



## **LIVRE BLANC**

# **La gouvernance documentaire dans les organisations françaises**

Enquête serdaLAB

**Mars 2011**

## Sommaire

Les problématiques auxquelles la gouvernance documentaire répond .....	4
La définition de la gouvernance documentaire .....	5
Les attentes en matière de gouvernance documentaire .....	6
Près de la moitié des organisations interrogées appliquent une politique de gouvernance documentaire, de manière globale ou partielle. ....	8
L'organisation de la gouvernance documentaire .....	9
Les moyens d'une gouvernance documentaire efficace .....	11
Les activités documentaires qui posent le plus de problème en matière de gouvernance documentaire .....	12
Description de l'échantillon.....	15

## Méthodologie

L'enquête a été menée en ligne entre Janvier et Février 2011. Près de 250 organisations publiques et privées y ont répondu.

Voir la description de l'échantillon page 15.

❖ Ce livre blanc a été réalisé à l'occasion de **Documation 2011**.

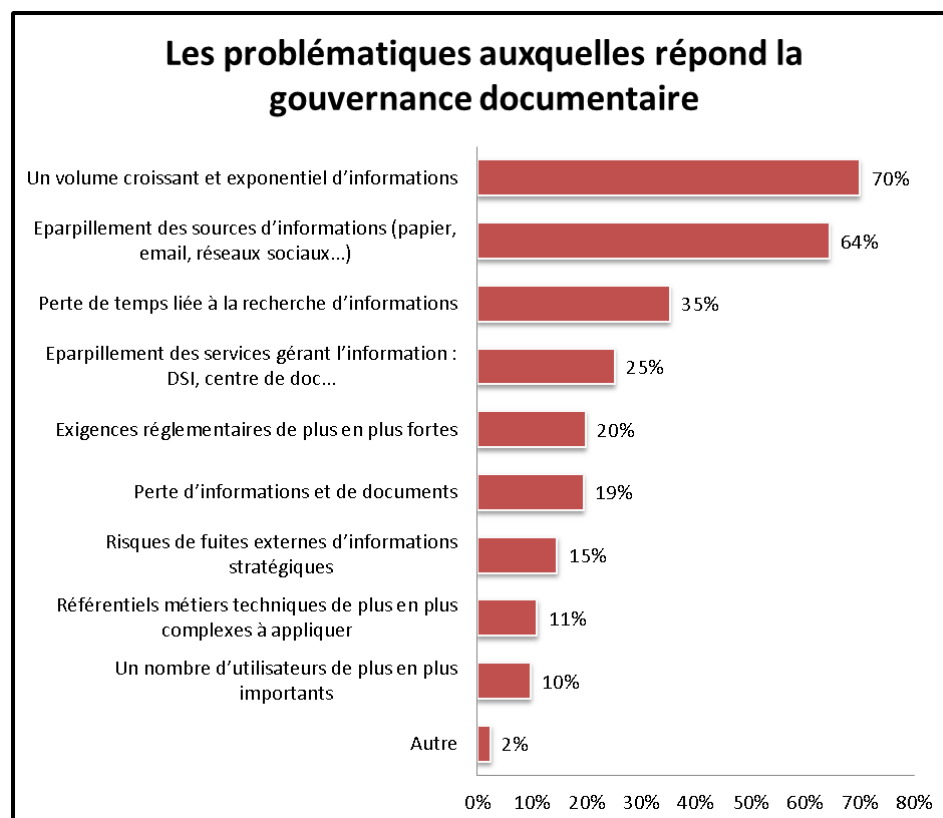


## Introduction

- ❖ Qu'entend-on vraiment par « Gouvernance » ? La notion de gouvernance d'entreprise est revenue au cœur des débats ces dernières années, portée par les exigences croissantes des parties prenantes de l'entreprise - actionnaires, salariés, clients, partenaires, fournisseurs, société civile, environnement, etc. – de prise en compte de leurs intérêts. On associe souvent l'adjectif « bonne » à gouvernance, l'idée étant qu'un pilotage à plusieurs permet une meilleure écoute et réduit les risques. Sont apparues ensuite des déclinaisons, notamment celles liées aux nouvelles technologies, de gouvernance des systèmes d'information et de gouvernance de l'internet.
- ❖ Tout cela participe d'un changement de modèle, pertinent face à une situation généralisée : masse d'information, volume de données, multiplicité de sources, des données, documents structurés, non structurés ainsi qu'une multiplicité de canaux d'information– internet, réseaux sociaux, fils RSS, tweets, mobiles, fichiers électronique, vidéos –.
- ❖ Aujourd'hui, on continue encore trop souvent dans les entreprises à vouloir trouver les réponses avec une organisation éclatée : la documentation d'un côté, la cellule de veille de l'autre, la gestion des courriers entrants, la gestion des archives, des documents courants ou l'animation de communautés ; autant d'activités et de professionnels ayant peu l'occasion de collaborer entre eux. Construire une gouvernance documentaire sur mesure pour son organisation peut être un travail passionnant, en collaboration étroite avec les « parties prenantes » que sont les dirigeants, les managers, les professionnels de l'information, les utilisateurs, les travailleurs nomades et les clients ou citoyens de plus en plus demandeurs d'informations. Une « bonne » gouvernance documentaire peut fonctionner selon le principe d'une stratégie et d'une coordination centralisée et/ou d'un fonctionnement décentralisé ou mixte.
- ❖ L'objectif de cette enquête serdaLAB est de comprendre les difficultés en terme d'organisation documentaire auxquelles sont confrontées les entreprises, de tester le niveau de compréhension et de sensibilité à la gouvernance documentaire, d'analyser les besoins et les attentes sur ce sujet.

## Les problématiques auxquelles la gouvernance documentaire répond

Faire face au flot croissant d'informations et à la multiplicité des sources constitue deux problématiques auxquelles peut répondre la gouvernance documentaire.

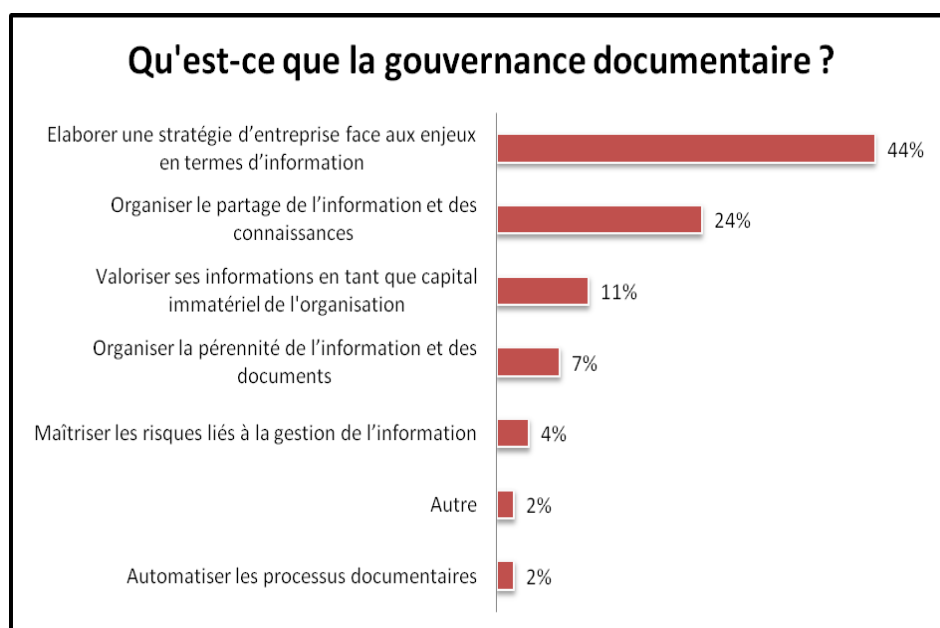


Interrogés : 248 / Répondants : 247 / Réponses : 723  
Pourcentages calculés sur la base des répondants  
Source : serdaLAB

Les entreprises consultées estiment que la gouvernance documentaire doit répondre à deux principales problématiques : le volume croissant d'informations (70% des répondants) et l'éparpillement des sources d'informations (système d'information interne, Internet, email, papier...) (64%). 35% estime que la gouvernance documentaire permettrait de réduire le temps passé à rechercher de l'information (perte de temps due à un mauvais classement, pas de moteur de recherche...). Un quart pense qu'une bonne gouvernance documentaire permettrait de réduire le nombre de services gérant l'information : DSI, centres de documentation..., 21% que les décisions pourraient être prises plus rapidement.

## La définition de la gouvernance documentaire

serdaLAB a posé la question de la définition de la gouvernance documentaire en segmentant les différentes notions, afin de faire ressortir l'élément le plus prégnant (une seule réponse possible) chez les répondants. Beaucoup nous ont signalé qu'ils considéraient que la gouvernance documentaire, c'était tout cela à la fois.



Nombre de répondants : 245  
Source : serdaLAB

« Le capital immatériel de l'entreprise identifie les richesses cachées de l'entreprise, soit tout ce qui lui permet de créer de la valeur et que l'on ne peut déceler à la lecture de son bilan. » Michael Malone, 1997

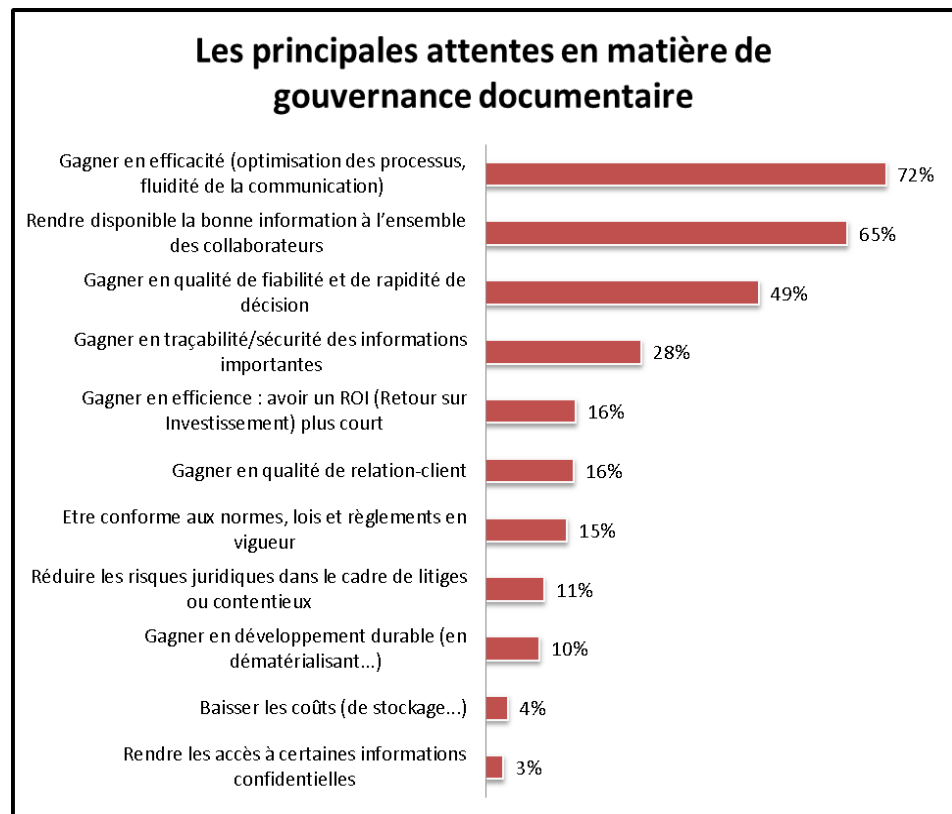
- ❖ La majorité des entreprises (44%) est d'accord pour dire que la gouvernance documentaire se définit comme une stratégie d'entreprise pour faire face aux enjeux en termes d'information.
- ❖ La gouvernance documentaire, c'est le partage de l'information et des connaissances.
- ❖ Une entreprise sur dix estime que la gouvernance documentaire, c'est considérer ses informations en tant que capital immatériel de son organisation. Le capital immatériel comporte l'ensemble des actifs de l'entreprise, qui ne sont pas visibles dans le bilan comptable, mais qui lui permettent de créer de la valeur. Les directeurs généraux interrogés ont été un peu plus sensibles que les autres à cette notion.
- ❖ Dans une moindre mesure, les entreprises pensent que la gouvernance documentaire, c'est organiser la pérennité de l'information et des documents.

*Selon serdaLAB, la gouvernance documentaire, c'est « la stratégie et l'organisation définies afin de gérer, sécuriser, partager, conserver, valoriser et maîtriser l'information et la connaissance afin d'améliorer l'efficacité d'une organisation. ».*

La pérennisation de l'information peut se faire dans un objectif de conservation patrimoniale, mais aussi dans un objectif de ne pas perdre d'informations capitales pour la survie de l'entreprise. Pour d'autres, la gouvernance documentaire, c'est aussi maîtriser les risques liés à la gestion de l'information, en d'autres termes, le records management. Enfin, l'automatisation des processus documentaires est considérée par très peu comme de la gouvernance documentaire.

- ❖ La gouvernance documentaire est une notion très large que serdaLAB a défini comme « la stratégie et l'organisation définies afin de gérer, sécuriser, partager, conserver, valoriser et maîtriser l'information et la connaissance dans l'organisation et son environnement externe afin d'améliorer l'efficacité d'une organisation. »

### Les attentes en matière de gouvernance documentaire



Interrogés : 248 / Répondants : 247 / Réponses : 711  
Pourcentages calculés sur la base des répondants  
Source : serdaLAB

Les attentes en matière de gouvernance documentaire sont nombreuses.

- ❖ Le gain en efficacité constitue le premier gain attendu ou observé lorsqu'une véritable politique de gouvernance documentaire a été mise en place. En effet,

*Le gain en efficacité constitue le premier gain attendu ou observé d'une politique de gouvernance documentaire.*

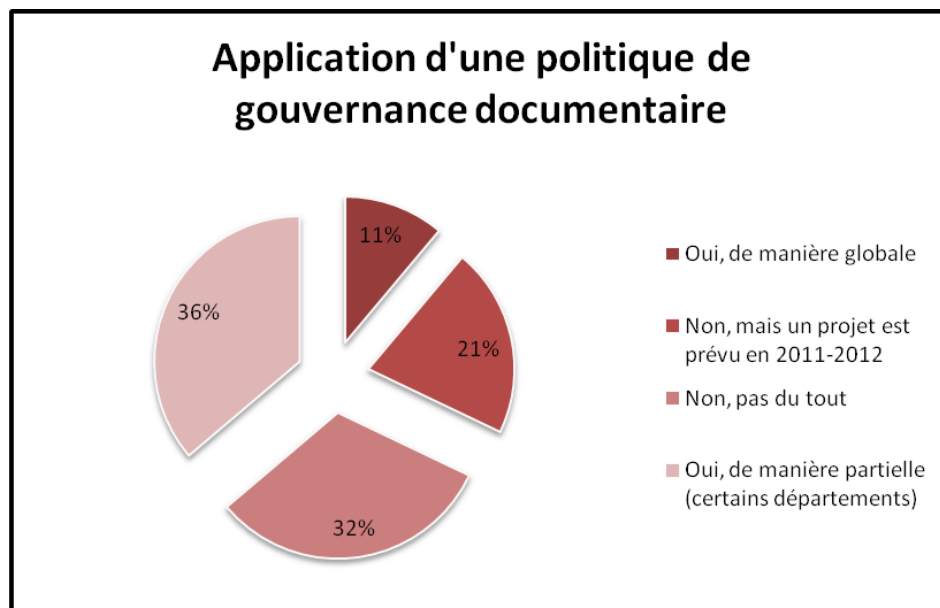
une bonne gouvernance documentaire permet d'améliorer les processus documentaires.

- ❖ 65% des organisations interrogées attendent d'une gouvernance documentaire une mise à disposition des bonnes informations à l'ensemble des collaborateurs. Une bonne gouvernance, c'est savoir gérer les droits d'accès de manière efficace, ne pas faire de rétention d'information...
- ❖ Près de la moitié des entreprises mentionne que la gouvernance documentaire permet de gagner en qualité de décision, grâce à des informations fiables.
- ❖ Dans une moindre mesure, les entreprises sondées attendent d'une gouvernance documentaire :
  - Davantage de traçabilité de l'information en cas notamment de recherche de **preuves**,
  - Une **efficience** (gains rapportés aux ressources employées) plus grande,
  - Une meilleure **relation-client**,
  - Une **conformité** aux lois, normes et règlements en vigueur plus grande,
  - Une **réduction des risques** juridiques en cas de litige ou de contentieux,
  - Un gain en développement durable,
  - Une **baisse des coûts** (notamment de stockage informatique, véritable enjeu actuel pour les services informatiques),
  - La **confidentialité** de certaines informations stratégiques.

**53% des organisations interrogées n'appliquent pas de politique de gouvernance documentaire, de manière globale ou partielle.**

*Seule une entreprise sur dix applique une politique de gouvernance documentaire à l'échelle de toute l'organisation.*

- ❖ 53% des entreprises interrogées n'ont pas de gouvernance documentaire. Mais 21% ont un projet prévu en 2011-2012.
- ❖ Seules 12% des organisations interrogées appliquent une politique de gouvernance documentaire, à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. C'est parfois un événement (restructuration, incendie, déménagement...) qui déclenche un projet de gouvernance documentaire. Mais c'est aussi souvent intégré dans une démarche globale de gestion de la qualité.
- ❖ Un peu plus du tiers a mis en place une gouvernance documentaire, mais à l'échelle de certains départements seulement.



Nombre de répondants : 243  
Source : serdaLAB

- ❖ Parmi les organisations qui appliquent une gouvernance documentaire, 46% le font depuis 10 ans ou plus.

- ❖ Les trois quarts des entreprises interrogées considèrent que la gouvernance documentaire va prendre de plus en plus d'importance à l'avenir, 20% autant d'importance.

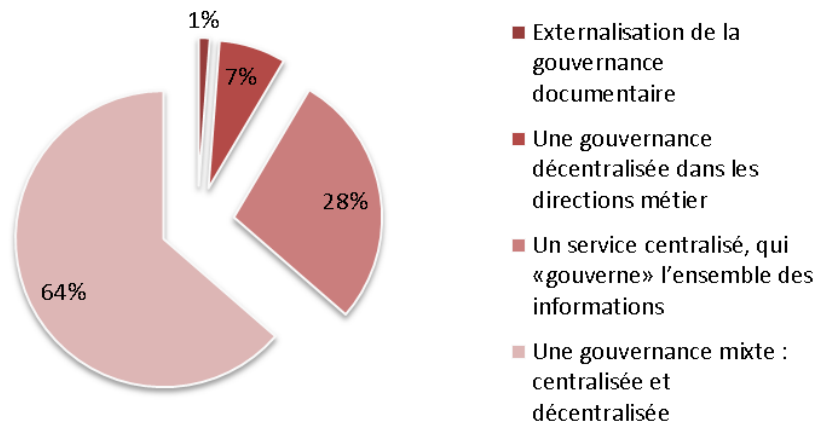
## L'organisation de la gouvernance documentaire

La question se pose ensuite de savoir comment assurer la gouvernance documentaire, c'est-à-dire quels services seront impliqués.

### **Les services qui devraient être à l'initiative de la gouvernance documentaire sont :**

- ❖ D'abord, la direction générale, selon près de la moitié des entreprises interrogées, et surtout dans les grandes entreprises entre 1000 et 5000 salariés. Le soutien des plus hautes instances de l'organisation va procurer à la politique de gouvernance documentaire une véritable légitimité. Justement, serdaLAB a demandé si les dirigeants étaient conscients qu'une bonne ou mauvaise gouvernance documentaire pouvait avoir des implications sur l'efficacité des collaborateurs. Les réponses sont très partagées : la moitié répond que leur dirigeant est plutôt ou tout à fait conscient des répercussions d'une bonne gouvernance documentaire sur l'efficacité de l'entreprise et l'autre moitié répond que non.
- ❖ Ensuite, le service information-documentation peut être aussi à l'initiative d'une gouvernance documentaire, surtout dans les entreprises de moins de 250 salariés. Il en va, de son rôle, de conseiller la direction et d'initier une politique documentaire (selon 28% des entreprises interrogées). Cette initiative devra ensuite être relayée par la direction.
- ❖ Enfin, par le conseil d'administration de l'entreprise, selon 7% des répondants.

## L'organisation d'une bonne gouvernance documentaire



Nombre de répondants : 247  
Source : serdaLAB

**Une fois qu'il a été décidé d'engager une véritable gouvernance documentaire, il s'agit de choisir la meilleure organisation ou en tout cas, la mieux adaptée à sa structure.**

- ❖ Selon 64% des répondants, une bonne gouvernance documentaire devrait être organisée de manière mixte, c'est-à-dire à la fois centralisée et décentralisée. Une gouvernance mixte va s'articuler entre une centralisation des procédures et une décentralisation au niveau de chaque direction ou « business unit », pour établir des règles spécifiques aux documents et processus de chacune d'entre elles. Une ou plusieurs personnes ressources, professionnels de l'information, doivent être dédiées à cette fonction de « gouverneur documentaire » au niveau global, pour que la gouvernance soit efficace. Et des référents ou correspondants documentaires sont nécessaires dans chaque département.

Selon une entreprise interrogée, « un service unique centralisé de gouvernance de l'information dans une multinationale aux multiples ramifications consiste en une utopie. Pour une PME toutefois, cela pourrait être une bonne solution. Je suis partisan d'une gestion décentralisée afin d'accélérer les processus et de permettre une meilleure approche terrain. En revanche, une équipe centrale qui contrôlerait la cohérence de l'ensemble et donnerait des directives communes, me semble indispensable ».

Une gouvernance mixte peut aussi se voir à travers une équipe projet mixte : services administratifs, DSI, centre de documentation, service juridique...

*La majorité des entreprises interrogées pense qu'une gouvernance documentaire doit être organisée à la fois de manière centralisée et décentralisée.*

*Quelle que soit l'organisation choisie, les collaborateurs doivent être sensibilisés à l'importance de la gestion des informations, documents et archives.*

- ❖ 28% préfèrent un service centralisé, qui va gouverner l'ensemble des informations et documents, donner les règles de gestion du cycle de vie, du nommage des documents, les droits d'accès, gérer la confidentialité de tel ou tel document... Une gestion centralisée fonctionnera mieux dans des petites structures. Cela dit, certains sont partisans d'une gouvernance documentaire élaborée au niveau des départements, qui contribueraient ensuite à créer une gouvernance globale applicable à l'ensemble de l'entreprise.
- ❖ Une minorité considère qu'une gouvernance exclusivement décentralisée dans les différents départements est préférable, où chaque direction établira ses propres règles de gestion et de sécurité des documents.

#### **Le service gérant la gouvernance documentaire peut être varié :**

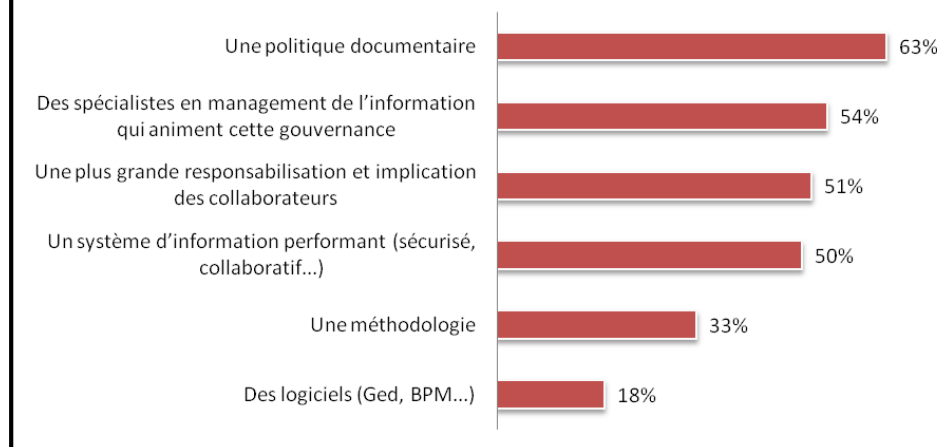
Souvent, les services documentation et archives ont été rapprochés pour permettre d'avoir cette approche globale des documents de l'entreprise. Cela peut être aussi la direction qualité qui est en charge de la bonne gestion documentaire. Dans d'autres structures, la direction des systèmes d'information, seule, met en place un Intranet, le plus souvent sans recueillir les besoins au préalable. Ailleurs encore, on crée une entité autonome chargée de l'organisation et du contrôle de la circulation des informations. Cela passe par un budget spécifiquement alloué et par le recrutement de spécialistes de la gestion de l'information.

Quelle que soit l'organisation choisie, les collaborateurs doivent être sensibilisés à l'importance de la gestion des documents et des archives.

#### **Les moyens d'une gouvernance documentaire efficace**

- ❖ Toutes les entreprises sondées sont d'accord pour dire qu'une gouvernance documentaire est davantage une question de politique et d'implication humaine qu'une question d'outils.
- ❖ Si plus de la moitié des sociétés estime qu'il faut, avant tout, une politique documentaire, des spécialistes en management de l'information qui animent cette gouvernance, une plus grande implication et responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs et un système d'information performant, ils sont seulement 17% à prétendre qu'un outil logiciel est indispensable.

## Les moyens d'une bonne gouvernance documentaire



Interrogés : 248 / Répondants : 246 / Réponses : 659  
Pourcentages calculés sur la base des répondants  
Source : serdaLAB

### Les activités documentaires qui posent le plus de problème en matière de gouvernance documentaire

- ❖ La gouvernance documentaire est une démarche globale et complexe qui se décompose en plusieurs activités : archivage, gestion des documents courants, traitement des emails, veille et intelligence économique, gestion des connaissances, gestion de la documentation, e-réputation...

Certaines activités documentaires posent plus de problème que d'autres en matière de gouvernance documentaire.

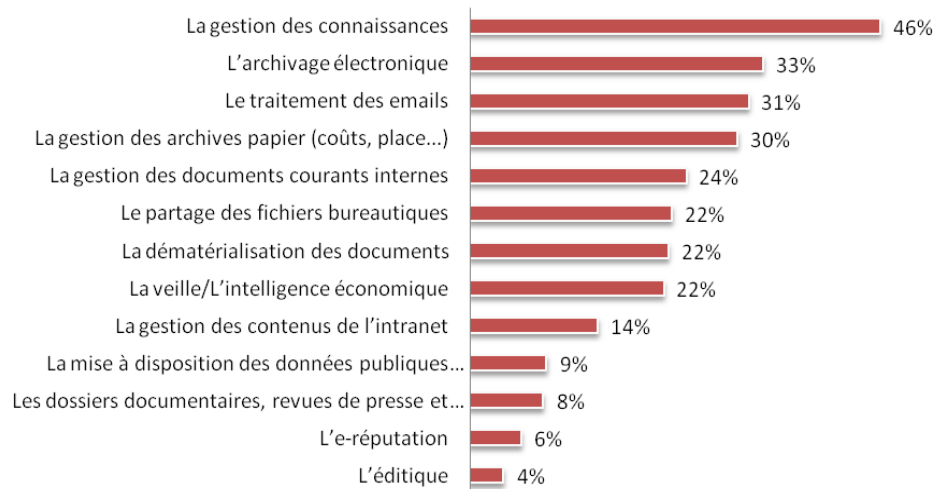
- ❖ De loin, la gestion des connaissances est l'activité la plus difficile à « gouverner ». La Gestion des Connaissances est une démarche stratégique pluridisciplinaire visant à atteindre l'objectif fixé (activité de l'entreprise) grâce à une exploitation optimale des savoirs (connaissances explicites) et savoir-faire (connaissances tacites) spécifiques à l'organisation. (définition wiki Université Paris Descartes)

Elle est complexe à mettre en œuvre car elle concerne toutes les composantes de l'entreprise :

- La stratégie,
- La structure de l'organisation (réseaux, environnement...),

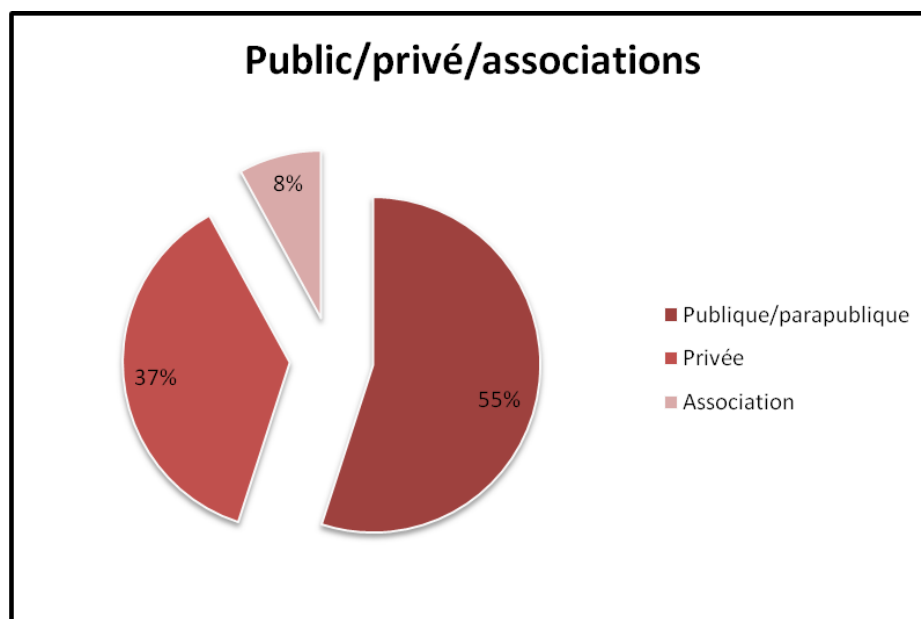
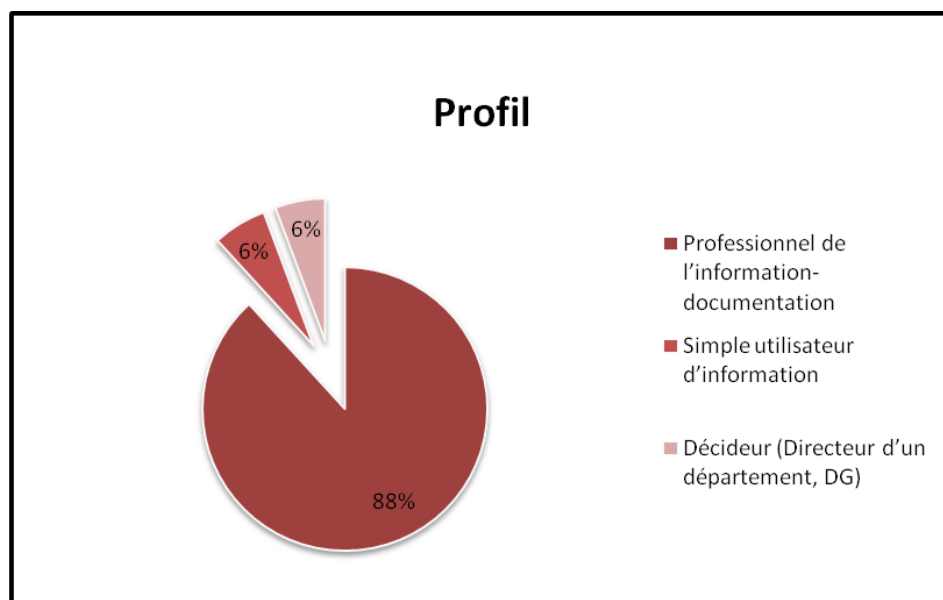
- Les processus,
  - Les collaborateurs,
  - Les technologies de l'information et de la communication.
- 
- ❖ L'archivage électronique est considéré comme difficile à mettre en œuvre. Beaucoup de questions se posent : quels documents archiver ? Sur quels supports ? Quelle pérennité ? Comment gérer les preuves ? Faut-il détruire le papier ?...
  - ❖ Le traitement des emails est également considéré comme un problème de plus en plus prégnant : comment gérer le flot d'emails reçus ainsi que les pièces jointes ?
  - ❖ Autre point sensible : les archives physiques. Comment gérer le volume pris par les archives papier ? Faut-il externaliser ou non ?...
  - ❖ La gestion des documents courants internes (gestion du versionning par exemple), le partage des fichiers, la dématérialisation des documents, la gestion des contenus de l'intranet, la traçabilité sont d'autres sujets préoccupants.
  - ❖ La veille et l'intelligence économique sont essentielles dans un environnement international en perpétuelle évolution et où la compétition est de plus en plus dure. C'est rechercher de l'information sur l'environnement externe, mais c'est aussi contrôler les fuites d'informations stratégiques.
  - ❖ Sujet concernant uniquement les organisations publiques, la mise à disposition des données publiques est au cœur de l'actualité : quelles données publiques mettre à disposition ? à quel prix ? sous quel format ?...
  - ❖ serdaLAB considère également que la gestion de l'e-réputation fait partie intégrante de la gouvernance documentaire : c'est suivre et maîtriser les informations externes qui circulent sur votre organisation.

## Les activités qui posent le plus de problème en matière de gouvernance documentaire

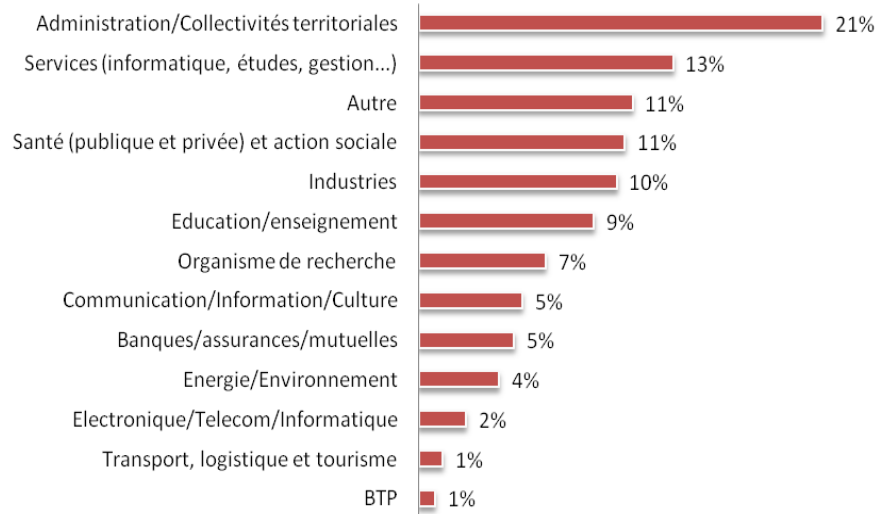


Interrogés : 248 / Répondants : 246 / Réponses : 661  
Pourcentages calculés sur la base des répondants  
Source : serdaLAB

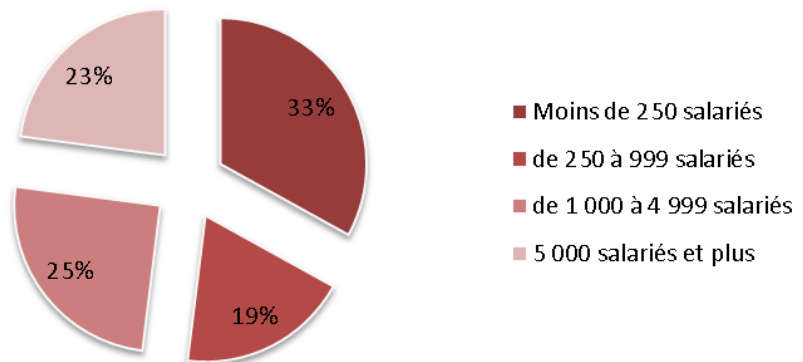
## Description de l'échantillon



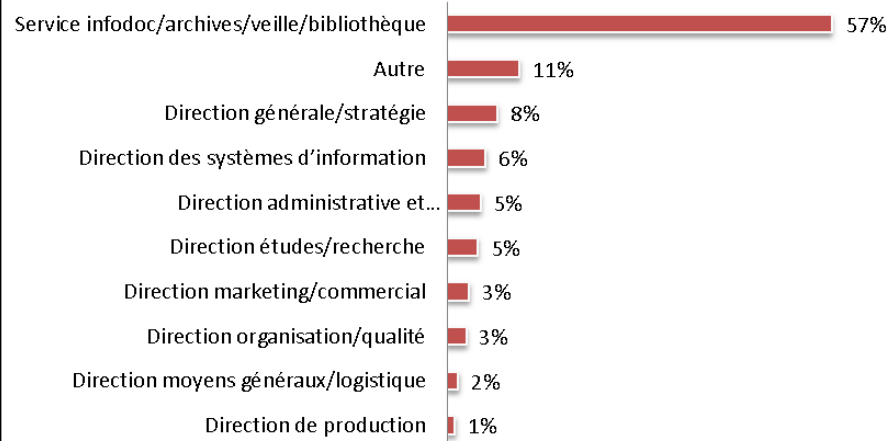
## Secteur d'activité



## Taille des organisations



## Service interrogé



## A propos de serdaLAB

serdaLAB, le laboratoire de veille, d'études et de prospective du groupe Serda, est spécialisé dans les domaines de l'organisation de la Mémoire et du Savoir : information numérique, veille, gestion de contenu, archivage électronique, dématérialisation... Il :

- ❖ publie des études de marché multiclients,
- ❖ réalise des prestations de veille et d'études sur-mesure,
- ❖ organise des colloques en partenariat avec l'Université Paris IV-Sorbonne.

### 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 (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 de la 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.

Plus d'informations sur : <http://www.serda.com/>

Les livrets des colloques sont disponibles sur simple demande à : [infos@serda.com](mailto:infos@serda.com)

### Contact :

Virginie Boillet, Responsable des études serdaLAB

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