matière de gouvernance documentaire



Répondants : 376  
Pourcentages calculés sur la base des répondants  
Source : serdaLAB

Les attentes en matière de gouvernance documentaire sont nombreuses et variées

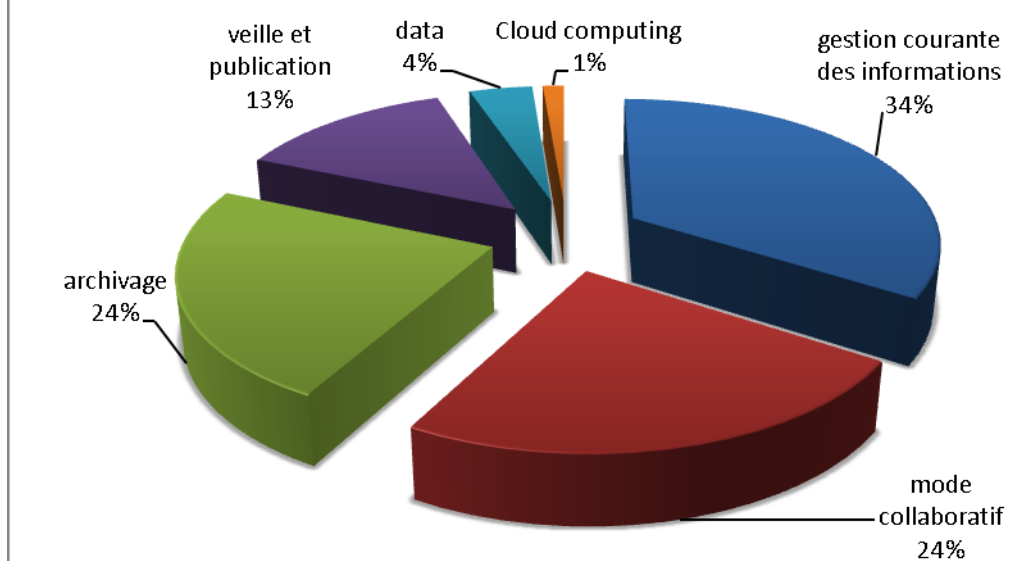
- ❖ Le gain en efficacité constitue le premier gain attendu ou observé lorsqu'une véritable politique de gouvernance documentaire a été mise en place. Cette attente garde la 1<sup>ère</sup> place mais recule de 7 points.
- ❖ Rendre disponible la bonne information à l'ensemble des collaborateurs reste en deuxième place mais diminue fortement de 14 points par rapport au baromètre précédent.
- ❖ En revanche « gagner en traçabilité et sécurité des informations » passe de 28% en 2011, à 37% en 2012, pour atteindre 42% cette année, soit en 4 ans une progression de 14 points.
- ❖ La logique économique, avec une baisse des coûts attendus, continue de progresser avec un gain de 10 points en 4 ans.
- ❖ Les deux attentes en recul sont « gagner en qualité dans la relation client » : - 5 points, et « développement durable » : - 4 points.

## Les activités documentaires directement concernées par la gouvernance

La gouvernance de l'information est une démarche globale et complexe qui couvre plusieurs catégories d'activités dans le cycle de vie de l'information :

- modes de travail collaboratifs,
  - gestion des documents courants,
  - veille et publication,
  - gestion des connaissances,
  - archivage.
- 
- ❖ Par ailleurs, de nouveaux sujets émergent encore timidement sous la notion de gouvernance : la gestion des data et le recours au cloud computing.
  - ❖ De loin, l'environnement de travail au quotidien, tous supports d'informations confondus, est l'activité la plus difficile à « gouverner » : on y trouve la gestion des e-mails en premier lieu, la gestion du cycle de vie des documents, la dématérialisation des dossiers de travail également en forte progression, l'apparition de la gestion du courrier dématérialisé.

## Catégories d'activités posant le plus de problème en terme de gouvernance



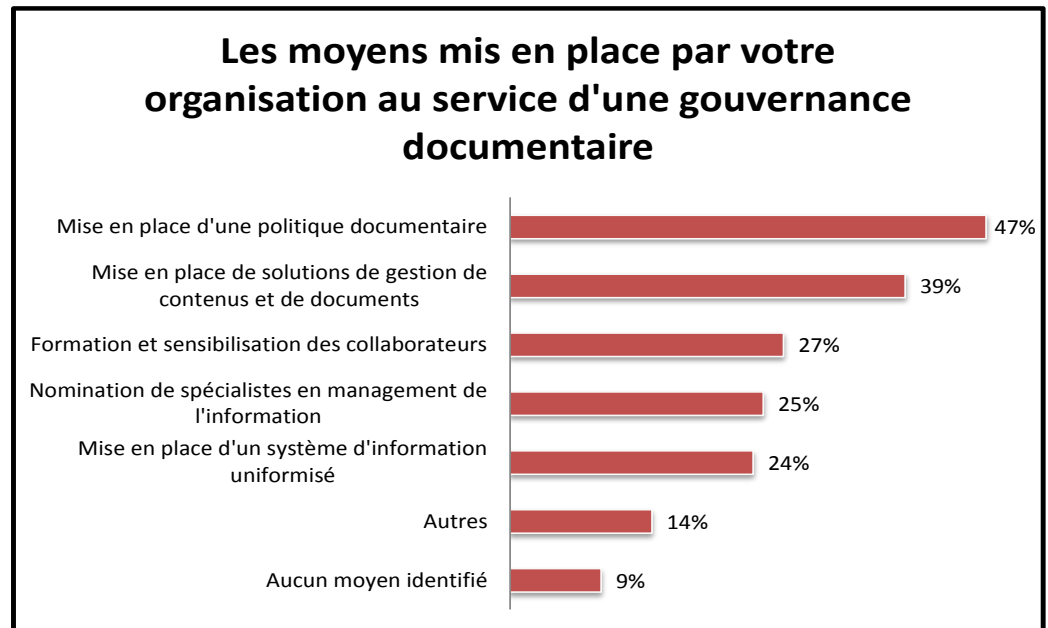
Nombre de répondants : 376  
Pourcentages calculés sur la base des répondants  
Source : serdaLAB

- ❖ Vient ensuite la problématique des modes de travail collaboratifs et notamment le partage des connaissances et des fichiers, pour 24% des répondants.
- ❖ A égalité viennent se positionner les problématiques d'archivage tant électronique (en forte progression, + 10 points) que papier (en baisse de 10 points).
- ❖ Dans la catégorie veille et diffusion, l'activité de veille elle-même semble poser de moins en moins de problème de gouvernance : soit il s'agit d'une problématique maîtrisée, soit l'intérêt pour le thème recule (divisé par deux depuis 2011).
- ❖ Parmi les problématiques émergentes : le cloud computing et la gestion des data, à moins de 5%, citons notamment la gestion des données à caractère personnel et dans une moindre mesure la mise à disposition des données publiques.
- ❖ Les répondants mettent par ailleurs l'accent sur le besoin de mutualiser les corpus d'information perçus comme très éclatés et attendent une gestion électronique documentaire plus transversale. Les répondants à notre enquête rêvent d'une « GED transversale versus GED métiers, la



mise en place d'un système cohérent de gestion de l'information ». Certains évoquent la juxtaposition de 10, 20 voire 30 applications applicatifs différents pour un même métier.

### Les moyens pour une gouvernance documentaire efficace



Nombre de répondants : 228

Pourcentages calculés sur la base des répondants

Source : serdaLAB

- ❖ Les répondants privilégient à 47% la mise en place d'une politique documentaire, première place déjà occupée en 2011. On entend par politique documentaire une démarche volontaire et structurée pour gérer, partager et sécuriser efficacement l'ensemble des gisements d'informations et de données à l'échelle d'une organisation.
- ❖ La mise en place de solutions de gestion de contenus et de documents (ECM, GED,...) a baissé de 8% et de la même manière, le mise en place d'un système d'information uniformisé a également baissé de 4 points et ne représente plus que 24% des moyens.

La tendance montante est clairement de privilégier la dimension humaine des projets de Gouvernance par l'implication des collaborateurs sous forme de formation et de sensibilisation, c'est-à-dire l'accompagnement au changement, en hausse de 6 points. Cette tendance s'appuie également sur la nomination ou le recrutement de spécialistes (25%).

- ❖ Enfin, 9% des répondants reconnaissent l'absence totale de moyen mis en œuvre que ce soit en ressources humaines, financières ou organisationnelles : « *on attend à vrai dire...* » ; « *rien* », « *néant* », « *aucun moyen dédié* ».

## **L'état d'avancement des projets de Gouvernance**

### **Projets réalisés ou engagés en 2014**

Les répondants ont privilégié les moyens permettant de faciliter l'accès aux informations et documents ainsi que les moyens de protection.

- ❖ Le plan de classement pour l'ensemble des activités apparaît comme le socle indispensable à la conduite d'un programme de Gouvernance ; il pèse à hauteur de 60% des projets.
- ❖ Les règles d'accès aux documents et données est même la 1ere avancée déjà réalisée ou fortement engagée à 64% dans les entreprises, elle s'accompagne d'avancées notables dans la définition des règles de protection des informations confidentielles.
- ❖ Viennent ensuite viennent les fonctions collaboratives permettant l'élaboration et le partage au quotidien des documents et des données, pour 62%.

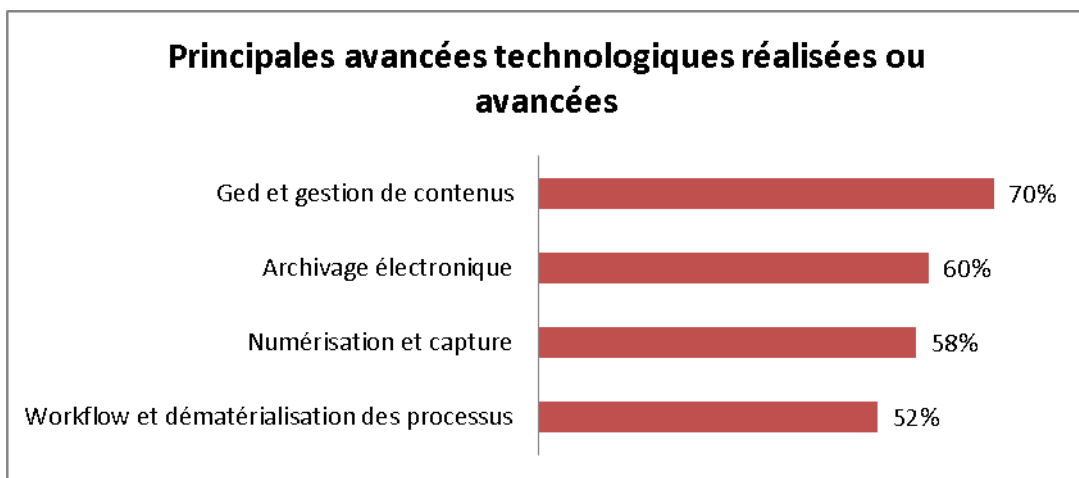
### **Projets prévus en 2014 - 2015**

- ❖ A venir mais déjà prévus, sont privilégiés les projets de signature électronique (pour 33%), et la définition des règles de purge de données (pour 29%).
- ❖ En effet, on voit apparaître de plus en plus des utilisateurs prenant conscience de l'obsolescence des données et de leur nécessaire élimination en application des recommandations de la CNIL interdisant une conservation supérieure aux durées légales. Les entreprises publiques comme privées vont donc devoir de plus en plus définir les cycles de vie de données des applications jusqu'à l'archivage, l'anonymisation ou la destruction obligatoire dans certains cas.

## Projets non prévus

- ❖ Les fonctions de parapheur et de coffre-fort électronique semblent laissées de côté, soit par manque d'utilité ou par méconnaissance des fonctionnalités précises.
- ❖ Pour 42% des répondants, les règles de purge ne sont pas prévues et ne semblent pas envisagées, sans doute là aussi par méconnaissance du sujet et de ses contraintes légales.

## Les solutions technologiques et leurs avancées



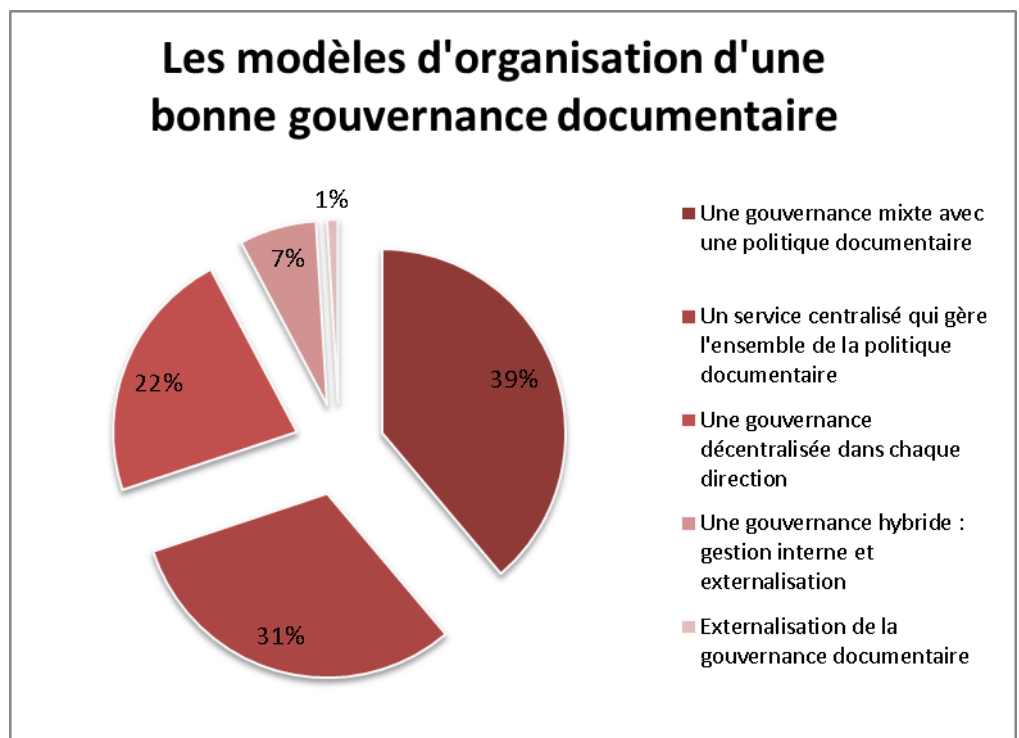
Nombre de répondants : 228  
Pourcentages calculés sur la base des répondants  
Source : serdaLAB

- ❖ Pour 70% des répondants, les avancées technologiques majeures actuellement réalisées ou avancées concernent les systèmes de gestion électronique de documents ou de contenus, et favorisent le partage et l'accès aux documents à travers des démarches de workflow, de dématérialisation des processus (52%) et de numérisation des documents (58%).
- ❖ Dans les projets à échéance fin 2014 / 2015, les 3 principales avancées prévues ciblent le domaine du records management, de l'archivage et de la signature électronique. On peut y voir l'influence des réglementations actuellement en cours de publication comme les décrets concernant l'obligation des factures électroniques pour les collectivités.

- ❖ De manière plus large, on voit réapparaître les préoccupations concernant la sécurisation et la pérennité des informations, et le poids des réglementations.

### Quel modèle de gouvernance choisir ?

Il s'agit de définir la meilleure organisation au sein de l'entreprise, et la mieux adaptée à sa structure : centralisée / décentralisée / mixte / hybride / externalisée.



- ❖ A la question sur les modes d'organisation de la Gouvernance adoptés dans les organisations, les répondants privilégient à **39% la gouvernance « mixte »** c'est-à-dire articulant les aspects centralisés (élaboration et pilotage de la politique) et décentralisés (mise en œuvre, appropriation des règles,...). Les entreprises privées et le secteur public privilégie de mode d'organisation.
- ❖ Un service centralisé qui gère l'ensemble de la politique documentaire obtient les faveurs d'un petit tiers des répondants - 31%. C'est le modèle préféré des associations/ONG dans 43% des cas.
- ❖ Soulignons la baisse de 4 points du mode décentralisé de la Gouvernance, par rapport à 2012.Elle reste néanmoins une option forte dans le secteur public.

- ❖ Apparaissent des modes de Gouvernance hybride combinant la gestion interne et l'externalisation, pour 7% des répondants. Ce mode est surtout le fait des entreprises privées.

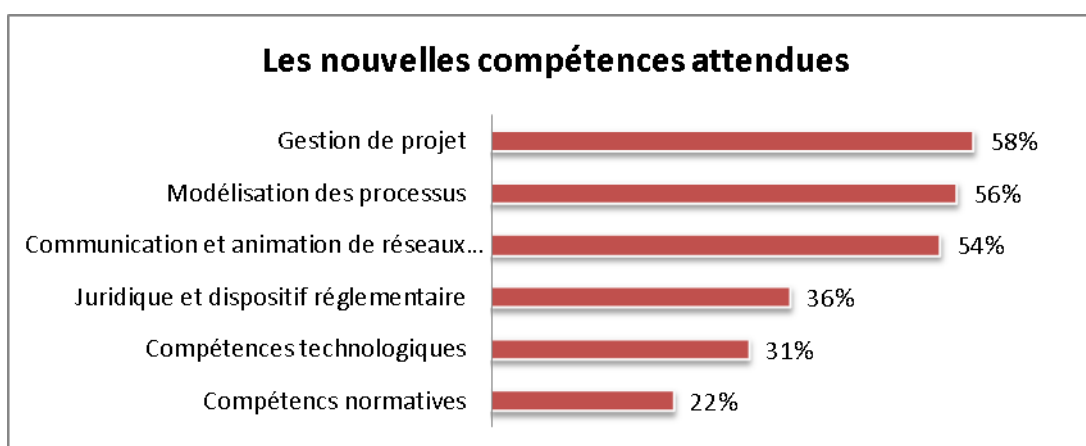
### Qui pilote la gouvernance ? Tout le monde... personne...

- ❖ La première catégorie inquiète quant à son succès : 20% des répondants, soit les plus nombreux, n'ont pas trouvé de réponse parmi une liste de 12 fonctions majeures (DSI, Direction métier, direction archives,...). Les citations sont : « *personne* », « *tout le monde* », « *on ne sait pas* »,... ou clairement « *pas de pilote* ».
- ❖ Parmi les fonctions pilote identifiées, 16% des répondants ont cité la Direction Générale, 14% un groupe de travail transversal, 14% le service information / documentation, et seulement un répondant sur 10 la DSI.
- ❖ Les notions de pilotage de la gouvernance (et donc de pilote associé) restent floues dans une partie importante des organisations, et reflète bien l'éparpillement des responsabilités. Elle marque également l'absence de repères sur la question.

### L'importance première de l'accompagnement du changement

- ❖ En écho à la place privilégiée donnée par les répondants à la dimension humaine du projet et son appropriation par les équipes, plus de 80% des répondants estiment l'accompagnement du changement nécessaire, pour ne pas dire critique.

### Les compétences à mettre en œuvre : gestion de projet, processus et communication



- ❖ Les répondants privilégient la connaissance des métiers à travers la question de la modélisation des processus (56%) et la communication et l'animation des réseaux internes (54%).
- ❖ Les compétences technologiques apparaissent en 5eme place, mettant ainsi en évidence la nature plus stratégique que technologique des projets de Gouvernance.

## **En conclusion**

Les attentes, moyens choisis et modèle de gouvernance témoignent d'une évolution forte depuis notre première Enquête en 2011. Là où les technologies, les aspects réglementaires et normatifs étaient souvent mis en avant, on observe aujourd'hui une maturité dans l'attitude vis-à-vis des projets de gouvernance de l'information.

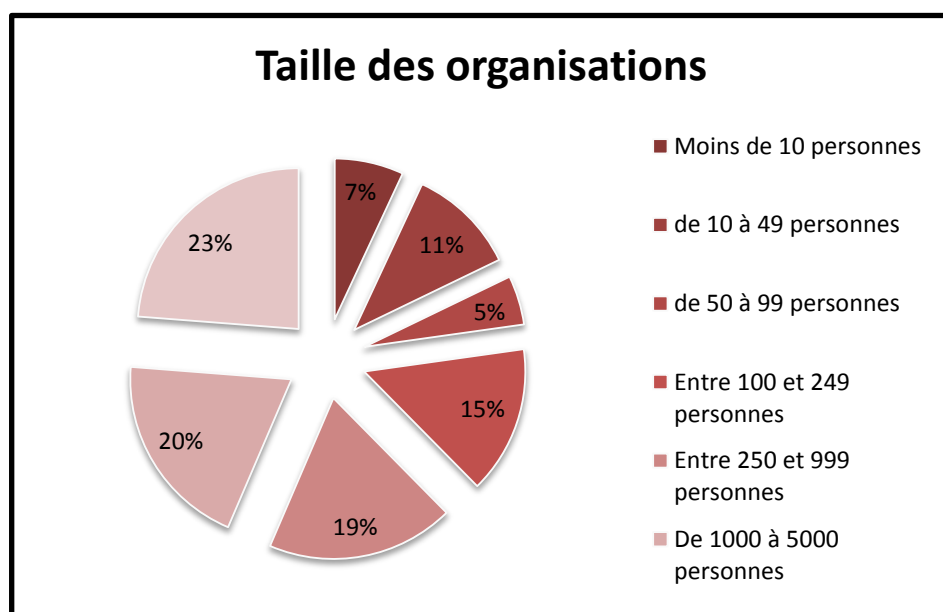
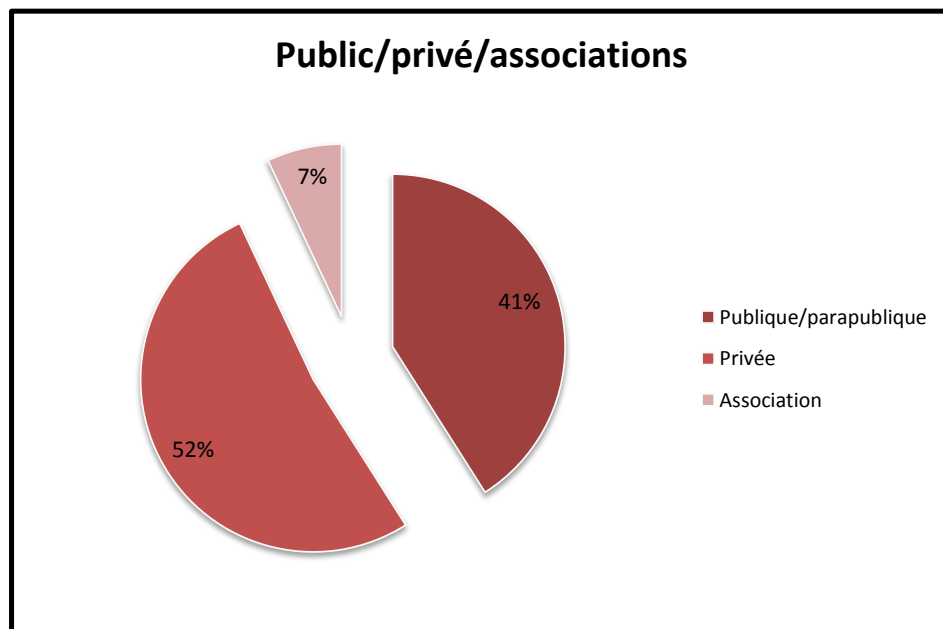
Les compétences recherchées sont la gestion de projet, la connaissance des processus métier de l'organisation et la communication.

Les réussites de projet montrent l'importance du facteur humain : sensibilisation, formation des collaborateurs, accompagnement au changement, recherche de nouveaux profils correspondant aux nouvelles compétences nécessaires.

Aucun modèle n'est vraiment privilégié. Les choix sont liés aux autres modes de gouvernance existants de l'entité et à la culture d'entreprise : plutôt décentralisé dans le public, plutôt mixte ou centralisé dans le privé, très centralisé dans les associations.

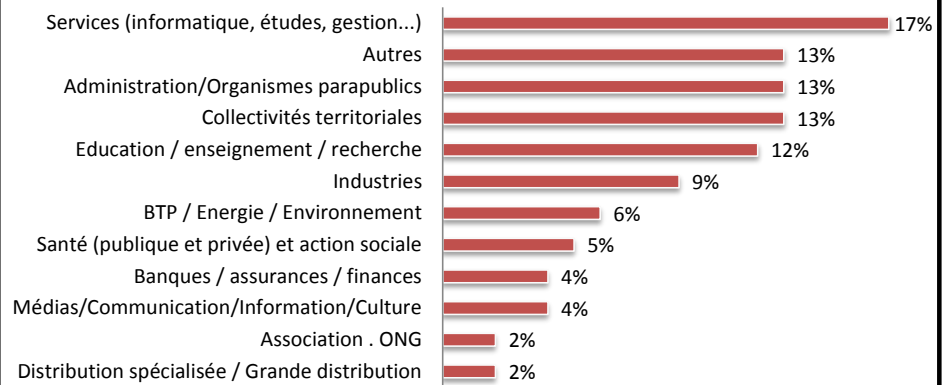
Un groupe de travail pérenne et transverse semble donner de bons résultats. Auquel il faudra ajouter quelques nominations afin d'attribuer les responsabilités, nécessaire à l'engagement pérenne d'une bonne gouvernance de l'information.

## Description de l'échantillon

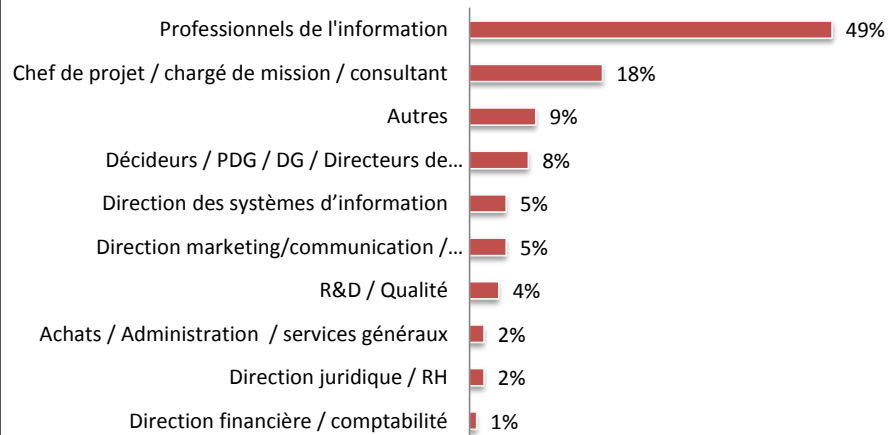




## Secteur d'activité



## Quelle est votre fonction ?



## **A propos de serdaLAB**

serdaLAB, le laboratoire de veille, d'études et de prospective du groupe Serda, propose 3 types de prestations :

- publication d'études de marché multi-clients,
- réalisation de prestations de veille et d'études sur-mesure,
- production de contenus (livres blancs, etc.)

### **La mission de serdaLAB est :**

- d'aider les acteurs du marché de la Mémoire et du Savoir à comprendre les enjeux et les besoins de leur environnement, à se positionner sur leur marché,
- d'aider toute personne ayant en charge une fonction infodocumentaire (DSI, responsable archives, veille, documentation, bibliothèque) à comprendre les besoins de ses usagers, à évoluer dans ses fonctions, à choisir un outil et lui apporter un benchmarking des bonnes pratiques.

**Les objectifs des études serdaLAB** sont d'analyser les marchés et les tendances dans les domaines de l'organisation de la Mémoire et du Savoir et d'en anticiper les conséquences sur les fonctions.

Les études serdaLAB s'appuient sur une veille permanente, la réalisation d'enquêtes qualitatives et quantitatives auprès de panels importants, d'entretiens en face à face avec des professionnels et des experts et sur la synergie de compétences avec les consultants métiers de serda maîtrise.

### **Ses domaines de compétences sont :**

- La Gestion et l'exploitation des données ;
- L'édition numérique professionnelle ;
- La dématérialisation, la gestion de contenu et l'archivage électronique.
- La veille, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE), les moteurs de recherche d'entreprise et la documentation.

### **Plus d'informations sur : [serdalab.com](http://serdalab.com)**

### **Contact :**

Thibaut Stephan, Responsable des études serdaLAB

Email : [thibaut.stephan@serda.com](mailto:thibaut.stephan@serda.com) Tél : 01 44 53 45 00

## A propos de Serda Conseil

Serda Conseil, département du groupe SERDA, est spécialisé dans les projets d'assistance à maîtrise d'ouvrage et à maîtrise d'œuvre pour le domaine de la Mémoire et du Savoir :

- ✓ Gouvernance de l'Information
- ✓ Dématérialisation / Archivage et records management
- ✓ Gestion de contenu et collaboratif
- ✓ Documentation et bibliothèque
- ✓ Valorisation du patrimoine et archivistique
- ✓ Audiovisuel et préservation
- ✓ Veille et web 2.0

### Zoom sur nos projets de gouvernance de l'Information

Nos projets se déroulent en 3 étapes majeures :

- Etat des lieux et diagnostic des usages et des besoins (cartographie des applications, des types de données et de documents) : auprès des directions métiers et supports, auprès des professionnels de l'information et des fonctions Juridique et Qualité..
- Propositions de scénarios d'organisation, alliant stratégie, innovations technologiques, modes d'organisation, compétences...
- Accompagnement à la mise en oeuvre : définition des plate-formes documentaires et de gestion de données (Ged, Gec, workflow, SAE...), accompagnement au changement des équipes.

### Contact :

Caroline Buscal, Manager Serda Conseil

Email : [caroline.buscal@serda.com](mailto:caroline.buscal@serda.com), Tél : 01 44 53 45 00

## LE GROUPE SERDA : 4 DEPARTEMENTS



+ de 1600 projets déjà menés permettent à Serda Conseil d'intervenir sur les domaines de la **Gouvernance de l'information**, la **GEC**, la **GED** et la **gestion de contenus**, la **dématérialisation** de processus et l'**archivage électronique**, les **solutions open source** du domaine documentaire et de l'archivage...

**Plus d'infos : [www.serda.com](http://www.serda.com)**



Serda Formation est un centre de formations inter-entreprises, qui propose un catalogue de **plus de 100 stages chaque année** dans les domaines de la documentation, veille, sourcing, archives, démat... Serda Formation propose également des **formations sur mesure** qui s'adaptent à vous.

**Plus d'infos : [www.formation.serda.com](http://www.formation.serda.com)**



serdaLAB, le **laboratoire de veille, d'études et de prospective** du Groupe serda, propose les activités suivantes :

- Edition d'études de marché multiclients (Information Electronique professionnelle, Audiovisuel, gestion des données à caractère personnel, Dématérialisation, etc.
- Prestations d'études ou de veille sur mesure,
- Rédaction de livres blanc

**Plus d'infos : [www.serdalab.com](http://www.serdalab.com)**



Archimag est le magazine mensuel de référence depuis bientôt 30 ans dans le domaine des **technologies de l'information**. Une collection de guides pratiques, résolument orientés projet, complète ces informations.

Archimag propose aussi la **Base de données des durées de conservation des documents**, une plateforme en ligne qui comprend **plus de 300 durées légales**.

**Plus d'infos : [www.archimag.com](http://www.archimag.com)**