h e g

Haute école de gestion
Genève

L’entreprise à l’heure de la gouvernance informationnelle : le cas d’un bureau d’architectes

Travail de Master réalisé en vue de l’obtention du Master HES

par :

Sandrine ANDERFUHREN

Sous la direction de :

Basma MAKHLOUF SHABOU, professeure HES

Genève, le 15 août 2018

Filière Information documentaire

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Hes·so Genève
Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Déclaration

Ce travail de Master est réalisé dans le cadre du Master en Sciences de l'information de la Haute école de gestion de Genève. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans ce travail, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle de l'encadrant.

« J'atteste avoir réalisée le présent travail sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 15 août 2018

Sandrine Anderfuhren

Remerciements

A ma directrice, Mme. Makhlouf Shabou pour son soutien, ses conseils, ses encouragements et sa confiance. Merci également à son assistant, M. Aurèle Nicolet, pour sa disponibilité et son esprit critique.

A l'équipe de CCHE, pour m'avoir accueillie et fait confiance tout au long de ce projet.

A mes relecteurs, pour leur patience, leur expertise et leur bienveillance.

A M. Dubuis, présent dans l'ombre depuis toutes ces années, et qui m'accompagne depuis le début.

A mes amis, ma seconde famille : présents, et qui m'ont soutenu de manière indéfectible durant ces deux années de Master.

A mon compagnon : pour tout, sa présence et ses encouragements tout au long de mes études.

Résumé

CCHE est un bureau d'architecte pluridisciplinaire, présent en Suisse romande. Son atout sur le marché de l'architecture est la transversalité des cinq secteurs qu'il représente, et des seize métiers qui le composent. Dans le but d'améliorer sa gestion de l'information, l'entreprise a fait appel à la Haute Ecole de Gestion de Genève pour l'accompagner dans sa démarche de stratégie de gouvernance informationnelle. Le présent rapport est le fruit de ce mandat.

Pour commencer, nous effectuons un état des lieux de la gouvernance de l'information au sein des entreprises à travers un état de l'art : ce dernier nous permet de définir des concepts clés de la gouvernance, notamment celui d'actif informationnel, de comprendre comment elle est ou non intégrée dans les pratiques des organisations, puis de définir des principes et des axes d'approche pour élaborer la meilleure stratégie possible.

Ensuite, nous présentons CCHE : sa structure, son organigramme et son mode de fonctionnement. Puis, nous établissons, à l'aide d'un audit, ses pratiques informationnelles actuelles dont le résultat se présente sous forme de schémas, d'une matrice des responsabilités (RACI) et d'une matrice SWOT.

Cette enquête est menée, d'une part avec une analyse des protocoles et processus informationnels de CCHE, et d'autre part avec des entretiens semi-dirigés et deux focus-groups. Les résultats nous permettent d'identifier les pratiques informationnelles, et de connaître comment les collaborateurs perçoivent leur propre gestion informationnelle. Cette approche est destinée à mettre au centre de la réflexion les principaux concernés par la gouvernance que sont les utilisateurs : nous cherchons à mettre en place une réflexion globale, en intégrant un maximum d'acteurs clefs possibles. De plus, nous souhaitons que le fruit de ce travail s'harmonise au plus proche du mode de fonctionnement de CCHE, très axé dans l'opérationnel.

Sur la base de ces analyses, nous proposons une démarche de gestion informationnelle à travers une liste de principes de bonne gouvernance, intégrés dans une politique ; cette dernière listera également les outils afférant à a mise en œuvre de cette stratégie, tels que le plan de gestion, le calendrier de conservation, la formation et des outils de pilotage.

Afin de rendre notre proposition de gouvernance la plus réaliste, nous suggérons des scénarios d'implémentation de la nouvelle stratégie informationnelle : nomination d'une personne représentant l'instance de gouvernance, formation des futurs collaborateurs et accompagnement aux changements pour les employés en place et futurs.

Mots clefs : gouvernance de l'information, architecture, actif informationnel, Suisse romande, stratégie, processus, politique de gouvernance, entreprise, opérationnel, information

Table des matières

Déclaration i
Remerciements ii
Résumé iii
Liste des tableaux vii
Liste des figures viii
1. Introduction 1
1.1 Problématique 1
2. Méthodologie 2
2.1 Collecte des données 3
2.1.1 Étape de la collecte 3
2.1.2 Plan d'échantillonnage 6
2.2 Devis de recherche : processus et qualité 8
2.2.1 Processus de la recherche 8
2.2.2 Qualité de la recherche 9
3. Un état des lieux de la gouvernance informationnelle, et de sa place au sein des pratiques des entreprises 11
3.1 Quelques concepts à définir 11
3.1.1 La gouvernance de l'information 11
3.1.2 Les objets de la gouvernance : l'information, les actifs informationnels et le document 12
3.1.3 Les processus de la gouvernance : le cycle de vie, le flux et la gestion d'information 15
3.2 La gouvernance de l'information en entreprise : état des lieux et pratiques 17
3.2.1 Etat des lieux des pratiques en entreprises 17
3.2.2 La place de la gouvernance de l'information 17
3.2.3 L'outil de la gouvernance : la politique de gouvernance de l'information 18
3.2.4 La culture informationnelle 19
3.2.5 Les bénéfices de la gouvernance pour l'entreprise 20
3.3 Gérer l'information : une dimension de la stratégie d'entreprise 20
3.3.1 Premier axe : l'instance de gouvernance informationnelle 20
3.3.2 Deuxième axe : construire une architecture de l'information 21
3.3.3 Troisième axe : s'inscrire dans une démarche qualité 21
3.4 Les différentes dimensions de la gouvernance de l'information 22
3.4.1 La sécurité de l'information 22
3.4.2 Le stockage de l'information 24
3.5 En résumé 25
4. CCHE, un bureau d'architecte pluridisciplinaire 26

4.1 Présentation et structure de l'entreprise 26
4.1.1 Les secteurs de l'entreprise 27
4.1.2 Les normes SIA, ou l'art de bâtir en Suisse 28
4.1.3 Le cycle de vie d'une affaire 28
5. Analyse de l'existant 29
5.1 Analyse globale 29
5.1.1 Etat actuel de la gouvernance de l'information 29
5.1.2 Les documents importants 34
5.1.3 Présentation des trois serveurs 36
5.1.4 L'arborescence informatique 37
5.2 Gestion d'une affaire au niveau informationnel 37
5.2.1 Le cycle de vie documentaire d'une affaire 38
5.2.2 Les serveurs « DAO » et « Affaire » 40
5.3 Portrait général des pratiques : besoins et problèmes identifiés 41
5.3.1 Les besoins de CCHE : Cohérence, Coordination et Cohésion 41
5.3.2 Les problèmes identifiés 44
5.4 Une photographie des pratiques actuelles 47
6. Recommandations 48
6.1 Outil : la politique de gouvernance informationnelle 48
6.1.1 Axe de la politique 48
6.1.2 Outils de la politique 49
6.2 Démarche 53
6.2.1 La formation, un outil d'aide au changement 53
6.2.2 Les indicateurs comme preuve d'efficacité 53
6.2.3 La gouvernance de l'information : guider et être guidé 54
6.2.4 Un accès aux connaissances plus central 55
6.2.5 Intégrer des notions de knowledge mangement* 55
7. Conclusion 56
Bibliographie 58
Annexe 1 : Glossaire des termes employés 67
Annexe 2 : Cahier des charges du travail 70
Annexe 3 : Grille de lecture vierge 71
Annexe 4 : Guide d'entretien 72
Annexe 5 : Guide du focus-group 77
Annexe 6 : Les parties prenantes de la gouvernance de l'information . 80
Annexe 7 : Catégorie des documents dans une entreprise 81
Annexe 8 : Modèle IGRM 82
Annexe 9 : Architecture de l'information 83

Annexe 10 : Cycle de vie du document 84

Annexe 11 : Contexte et positionnement de la gouvernance de l'information 85

Annexe 12 : Typologie des risques informationnels 86

Annexe 13 : Normes internationales en records management et en archivage à long terme 87

Annexe 14 : Gestion des risques informationnels selon la norme ISO 27005 88

Annexe 15 : Organigramme de CCHE 89

Annexe 16 : Processus informationnels actuels de CCHE 86

Annexe 17 : Arborescence d' « Infoprojet » 87

Annexe 18 : Extrait du plan de classement de CCHE 90

Annexe 19 : Matrice RACI actuelle 92

Annexe 20 : Analyse des actifs informationnels 93

Annexe 21 : Proposition d'une politique de gouvernance informationnelle 95

Annexe 22 : Proposition de Matrice RACI 109

Annexe 23 : Comparaison de l'arborescence entre le serveur « AFFAIRE » et le serveur « DAO » dans la gestion d'une affaire 110

Annexe 24 : Protocoles documentaires existants 111

Annexe 25 : Liste des documents importants à CCHE 113

Annexe 26 : Grille et benchmark de solutions logicielles vierge 114

Annexe 27 : Mapping des données 118

Annexe 28 : Norme 102 SIA « Règlement concernant les prestations et honoraires des architectes » 120

Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition des secteurs de CCHE dans ses succursales.....27
Tableau 2: Les problématiques à traiter en gouvernance 41
Tableau 3: Enjeux de la gouvernance de l'information 42
Tableau 4: Les attentes concernant la gouvernance de l'information.....43
Tableau 5: Niveau d'handicap des problèmes rencontrés en gouvernance de l'information.....44
Tableau 6: Priorité des activités qui posent le plus de problèmes.....45
Tableau 7: Plan de classement de l'université de Montréal 49
Tableau 8: Proposition d'indicateurs.....54

Liste des figures

Figure 1: Méthodologie de recherche 3
Figure 2: Cycle de vie d'une affaire: étapes et acteurs 7
Figure 3: Constituant d'une information selon Perrein 12
Figure 4: Les documents présents en entreprises selon de Géry 14
Figure 5: Répartition du personnel totale 27
Figure 6: Description d' « Infoprojet » 30
Figure 7: Répartition volumique des dossiers dans « Infoprojet » 30
Figure 8: Niveau d'évaluation des processus de gestion des documents 33
Figure 9: Typologie des documents importants 35
Figure 10: Répartition volumique des 3 serveurs de CCHE 36
Figure 11: Répartition volumique des dossiers dans les serveurs « Affaire » et « DAO » 40
Figure 12: Analyse SWOT 47
Figure 13: Proposition d'un nouveau cycle informationnel d'une affaire 51

1. Introduction

Depuis les débuts de l'ère industrielle, les entreprises sont confrontées aux défis de gérer leurs documents, dans le but d'être compétitives et d'évoluer dans un marché toujours plus grandissant.

Avec l'avènement du web et du numérique, les changements sociétaux se sont accélérés : on voit dès lors apparaitre une nouvelle gestion de l'information, basée non pas sur les documents mais sur les flux, avec une multiplicité des formats et des modèles économiques et surtout une mondialisation des échanges commerciaux et informationnels. Dans ce contexte de changement continu, les entreprises peinent à suivre et à trouver leur place.

Le numérique engendre de nouveaux défis, de nouvelles pratiques mais aussi de nouvelles contraintes : les exigences légales sont de plus en plus nombreuses, la masse informationnelle est exponentielle et l'image de marque des entreprises est aussi influencée par leur capacité à gérer l'information.

Pour suivre le mouvement, être en accord avec le cadre légal et anticiper les besoins informationnels, les entreprises doivent envisager une stratégie informationnelle qui leur permet d'être flexible, de maîtriser leurs informations et d'être en accord avec leurs objectifs économiques.

Depuis 2010, on a vu apparaitre petit à petit une nouvelle discipline, qui propose une réponse à cette évolution liée à l'émergence du numérique : la gouvernance de l'information. De par sa dimension globale et grâce à des éléments tirés des domaines tels que le management*[1] ou le records management*[2], elle offre aux entreprises des outils et des principes qui leurs permettent de mieux maîtriser leurs informations, de penser de manière globale et de responsabiliser les différents acteurs dans les processus informationnels.

Malgré ce constat, les entreprises ont toujours tendance à sous-estimer leurs ressources informationnelles, et les laissent souvent de côté au profit des processus métier, qui leur semblent plus tangibles : mais ce comportement, à l'heure où l'information est créée chaque minute et passe de flux en flux, expose les organisations à des risques informationnels, mais également légaux. Les informations finissent par se perdre, par disparaitre et il n'est pas rare d'être incapable de les retracer. Mettre en œuvre une démarche de gouvernance informationnelle, c'est montrer que ces risques sont pris en compte, et que l'organisation se responsabilise vis-à-vis de sa gestion informationnelle.

1.1 Problématique

L'objectif de notre travail est d'accompagner le bureau d'architecte CCHE dans sa démarche de stratégie de gouvernance informationnelle : en effet, cette entreprise a déjà lancé les prémices d'une gouvernance, à travers une série de protocoles et du projet « Infoprojet ». En proposant une démarche de gouvernance informationnelle, elle souhaite constituer :

> *« [Un] ensemble des opérations qui permettent, dans le cadre de CCHE, d'avoir une meilleure maîtrise des documents physiques, des données (le savoir-faire de CCHE) et*

[1] Tous les termes accompagnés d'un * sont explicité dans le glossaire en annexe 1.
[2] Idem.

documents numériques et multimédia. Une concentration et une capitalisation autour de l'information. » *(Luck, 2018)*

Pour réaliser ce mandat, les objectifs suivants ont été définis :

O1. Effectuer un portrait des pratiques informationnelles de CCHE ;

O2. Réaliser un état de l'art sur la place de la gouvernance de l'information dans les entreprises ;

O3. Proposer une démarche de gouvernance informationnelle accompagnée d'une politique, avec des scénarios d'implémentation.

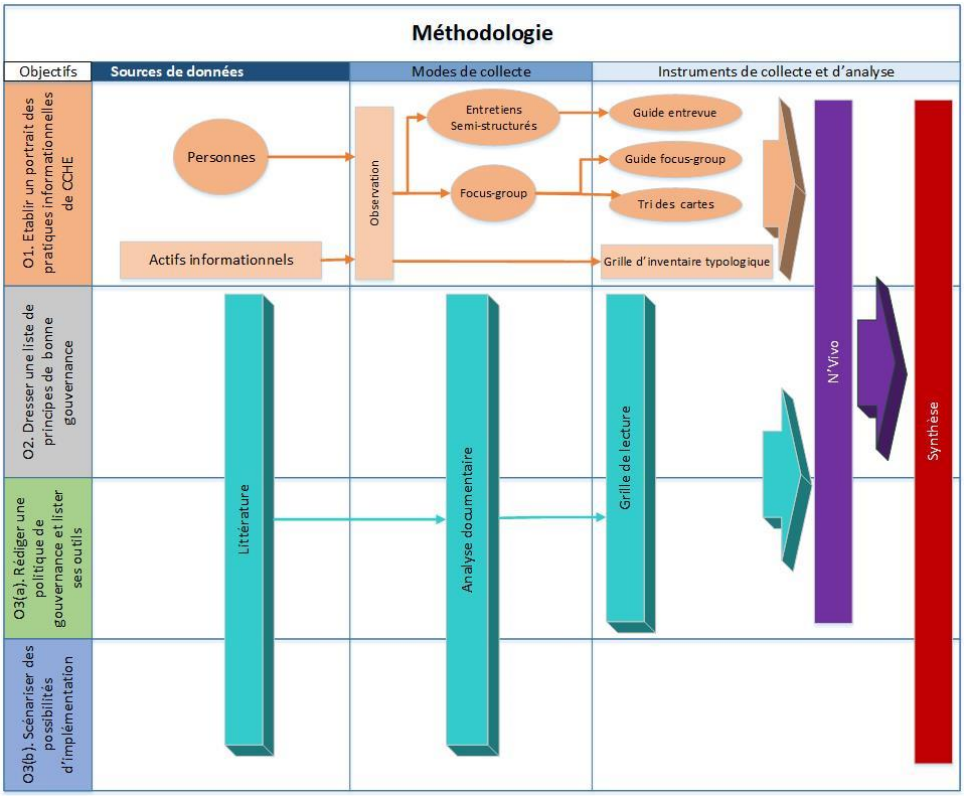
Nous commencerons par examiner les pratiques informationnelles de CCHE, en analysant leur processus, leurs ressources informationnelles et en définissant les rôles et responsabilités des différents services.
L'état de l'art nous permettra de définir des concepts tels que celui de gouvernance de l'information et d'actifs informationnels, puis de savoir comment la gouvernance s'implante dans le fonctionnement des entreprises.
Enfin, nous proposerons une stratégie de gouvernance à travers une politique et une liste d'outils, puis nous scénariserons différentes possibilités d'intégrer la gouvernance dans la stratégie globale de CCHE.

2. Méthodologie

Notre travail s'inscrit dans une démarche descriptive qualitative qui « vise l'étude de phénomènes dans leur milieu naturel et leur interprétation en fonction des significations qui leur sont données par les participants » (Denzin et Lincoln, 2003).

Nous souhaitons faire un portrait de la gouvernance de l'information au sein des entreprises, en étudiant ses pratiques et ses normes, dans le but de proposer une liste de principes qui se traduiront dans une politique de gouvernance informationnelle. Dès lors, nous avons adopté une approche phénoménologique, car le résultat de notre travail est le fruit de différents entretiens, focus-groups et retours d'expériences.

Figure 1: Méthodologie de recherche



2.1 Collecte des données

Ce chapitre expose les différentes étapes de la collecte de données, en présentant les sources, les modes et instruments de collecte.

2.1.1 Étape de la collecte

Notre collecte s'est déroulée en trois étapes, schématisées dans la figure numéro un : nous avons, tout d'abord, sélectionné nos sources de données, puis, en fonction de leurs caractéristiques, défini les modes et instruments de collecte.

Nos sources découlent des trois objectifs de notre travail (voir annexe 2) que sont l'analyse de l'existant, la définition des principes de gouvernance de l'information et l'élaboration d'une stratégie de gouvernance. Ces objectifs ont ensuite été traduit en deux livrables : un audit informationnel et une politique de gouvernance, car nous souhaitons donner à notre projet une dimension pratique, qui correspond aux besoins de notre mandant, lui-même travaillant principalement dans l'opérationnel.

2.1.1.1 Etat de l'art

Afin de dresser un portrait des pratiques de gouvernance informationnelle en entreprise et de pouvoir en tirer des principes fixes, il nous fallait effectuer un état des lieux : dans ce but, nous avons réalisé un état de l'art, synthétisant nos recherches documentaires dans la littérature académique, professionnelle et règlementaire. Le choix de ces trois types de sources nous permet d'être le plus exhaustif possible sur la question : en effet, la gouvernance de l'information étant une jeune discipline, de nombreuses recherches académiques, mais aussi des enquêtes professionnelles sont réalisées régulièrement. De plus, nous avons constaté

qu'en pratique, les organisations sont confrontées à des exigences légales importantes, mais aussi à la rapidité des différentes évolutions liées au contexte numérique : dès lors, il existe une réflexion professionnelle autour de la gestion de l'information, qui petit à petit se transforme en démarche vers des pratiques de gouvernance.
Ainsi, effectuer une recherche documentaire sur le sujet nous permet d'acquérir des retours d'expérience, un état des lieux actuel de la gouvernance en entreprise mais aussi d'identifier les axes importants à traiter pour mettre en place une stratégie de gouvernance informationnelle.
Une fois notre corpus documentaire constitué, nous avons établi une grille de lecture afin d'avoir une analyse efficace et efficiente : elle est composée de deux éléments que sont la typologie de nos sources et les thématiques à rechercher (voir annexe 3).

2.1.1.1.1 Thématiques

Dans le but de mener notre réflexion en accord avec les trois objectifs de notre travail (voir chapitre 2.1.1), nous avons défini quatre axes de recherche documentaire :

- Les définitions, pour comprendre les différents concepts liés à la gouvernance et avoir un socle de connaissance commun ;
- La gouvernance de l'information dans les entreprises, avec des retours d'expérience, le résultat de différentes enquêtes, ainsi que les outils nécessaires à la mise en œuvre d'une gouvernance ;
- La gestion de l'information, pour définir les axes stratégiques ;
- Les dimensions de la gouvernance, qui sont essentielles à prendre en compte dans le contexte des entreprises.

2.1.1.2 Analyse des actifs informationnels

La gouvernance de l'information est certes constituée de processus, mais sa matière première est l'information, qui dans le contexte de ce travail sont des actifs informationnels*[3].

CCHE gère majoritairement dans son quotidien des documents dits « opérationnels*[4] », qui sont utilisés durant les activités propres aux différents métiers représentés dans l'entreprise. Ces documents sont de deux natures :

- Communs, qui concernent toute l'entreprise (par exemple la comptabilité ou les ressources humaines) ;
- Spécifiques, qui sont quant à eux les documents de travail des collaborateurs (tels que des plans, des analyses de coûts ou encore des dessins).

Dans le cadre de ce travail, notre analyse se portera uniquement sur les documents opérationnels spécifiques : en effet, ces derniers sont à la base de la réflexion sur la gouvernance de l'information lancée avec le projet « Infoprojet » (voir chapitre 5.1.1.1). De plus, lors de nos observations, nous avons constaté que la gestion de ces actifs informationnels était l'un des problèmes centraux de CCHE : il nous a dès lors paru pertinent de nous concentrer uniquement sur ce type de document.

Egalement, le fond documentaire de CCHE étant très étendu, nous avons choisi de ne traiter que des documents numériques, car ces derniers sont utilisés quotidiennement, et sont de plus en plus souvent le format natif des documents créés.

[3] Voir chapitre 3.1.2 et le glossaire en annexe 1.
[4] Voir annexe 1.

2.1.1.3 Processus informationnels

Pour analyser les processus informationnels en vigueur chez CCHE, nous avons opté pour l'analyse séquentielle présentée dans la norme ISO 26122 « Information et documentation - analyse des processus pour la gestion des informations et documents d'activité » : en effet, cette approche étudie les processus d'activité et concerne la création, la capture et le contrôle desdits documents. De plus, cet axe permet une analyse par tâches opérationnelles, qui correspond au fonctionnement de CCHE : en effet, l'entreprise gérant son activité et ses documents par projet, effectuer une analyse séquentielle permet de lier les activités aux processus informationnels, et donc aux actifs. Les étapes à réaliser sont les suivantes :

- *« Identifier les évènements déclenchant la création des documents d'activités de la transaction ;*
- *Lier les transactions avec les autorités de l'organisme (c'est à dire les personnes autorisées dans un organisme et/les autorités documentaires, par exemple, la législation, les politiques, etc.) ;*
- *Établir quelles sont les données sur les transactions exécutées, qui sont créées, modifiées et préservées dans le cadre des processus ;*
- *Déterminer le contenu et les métadonnées des documents d'activités nécessaires pour documenter les transactions achevées ».*

(Organisation mondiale de la normalisation ISO 26122 :2008, 2008, p.8)

2.1.1.4 Entretiens semi-dirigés et focus-groups

Comme nous l'avions indiqué dans le chapitre 2.1.1, CCHE fonctionne presque exclusivement dans l'opérationnel : les collaborateurs sont donc des acteurs à part entière à prendre en compte dans la réflexion autour de la gouvernance. Pour connaître leurs pratiques, leurs besoins ainsi que leurs difficultés, nous avons élaboré deux outils de collecte, que sont le guide d'entretien semi-dirigé et le guide du focus-group. Ces deux instruments ont pour qualité d'être flexibles et de collecter des informations riches reflétant les points de vue des différents participants. Notre guide d'entretien a été élaboré d'une part à partir des lignes de forces de notre état de l'art, mais également de questionnaires existants dans le domaine, notamment celui que Serdalab a lancé en début 2018.

Notre guide aborde les cinq thématiques suivantes (voir annexe 4) :

- Les activités et fonctions des participants ;
- Le cycle de vie d'une affaire, notamment son déroulement au niveau documentaire ;
- La gestion documentaire, avec une analyse des processus de gestion des documents, des outils documentaires et des pratiques d'archivage ;
- La gouvernance de l'information, qui concerne les pratiques, les besoins et les problèmes rencontrés ;
- Les attentes concernant le projet.

Les questions sont en parties fermées : en effet, il est souvent demandé de mettre un ordre de priorité, ou de choisir un nombre défini de propositions. Les participants auront la possibilité de commenter ou non leurs choix.

Le guide du focus-group est une version allégée du guide d'entretien (voir annexe 5) : en effet, il nous sert essentiellement de support pour mener la discussion. De plus, afin de rendre les échanges plus ludiques, nous avons choisi d'aborder les thèmes concernant la gouvernance avec un tri des cartes : en effet, ces questions demandent de mettre un ordre de priorité entre des propositions, ou de choisir un nombre défini de suggestions dans une liste. Avoir du matériel physique permet aux participants d'être plus actifs, mais également d'avoir, une fois les choix définitifs, une représentation visuelle des décisions, qui pourront être plus facilement comparées entre elles.

Nous avons effectué les entretiens avec une prise de note, et nos focus-groups avec un enregistrement audio : les informations ainsi récoltées ont été ensuite analysées avec le logiciel d'analyse de contenu qualitative N'Vivo.

2.1.2 Plan d'échantillonnage

Le présent chapitre décrit le choix ainsi que la définition de nos échantillons.

2.1.2.1 Définition de la population-cible

Notre collecte de données s'intéresse à deux sources d'informations : les processus informationnels et les collaborateurs de CCHE.

Pour la première source, nous avons choisi, dans chaque serveur, des dossiers représentatifs du fonctionnement de l'entreprise. Ces choix sont le résultat de discussions avec des acteurs clés de l'entreprise dans les processus documentaires : il s'agit de Mme. Pascale Luck, assistante de direction, Mme. Fabienne Calla, secrétaire d'exécution, et M. Philipe Steiner, chef de projet. Mme Luck représente le serveur « Admin », Mme. Calla le serveur « Affaire » et M. Steiner le serveur « DAO*[5] »[6]. En outre, nous avons sélectionné les protocoles existants concernant uniquement la gestion documentaire.

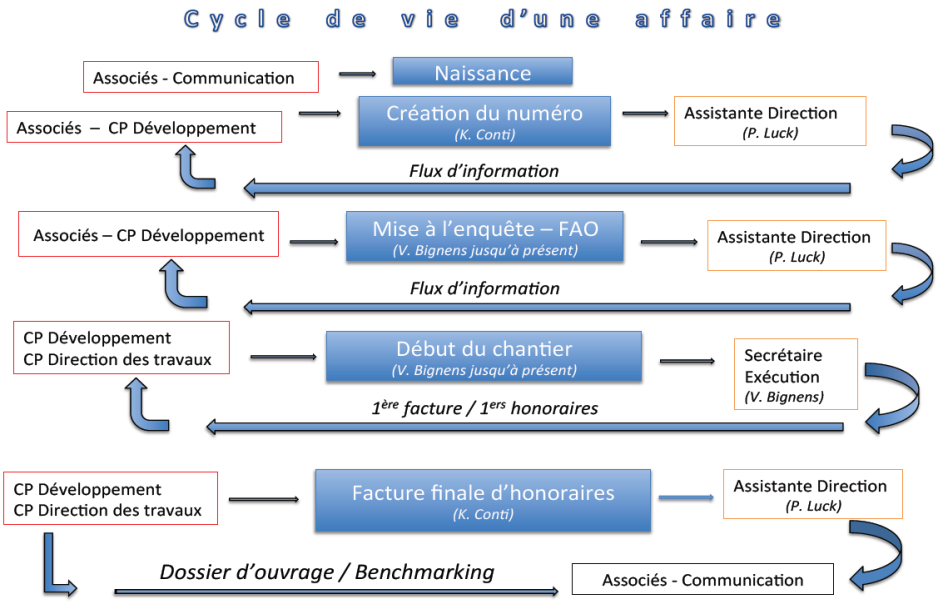
En ce qui concerne la deuxième source d'information que sont les collaborateurs, nous en avons effectué un échantillonnage intentionnel et sélectionné deux catégories de participants, qui correspondent à nos deux outils de collecte.

La première catégorie concerne les entretiens individuels : le choix des participants s'est basé sur les acteurs clefs dans la création d'une affaire, et qui font dès lors office d'autorité dans tout le processus. Pour le focus-group, nous avons sélectionné, toujours sur la base de la gestion d'une affaire, les acteurs ayant un rôle spécifique à jouer à une certaine étape (voir chapitre 5 et annexe 16).

[5] Voir glossaire annexe 1

[6] En effet, les documents numériques utilisés par CCHE sont présents sur trois serveurs, qui sont présentés plus précisément dans le chapitre 5.1.3.

Figure 2: Cycle de vie d'une affaire: étapes et acteurs[7]



(CCHE, 2016)

2.1.2.2 Définition de l'échantillon

Une fois notre population-cible définie, nous devons choisir les éléments constitutifs de notre échantillon.

Pour les actifs informationnels, les dossiers suivants ont été sélectionnés :

- Serveur « Admin » : ces deux dossiers ont pour spécificité de couvrir le cycle de vie d'une affaire, et d'être régulièrement utilisé par tous :
  - Le dossier « administration » ;
  - Le dossier « Infoprojet ».
- Serveur « Affaire » : ce serveur est composé des dossiers de chaque affaire. Nous avons donc choisi de prendre la même affaire pour ce serveur et le serveur « DAO », afin de les comparer. Leur différence réside dans leur utilité, ainsi que dans leur l'arborescence spécifique. Pour le serveur « Admin », les dossiers sont les suivants :
  - Le dossier « architecte » ;
  - Le dossier « MO[8] » ;
  - Le dossier « mandataires » ;
  - Le dossier « direction des travaux » ;
  - Le dossier « Entreprise ».
- Et pour le serveur « DAO » :
  - Le dossier « architecte » ;
  - Le dossier « MO » ;

[7] CP veut dire Chef de Projet.
[8] MO signifie Maître d'ouvrage.

- Le dossier « mandataires » ;
- Le dossier « infographie 3D ».

En ce qui concerne les collaborateurs, nous avons choisi une approche comparative : CCHE est une entreprise ayant quatre succursales de différentes tailles et ayant été ouvertes à des dates différentes. Au départ, nous souhaitions rencontrer les types de collaborateurs définis pour chaque bureau : toutefois, ces personnes étant trop nombreuses et notre temps étant trop court, cette option n'était plus envisageable. Dès lors, et suite à une discussion avec notre directrice, nous avons choisi de rencontrer le personnel du bureau de Lausanne et celui de Genève. Notre but étant l'exhaustivité et la richesse de nos données, nous avons estimé que comparer le bureau le plus grand et ancien au plus récent et petit permettrait de couvrir le plus de profils de collaborateurs différents. En effet, le fonctionnement et la taille des équipes ne sont pas les mêmes.

Nous avons dès lors deux focus-groups, un par site, constitués des profils suivants :

- Une assistante de direction ;
- Un directeur de travaux ;
- Un dessinateur ;
- Un chef de projet.

Pour le site de Lausanne, qui est le centre névralgique de CCHE, nous avons ajouté comme participant la responsable du secteur architecture d'intérieur et la personne en charge de l'archivage. Le choix de ces participants est fait selon des critères d'ancienneté, d'expérience et de connaissance de l'entreprise.

Pour les entretiens individuels, les personnes sélectionnées sont :

- Pour Lausanne : la directrice financière, un membre du service informatique et notre mandant, M. Marc Fischer qui représente les architectes associés ;
- Pour Genève : un architecte associé.

2.2 Devis de recherche : processus et qualité

Tout au long de notre travail, nous avons récolté des données dites qualitatives, car elles sont textuelles et non-structurées. Notre analyse porte donc sur le contenu, basée sur une approche mixte, c'est-à-dire déductive et inductive (Makhlouf Shabou, 2016).
Pour rationaliser et automatiser notre analyse, le logiciel N'Vivo a été utilisé car il permet de traiter plusieurs sources de natures différentes, et de pouvoir tirer des liens et ainsi faciliter notre réflexion.

2.2.1 Processus de la recherche

Une fois nos données récoltées, il nous a fallu les transformer en informations exploitables : dans ce but, nous avons défini deux étapes, que sont l'organisation en premier lieu, et, ensuite, l'interprétation des données.

La première étape consiste à appliquer des codes d'analyse, pour « identifier les différents thèmes couverts pour ensuite faire des regroupements parmi ceux-ci et en arriver à un ensemble organisé de thèmes » (Makhlouf Shabou, 2016).

Des codes différents ont été attribués en fonction de nos deux types de sources : pour notre corpus documentaire, les codes sont les thématiques définies dans notre grille de lecture (voir annexe 3). Concernant les entretiens et les focus-groups, les codes correspondent aux

questions et réponses posées : les deux guides étant presque identiques, il n'est pas nécessaire de les faire concorder.

La seconde étape, l'interprétation des données, est essentielle pour comprendre et générer un portrait des pratiques de gouvernance en entreprise. Cette phase « analyse le contenu de chaque thème pour en faire ressortir les éléments communs ainsi que les éléments uniques. » (Makhlouf Shabou, 2016).
Concernant l'analyse de la littérature, un état de l'art a été réalisé (voir chapitre 3) : cette synthèse nous a permis de ressortir des approches et des pratiques riches et différentes, qui en font un outil qualitatif dans notre réflexion. Pour le réaliser, nous avons complété notre grille de lecture avec des citations, des mots-clés et des références documentaires.

L'étude de nos entretiens et de nos focus-groups a été réalisée avec N'Vivo : nous avons créé des ensembles d'éléments – appelés « nœuds » – pour avoir plusieurs axes de représentation. Ces nœuds sont constitués de la manière suivante :

- Les cinq thématiques de nos entretiens ;
- Les questions et réponses découlant de ces thématiques.

A la suite de la récolte de ces informations, nous avons extrait des graphiques qui nous ont permis de synthétiser les réponses, et d'observer les tendances de notre population.

2.2.2 Qualité de la recherche

Pour assurer la qualité et la rigueur de notre travail, nous nous sommes basées sur les quatre critères définis par Fortin et Gagnon (2015) que sont la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité des données.

2.2.2.1 Crédibilité

Ce critère est essentiel à remplir pour évaluer dans « quelle mesure la description du phénomène vécu par les participants reflète la réalité interprétée » (Fortin et Gagnon, 2015). Dans ce but, nous avons mis au point deux étapes : la triangulation des données et la validation des données. Pour la première étape, nous avons, pour notre corpus documentaire, mis en place une grille de lecture, qui nous a permis de générer une synthèse et d'avoir une vue d'ensemble de la question de la gouvernance informationnelle en entreprise. Concernant nos entretiens, une synthèse a été systématiquement soumise à nos participants, et pour nos focus-groups, une transcription sous forme de verbatim a également été envoyée. Ensuite, nous avons triangulés les propos des différents acteurs, pour faire ressortir les points importants et communs de l'ensemble de nos rencontres. Finalement, nous avons triangulé nos différentes sources d'information (entretiens, focus-groups et analyse documentaire) à travers un mapping de données, présenté dans l'annexe 27.

2.2.2.2 Transférabilité

La place de la gouvernance de l'information au sein des entreprises étant une question récurrente, nous souhaitons que notre travail puisse être réutilisé au besoin dans une analyse concernant une autre entreprise, ou être généralisé. Nous avons donc mis en place des critères de transférabilité « servant à évaluer l'application éventuelle des conclusions issues d'études qualitatives à d'autres contextes ou groupes » (Fortin et Gagnon, 2015).
Dans ce but, nous avons décrit précisément notre échantillon, ainsi que nos instruments de collecte.

2.2.2.3 Fiabilité

Ce critère nous permet de savoir si notre travail peut être reproductible par d'autres chercheurs : pour garantir cet aspect, il nous faut assurer la stabilité et l'utilisabilité des outils, la bonne compréhension du contexte de travail et la précisions des procédures.
Pour répondre à cet objectif, nous avons élaboré une méthodologie de travail validée, puis schématisée afin de la rendre la plus compréhensible possible. De plus, toutes nos démarches et réflexions ont été documentées (notamment à l'aide de schéma et de workflow*[9]).

2.2.2.4 Confirmabilité

Ce dernier point est essentiel pour assurer que les données récoltées soient analysées de manière neutre et objective.
Dans ce but, nous avons élaboré des instruments de collecte qui ont été testés et approuvés : de part ces deux étapes, et d'autre part leur construction précise, nous limitions un maximum les biais d'interprétations possibles. En outre, avec la validation des verbatim et des synthèses des rencontres, nous nous sommes assurée que les propos récoltés correspondaient exactement à ceux tenus par nos participants.

[9] Voir glossaire annexe 1

3. Un état des lieux de la gouvernance informationnelle, et de sa place au sein des pratiques des entreprises

Dans ce chapitre, nous vous présentons la synthèse de nos recherches documentaires.

3.1 Quelques concepts à définir

Ce chapitre définit les principes et concepts clés pour comprendre la gouvernance de l'information.

3.1.1 La gouvernance de l'information

Depuis 2010, la gouvernance de l'information essaye de répondre à des besoins ayant émergés dans le contexte d'une mondialisation des échanges toujours plus grands, ainsi qu'aux différentes évolutions liées au numérique :

- Techniques ;
- Règlementaires, imposant aux entreprises de mieux gérer leurs flux d'information ;
- Du marché, plus exigeant face à l'image des entreprises ;
- Normatives, visant à rendre plus cohérente la gestion de l'information.

Dans ce contexte de plus en plus intransigeant, le management de l'information doit devenir une des préoccupations centrales des entreprises : pour Makhlouf Shabou (2016), une bonne gouvernance de l'information doit se conformer aux principes fondamentaux que sont l'intégrité, la sécurité, l'accessibilité, la préservation, la réutilisation, la responsabilité et la traçabilité de l'information. Afin d'harmoniser ces différents éléments :

> *« La gouvernance de l'information englobe et permet de rapprocher les diverses exigences juridiques et de conformité ainsi que les risques qui relèvent de différentes disciplines (gestion des documents et de l'information, confidentialité des données, sécurité de l'information, administration de la preuve électronique)[10].L'examen des objectifs poursuivis par ces disciplines permet de dégager des chevauchements fonctionnels qu'il est possible de rentabiliser (s'ils sont synergiques), de coordonner (s'ils fonctionnent en parallèle) ou de réconcilier (s'ils entrent en conflit) [traduction] ».*
>
> *(Ardern, 2016, pp.5-6)*

Elle est donc fondamentale pour assurer aux entreprises une efficacité et un rendement compétitif : l'Information Governance Initiative (2015, p.10) déclare :

> *« With proper support, IG can bridge the gaps among the need to address regulatory and litigation risk, the need to generate increased sales and revenue, and the need to cut costs and become more efficient. When done right, IG positively impacts every facet of the business. ».*

De plus, pour Jules et Lebigres (2013), il est nécessaire d'avoir « une approche à un niveau stratégique, de mettre en œuvre la « responsabilité documentaire » et la nécessité de pilotage et d'évaluation des résultats avec une vraie réflexion sur les compétences ». En effet, l'une des dimensions de la gouvernance de l'information est sa globalité ; de par sa gestion de tout le cycle de vie de l'information, mais également parce qu'elle nécessite la coordination de toutes les ressources informationnelles de l'organisation, elle intègre de facto tous les

[10] Voir annexe 11.

collaborateurs. Blanger et al. (2013) parlent « d'un mode de pilotage multi-parties prenantes. Les décisions n'y sont plus le fait d'un unique décideur, mais bien le fruit de la concertation et de décisions transverses. ».

Dans son travail, Grazhenskaya (2010, p.11) définit la gouvernance en quatre caractéristiques :

- *« Encompassing all types of information;*
- *IG as an « umbrella » framework, i.e. including the whole range of information management activities;*
- *Aiming for enhanced information management in a situation of the constantly present dualism between legal risk and business value;*
- *Bringing together controls (policies and procedures), processes, and technology. ».*

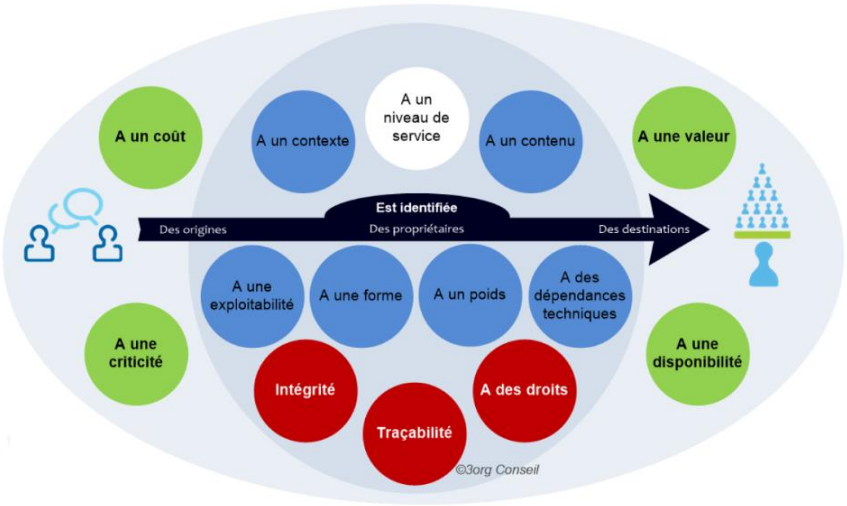
Ces quatre traits associés servent les deux finalités de la bonne gouvernance que Serdalab a déduite lors de son étude en 2014 :

> *« (..) 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. La GI répond à un besoin et une volonté de mieux appréhender l'information, cette matière première qui devient un enjeu de plus en plus puissant ».* *(Serdalab, 2014 p. 5)*

3.1.2 Les objets de la gouvernance : l'information, les actifs informationnels et le document

Une gouvernance de l'information, à travers ses aspects globaux et multidimensionnels, gère différents objets, qu'il est souvent difficile de distinguer les uns des autres, ces éléments étant dans la pratique interdépendants. L'un des objets constitutifs, et qui apparait dans le nom même de la discipline, est l'information : cette dernière, pour qu'elle existe, est constituée de plusieurs dimensions, représentée ici par Perrein :

Figure 3: Constituant d'une information selon Perrein



(Perrein 2015a)

Dans le contexte de notre travail, qui est celui de l'entreprise, l'information est souvent synonyme de facteur de production, au même titre que les ressources financières ou encore humaines : en effet, Wildhaber (2017, p.47) définit l'information comme « data which, through analysis, interpretation, or combination, creates value for the compagny. ». Plus précisément, on parle de l'information comme étant « (…) un bien commun, c'est-à-dire comme une ressource stratégique faisant partie de la culture de l'institution. » (Université de Lausanne, 2014, p.4). Elle est dès lors un des constituants principaux de la stratégie des organisations et entreprises, dès l'instant où elle est, selon l'Université de Lausanne (2014, p.4) « (…) correctement gérée, exploitable et transformée en connaissance. ».
Dès lors qu'on définit une information comme ressource apportant un bénéfice, on commence à parler d'actifs informationnels. En effet, et ce dès 1988 avec Boulding, on estime que « l'information est à la connaissance ce que le revenu est au capital » et est, plus précisément, « un actif commercial stratégique, (…) précieux mais largement non valorisé » (Moody et Walsh, 1999, p.2). Du point de vue économique, un actif doit posséder, selon Moody et Walsh (1999, p.3) :

> *« Trois critères spécifiques auxquels l'information – du moins certains types d'information – répondent parfaitement : il est susceptible de fournir des services futurs ou des avantages économiques ; les avantages peuvent découler de l'utilisation ou de la vente des actifs. Il est sous le contrôle de l'organisme ; le contrôle de l'actif a été obtenu par l'achat, le développement interne ou la découverte. Enfin, comme tous les actifs, l'information a un coût et une valeur. ».* *(Motisi-Nagy, 2017, p.2)*

En 2017, L'InterPARES définit l'actif informationnel comme :

> *« (…) An asset is any data, device, or other component of the environment that supports information-related activities. (…) Assets should be protected from illicit access, use, disclosure, alteration, destruction, and/or theft, resulting in loss to the organization ».*

Cette définition, plus récente, ajoute à la dimension économique la notion de protection des données, qui sous-entend celle de gestion du risque et du besoin de conformité : cette dernière, selon Serdalab (2016), est devenu une des préoccupations majeures des entreprises ces cinq dernières années.
Pour Ardern (2016, p.28), « en examinant la gouvernance de l'information dans sa globalité, il est clair que les actifs informationnels en sont l'élément commun et qu'il faut un cadre de gouvernance de l'information pour garantir, entre autres, le respect de la conformité. ».

Toutefois, comme chaque ressource, l'information se doit d'être utile pour être valorisée et pour être mieux considérée : selon le Commissariat français général du Plan (1994), une information utile est celle :

> *« (..) Dont ont besoin les différents niveaux de décisions de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. ».*

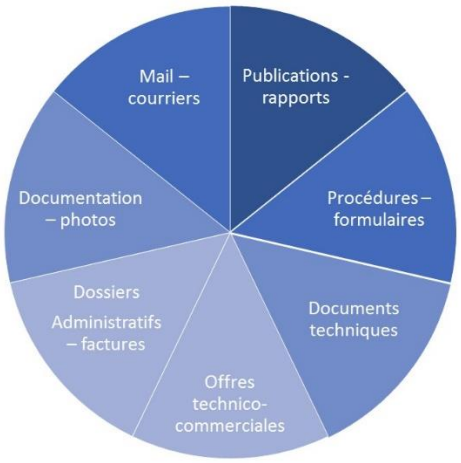
Plus généralement, Gouvinfo (2012, p.12) mesure l'utilité de l'information en termes :

- *« De pertinence (elle me concerne) ;*
- *Redondance (je ne l'ai pas déjà, qu'est-ce que cela m'apprend de plus ?) ;*
- *D'exploitabilité (je peux la réutiliser et je sais comment). ».*

On constate dès lors l'importance, dans la stratégie globale des entreprises, d'une information utile et bien exploitée. Néanmoins, et nous aborderons ce problème dans le chapitre 3.2, ce dernier point est souvent sous-estimé en pratique : Kaufmann (1973) observe que pour les dirigeants, le besoin n'est pas d'avoir beaucoup d'informations, mais de bien savoir la gérer. De plus, comme le souligne Gouvinfo (2012, p.12), « sans confiance et sans utilité, on n'a plus d'information mais de l'in-information ou de la désinformation ».

Bien que l'information soit le point central de la gouvernance, en pratique les entreprises gèrent avant tout des documents. On distingue le document*[11] simple (qui est un ensemble formé par un support et une information) du document d'activité*[12], ce dernier étant celui qui nous intéresse : la norme ISO 15489-1 « Information et documentation – gestion des documents d'activité – partie 1 : concepts et principes » le définit comme « informations créées, reçues et préservées comme preuve et actif par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la conduite des opérations liées à son activité » (Organisation internationale de normalisation, ISO 15489-1, 2016, p. 3). Dans son livre, de Géry (2009, p.9), définit quatre catégories de documents présents dans les entreprises, en fonction de la structure du document à gérer[13] et du cycle de vie (voir annexe 7). Dans la figure ci-dessous, nous présentons le panel de documents proposés par de Géry :

Figure 4: Les documents présents en entreprises selon de Géry



(Géry, 2009, p.9)

Actuellement, les entreprises, dans leurs pratiques quotidiennes, se retrouvent de plus en plus souvent confrontées aux documents électroniques : se pose alors la question de leur valeur légale. En effet, alors que pour la plupart des entreprises les contraintes légales liées au format papier sont connues et maitrisées, il n'en est pas de même pour le format numérique.

Pour pallier à cette problématique, l'Ordonnance concernant la tenue et la conservation des livres de comptes[14] a défini des principes déterminant la valeur légale d'un document électronique :

[11] Voir glossaire annexe 1 .
[12] Idem.
[13] Par structure du document, on entend les éléments qui le composent, tels que les métadonnées, la structure du dossier dans lequel il se trouve, ou encore l'analyse de son contenu.
[14] Ordonnance concernant la tenue et la conservation des livres de comptes du 24 avril 2002 (Olico ; RS 221.431).

- *« Authenticité : il peut être prouvé que le document est bien ce qu'il prétend être, qu'il a bien été créé ou envoyé par la personne qui l'a créé ou envoyé (signature électronique) et qu'il a bien été créé ou envoyé à la date indiquée (horodatage).*
- *Fiabilité : le document est bien la représentation complète et fidèle de l'opération ou des opérations qu'il atteste (traçabilité).*
- *Intégrité : le document est complet, non altéré et protégé contre toute modification non autorisée (empreinte électronique). Il n'est pas modifié sans qu'on puisse le constater.*
- *Accessibilité : la disponibilité du document doit être assurée pendant toute la durée d'utilité légale au sein de l'administration. La consultation et la vérification doivent être possibles en tout temps dans un délai raisonnable. Le document peut être localisé, repéré et interprété.*
- *Documentation : le système de gestion des documents électroniques doit être documenté (organisation, compétences, modes de travail, procédures, infrastructures matérielles et logicielles utilisées), afin qu'en tout temps, par exemple après 10 ans, il soit possible de prouver que le document est authentique. Les processus doivent être décrits et la documentation doit être tenue à jour.*
- *Devoir de diligence : la conservation des documents électroniques doit être faite avec soin et ordre, à l'abri des effets dommageables, dans des locaux équipés et sécurisés. Les mesures de sauvegarde contre les destructions accidentelles doivent être prises.*
- *Organisation de l'archivage : les documents validés doivent pouvoir être clairement distingués des documents de travail. La responsabilité des données est clairement définie et documentée. Les documents sont protégés contre des accès non-autorisés. Les consultations et les accès sont enregistrés, et ces enregistrements sont conservés »*

(Archives d'Etat de Genève, 2013, p. 16)

3.1.3 Les processus de la gouvernance : le cycle de vie, le flux et la gestion d'information

Une fois les objets de la gouvernance définis, il est nécessaire de présenter les trois processus constituant la gouvernance de l'information.

Tout d'abord, il est important de rappeler qu'une information ainsi qu'un document ont tous deux un cycle de vie, c'est-à-dire que chacun passe par des étapes, de sa création à son sort final (voir annexes 9 et 10). De manière traditionnelle en archive, le cycle de vie est souvent défini à travers la théorie des trois âges, popularisée en France par Yves Pérotin.

Cette théorie affirme que tout document passe successivement par deux à trois étapes durant son existence :

1. Les archives courantes (ou document actif), qui sont les documents utilisés au quotidien,
2. Les archives intermédiaires ou semi-actives (document passif), où le document est gardé à titre consultatif, mais n'est plus nécessaire au fonctionnement quotidien ;

3. Les archives définitives, qui sont les documents dont la conservation n'est plus nécessaire du point de vue légal et de l'activité. A ce stade, ils sont soit détruits, soit confiés à un service d'archive historique.

Afin de faire coordonner l'information et le document, nous choisissons dans notre travail de nous placer du point de vue du records management, où les étapes sont résumées comme suit :

1. *« Création (ou capture) du document ;*
2. *Validation du document (avec plusieurs itérations possibles) ;*
3. *Utilisation (diffusion/publication) ;*
4. *Fin de l'usage courant ;*
5. *Echéance légale ou institutionnelle (déterminée par une durée d'utilité administrative). »* *(Wikipédia, 2018)*

Le cycle de vie proposé dans les pratiques de records management peut être apparenté à la notion de flux d'information. En effet, les deux premières étapes que sont la création et la validation de l'information sont les principes de bases des bonnes pratiques de gestion des flux. Le but est de matérialiser les échanges d'informations, en prenant en compte les chaines de validation, les relations entre les utilisateurs ainsi que leurs rôles et responsabilités dans le processus informationnel. Ainsi, Junghaus (2017) présente trois types de flux d'information présents en entreprises :

1. Le flux de base (qui concerne la vente, la production ou les mouvements du personnel) ;
2. Les enregistrements et mesures ;
3. Le flux budgétaire.

Les deux premiers concernent les informations dites « historiques », c'est-à-dire qui présentent un état des lieux présent et passé de l'entreprise. Le troisième, qui est un élément de la gouvernance de l'information, est une information « future », qui aide à anticiper et prévoir les actions futures de l'entreprise. Selon Junghaus, c'est cette dernière catégorie qu'il faut privilégier lorsque l'on parle de gouvernance, car elle est un outil pour les décideurs ; elle doit donc être valorisée et mise en avant.

Dans le but de transformer une information en actif informationnel, qui rappelons-le est une des ressources de la stratégie de l'entreprise, une réflexion sur la gestion même de l'information doit être réalisée. Pour Bergeron et al (2009, p.184), la gestion stratégique de l'information est :

> *« La reconnaissance de l'information comme ressource qui doit être gérée, au même titre que les ressources humaines, matérielles ou financières, dans les organisations. C'est fournir la bonne information à la bonne personne au bon moment par une approche intégrée et stratégique. ».*

En effet, lorsqu'on souhaite mettre en place une stratégie informationnelle, la question principale à laquelle il faut répondre est : que veut faire l'entreprise de l'information qu'elle détient ? Pour Mouette (2007, p.2), « Il existe un lien entre le management de l'information et la capacité de l'organisme à réaliser cette mission ». A cet effet, le processus informationnel doit avoir sa place dans le planning et dans la définition des tâches de l'entreprise : gérer son information c'est répondre aux enjeux stratégiques, organisationnels et opérationnels pour « être moins fragile, se mettre à l'abri des départs, standardiser plus facilement, conserver les connaissances accumulées pendant un projet, faciliter la réutilisation, etc. » (Beyou, 2003, p.25).

En résumé, une bonne gestion de l'information c'est faire que l'information :

> *« Parvienne à la bonne personne, au bon moment, et parvienne en temps réel. Celle-ci ne doit pas être modifiée, ou seulement dans le cas d'un enrichissement par traitement expert ou informatique. Elle peut rencontrer sur son chemin plusieurs personnes qui auront des droits ou non (ex : Workflow). Le système ne doit pas être figé et doit pouvoir évoluer. Comme tout le système d'information, il faut une structure souple qui permette l'adaptation à la situation, et ce, très rapidement pour se déplacer, anticiper et gagner !"*
> *(Bisson, 2013, p. 211)*

3.2 La gouvernance de l'information en entreprise : état des lieux et pratiques

Tout au long de ce chapitre, nous exposons le fruit de nos observations concernant le lien entre gouvernance de l'information et fonctionnement d'un organisme.

3.2.1 Etat des lieux des pratiques en entreprises

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises ces cinq dernières années change de plus en plus rapidement. En effet, avec les innovations numériques, et dans une société fonctionnant par flux et produisant des informations toujours plus nombreuses, les organisations se trouvent dans l'obligation d'intégrer dans leur stratégie d'entreprise une réflexion autour de la gestion informationnelle, afin de pouvoir s'intégrer dans une société où le changement est devenu le moteur principal.
Dans la pratique, on constate toutefois que la gouvernance de l'information est une réalité limitée : dans son étude de 2016, Serdalab (2016, p.7) constate qu'en France, seulement dix-sept pourcents des entreprises privées et sept pourcents des organisations publiques mettent en œuvre une démarche de gouvernance. Fuzeau (2017) et Hassanaly (2013) expliquent que les entreprises fonctionnent non pas de manière globale, comme la gouvernance de l'information le préconise, mais par métier, ou par projet : on est alors dans une démarche dite de « gouvernance d'activité », où « l'organisation se fait par projet/client même si cela ne suit pas tous les aspects normatifs préconisés dans les manuels. » (Hassanaly, 2013). On observe alors que les pratiques de gouvernance sont, selon Fuzeau (2017), principalement appliquées sur les entités métiers et sur les ressources électroniques, les données techniques n'étant pas intégrées dans les processus. Pour Blanger (2013) les dirigeants priorisent leurs processus et leurs besoins dans leur fonctionnement. En effet, ces derniers « se préoccupent d'abord d'optimiser des processus cœur de métier de l'entreprise avant d'optimiser des flux documentaires et leur contenu. ». Ainsi, pour les organisations une bonne gestion de l'information doit avant tout assurer le maintien et la continuité de l'activité via son capital immatériel.

3.2.2 La place de la gouvernance de l'information

Loin d'être incompatible avec cet objectif, mettre en place une démarche de gouvernance permet, au contraire :

> *« D'encadrer la mise en œuvre de processus de gestion de l'information numérique pour toute activité exercée, pour assurer la cohérence d'ensemble, la rationalisation et le management. Elle est un outil d'échanges et d'appropriation pour les utilisateurs, de plus en plus acteurs »* *(Fuzeau, 2017, p. 17).*

Elle peut donc être comparée à une démarche qualité et d'amélioration continue qui s'inscrit, comme toutes les problématiques de l'entreprise, à un programme global : ainsi « une bonne gouvernance de l'information doit s'accorder avec la gouvernance et la stratégie de

l'entreprise. Il est donc important de connaître les objectifs stratégiques afin de s'aligner dessus » (Nicolet, 2016, p.32). Plus précisément, Wildhaber (2016, p.34) la situe au niveau de la recherche de la conformité, en amont des activités quotidiennes de l'entreprise. En effet, elle est un outil de prévision de potentiels risques et dangers que peut rencontrer une organisation. Pour Glassig (2016):

> *« An Information Governance program should be compared to the organization's corporate governance program or its health and safety program; as something permanent that the organization will always have. This means the establishment and operation of an Information Governance program needs a strong commitment from the executive suite and drive from key sponsors to make it happen, and make it continue. »*

Avec sa dimension globale, la gouvernance de l'information doit, à long terme, s'inscrire dans les pratiques quotidiennes des collaborateurs : toutefois, même si elle est mise en œuvre pour répondre à des évolutions[15], elle est elle-même un facteur de changement. Or, pour la soutenir et la transmettre, il est primordial que les dirigeants s'engagent et la fédèrent auprès de leurs équipes. Jules (2013) explique qu'in fine, l'engagement des décideurs permet :

- *« D'assurer la compatibilité du système de gestion documentaire avec l'orientation stratégique de l'organisation ;*
- *D'intégrer les exigences du système de gestion documentaire dans les processus métier de l'organisation ;*
- *De s'assurer de la disponibilité des ressources (financières, humaines) et des compétences nécessaires à la bonne mise en œuvre et aux évolutions pertinentes du système de gestion documentaire ;*
- *D'entreprendre des actions de communication soulignant l'importance auprès du personnel de disposer d'un système documentaire performant et de se conformer à ses exigences ;*
- *De rappeler la nécessité d'une politique d'amélioration continue et les outils associés et de son application » (Jules, 2013)*

De plus, Le Cigref (2002, p.17) définit quatre piliers sur lesquels reposent la gouvernance, et qui doivent être également des qualités que les dirigeants doivent avoir pour mener de manière efficace leur démarche :

- *« Un devoir d'anticipation : évaluer des opportunités et des risques ;*
- *Un impératif de décision : réaliser des choix ;*
- *Une nécessité de communication : instaurer un dialogue de tous les acteurs concernés, avant, pendant et après les décisions prises ;*
- *Une obligation de suivi : suivre et réviser les actions mises en œuvre. »*

3.2.3 L'outil de la gouvernance : la politique de gouvernance de l'information

Pour incarner cet engagement, l'outil le plus adéquat est la politique de gouvernance informationnelle : Smallwood (2014, p.411) la définit comme :

[15] Voir chapitre 3.1.1 .

« A high-level overall plan, containing a set of principles that embrace the general goals of the organization and are used as a basis for decisions. A policy can include some specifics of processes allowed and not allowed. ».

Selon Wildhaber (2016) (annexe 11), elle se situe au-dessous de la gouvernance de l'entreprise, et chapeaute le management de l'information et du risque, et la gouvernance IT*[16]. Perrein (2013) ajoute que « la politique donne le cadre et la légitimité à un ensemble d'exigences et de règles, formalisées et rendues applicables dans un référentiel (ex : sûreté, conservation, données personnelles, etc.) ». Bien qu'il s'agisse d'un outil, on tendrait à croire qu'à travers la politique, la gouvernance de l'information est rigide, ce qui n'est pas le cas : Smallwood (2013, p.12) conseille de l'aborder comme projet proactif, qui s'adapte et évolue avec l'entreprise, car elle s'inscrit dans la vision à long terme de l'organisation.
Une fois une politique établie, de nombreux outils la soutiennent et lui permettent d'être réalisée au quotidien. Nous en avons relevé cinq catégories :

- Les outils de gestion, tels que le plan de classement ou le calendrier de conservation ;
- Les outils de pilotage, comme la constitution d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs ;
- Les outils méthodologiques, par exemple les workflows ;
- Les outils de références que sont les lois et les normes ;
- Les outils de soutien, comme les formations, la sensibilisation ou encore la communication.

3.2.4 La culture informationnelle

Dans cet objectif, la gouvernance doit être consignée (comme nous venons de le voir), engagée (avec la direction) et surtout communiquée. En effet, s'intégrant dans la stratégie globale, elle est un outil du décideur, mais également un outil de communication et de collaboration. Il est dès lors important, pour la valoriser mais aussi pour garantir son bon fonctionnement, de mettre en place une culture informationnelle dans l'entreprise : dans son travail, Grazhenskaya (2017, p.32) explique « IG implementation requires a lot of change in the field of culture and change management. And « a lot of people have completely underestimated the cultural factors in IG implementation. » (Expert 6) ». En effet, l'un des comportements souvent identifiés en entreprise dans la gestion de l'information est le fonctionnement par silo, qui rejoint les pratiques définies comme gouvernance de l'activité explicité ci-dessus. De Géry (2009, p.15) a constaté qu'il y existe rarement une organisation transverse de contenu, ce qui provoque une démultiplication des lieux de stockage, des formats et de l'information en elle-même : on assiste alors à une perte de contrôle sur les processus et actifs informationnels, qui expose les organisations de nombreux risques, notamment au niveau légal et de la sécurité de l'information.
Les bénéfices d'une culture informationnelle au sein de l'entreprise sont multiples : une sensibilisation sur les risques informationnels est plus aisée à mettre en place et chaque collaborateur est intégré à la réflexion autour de la gouvernance, il a donc un rôle et une responsabilité (voir annexe 6). Ardern (2016, pp.4-5) explique que grâce à la politique de gouvernance et à la mise en place d'une culture informationnelle, il y a :

« Un cadre de responsabilisation pour assurer l'adoption de comportements adéquats lors de l'évaluation, de la création, du stockage, de l'utilisation, de l'archivage et de la

[16] Voir glossaire annexe 1 .

suppression de l'information. Ce concept englobe les processus, les rôles, les normes et les paramètres qui garantiront une utilisation efficace et efficiente de l'information et qui permettront à une organisation d'atteindre ses objectifs.
(…) En collaborant ainsi, ces équipes peuvent résoudre les problèmes globalement, à l'échelle de l'organisation, suivant ainsi la tendance imposée par les nouvelles technologies et l'élargissement de la portée des transmissions et des échanges (…) Les besoins se chevauchent et doivent être abordés comme les parties d'un tout. »

3.2.5 Les bénéfices de la gouvernance pour l'entreprise

Mettre en place une gouvernance de l'information comporte de nombreux avantages, qui sont :

- Une meilleure connaissance des processus clefs au sein de la direction ;
- Une vision plus complète des rôles et responsabilités ;
- Une meilleure efficacité au quotidien ;
- De l'efficience ;
- De la proactivité ;
- Une meilleure gestion des risques ;
- Une amélioration de la conformité et de la transparence de l'information ;
- Une valorisation d'une image de qualité de l'entreprise.

3.3 Gérer l'information : une dimension de la stratégie d'entreprise

Lors de son étude de 2016, Serdalab a identifié quatre enjeux majeurs de la gestion de l'information, dans l'ordre de priorité suivant :

1. Organiser l'accès et le partage de l'information ;
2. Définir les règles et processus ;
3. Maîtriser les risques et organiser la pérennité des documents ;
4. Mieux coordonner, voire mutualiser ou regrouper les services ou unités gérant la politique documentaire.

Comme nous l'avons constaté dans le chapitre 3.2.1, et comme les quatre enjeux précédents nous le montrent, il manque souvent aux organisations une harmonisation de leur gestion informationnelle.

3.3.1 Premier axe : l'instance de gouvernance informationnelle

Pour répondre à ce besoin, il est souvent proposé de mettre en place une instance de gouvernance informationnelle centralisée au niveau stratégique : pour Pagnamenta (2014, p.50) :

« Avoir une instance de gouvernance centralisée ne signifie pas centraliser les pratiques ou les documents, mais s'assurer que les moyens soient bien mis en œuvre pour que les directives puissent être appliquées. Par ailleurs, cela permettrait de regrouper autour de cette thématique les principales parties prenantes. »

Cette instance fait partie du programme global de l'entreprise : elle est la garante du bon fonctionnement de la gouvernance, et est en première ligne pour reconnaître les dysfonctionnements et les besoins informationnels de chaque service. A cet effet, Glassig (2016) rappelle:

« Global information management strategy requires flexibility to facilitate the integration of each new service deployed, and each new department or acquisition. Such a strategy

also needs to give end users an opportunity to be involved digital transformation and provide platforms for them to collaborate from day one. »

3.3.2 Deuxième axe : construire une architecture de l'information

Pour solidifier une culture informationnelle, il est nécessaire de lui donner un appui tangible, qui lui permette d'être significative et utilisable par tous : élaborer une architecture informationnelle permet d'une part de comprendre où et comment l'information est gérée, et d'autre part de faire concorder les objectifs de l'entreprise avec ses actifs informationnels. L'Etat du Québec (2012, p. 25) explique que :

« L'architecture d'entreprise gouvernementale définit l'organisation, le partage, la sécurité de l'information et l'harmonisation de l'information, des processus d'affaires, des applications et des technologies utilisées, dans le but de développer les ressources informationnelles et de les faire évoluer de façon optimale. ».

3.3.3 Troisième axe : s'inscrire dans une démarche qualité

Comme nous venons de le voir avec l'exemple du Québec, et comme dans le chapitre 3.1.2, l'information, au même titre que les ressources financières ou humaines, participe au développement économique et compétitif de l'organisation. Aussi, pour accompagner sa progression vers une amélioration continue, la gestion informationnelle devrait reposer sur les six principes de management de la qualité proposés dans la norme ISO 9001 : 2015 « Systèmes de management de qualité – exigences » que sont le leadership, la planification, le support, la réalisation des activités opérationnelles, l'évaluation de la performance et l'amélioration[17].

Egalement, pour mesurer son efficacité et son utilité, il est important de fixer des indicateurs. En effet, en déterminant des objectifs, la gestion de l'information prend un caractère objectif, mesurable et opérationnel, et évite les ambiguïtés, qui peuvent freiner les collaborateurs dans leurs pratiques. Ces objectifs découlent des buts globaux que s'est fixé l'entreprise, mais également de la politique de gouvernance informationnelle. Cette démarche donne la priorité de l'action aux individus, car ce sont eux qui sont au centre des processus informationnels.

Le Cigref (2012, p. 20) en propose deux :

- Les indicateurs clefs d'objectifs définissant les buts à atteindre ;
- Les indicateurs clefs de performance mesurant le degré d'atteinte de ces objectifs.

Différents types d'objectifs peuvent être construits : dans son livre, Wildhaber (2017, p.29) propose cinq critères de mesure de la gouvernance, qui peuvent avoir leur place dans n'importe quelle entreprise :

- Augmenter la valeur de l'entreprise en accompagnant son développement ;
- Soutenir et valoriser tous les processus de bases ;
- Contrôler les risques ;
- Utiliser les ressources de manière optimale ;
- Evaluer de manière continue pour optimiser le système d'information.

[17] ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2015b. *Systèmes de management de la qualité - Exigences*. 5e Ed.

3.4 Les différentes dimensions de la gouvernance de l'information

Il n'est pas encore intuitif de définir ce qu'est une bonne gouvernance de l'information, et encore moins d'en lister des principes immuables, car il s'agit d'une discipline en constante évolution.

Néanmoins, nous constatons que certains principes ressortent systématiquement :

- La traçabilité de l'information : la trouver, la déterminer et la localiser ;
- L'accès à l'information : la rendre accessible dans sa bonne version, à la bonne personne au bon moment de la manière la plus efficace ;
- L'utilisation de l'information : l'exploiter de manière optimale en identifiant les informations inutiles, la relayer de manière efficace ;
- Le stockage de l'information : supprimer les informations redondantes et non pertinentes et élaborer des critères d'archivage ;
- La sécurité de l'information : garantir la confidentialité des informations, leur pérennité et maîtriser les risques à tout moment ;
- La qualité de l'information : assurer que l'information présentée est authentique, fiable, intègre et exploitable;
- Coordonner les processus informationnels entre les acteurs en définissant les rôles et responsabilités ;
- Promouvoir la prise de conscience de l'importance de gérer l'information à tous les niveaux ;
- Initier des actions concertées qui conduisent à une approche structurée et globale.

Dans les chapitres précédents, nous avons abordé les sujets de la gestion, de la coordination et de la mise en place d'une stratégie. Dans le présent chapitre, nous traiterons des aspects liés au stockage et à la sécurité de l'information. Cette approche correspond à la distinction qui est souvent observée entre la notion d'information et de document : de plus, ces deux thèmes sont ceux qui semblent être les moins maitrisés dans le cycle de vie de l'information, ainsi que dans les pratiques de gouvernance.

3.4.1 La sécurité de l'information

La qualité et l'image de marque d'une entreprise passent évidemment par son savoir-faire, mais également par sa maîtrise de l'information : en effet, si elle peut prouver qu'elle peut garantir la confidentialité, la sécurité et la gestion des risques informationnels, cela lui apporte une plus-value certaine sur le marché et vis-à-vis de ses concurrents.

Pour Wildhaber (2017), les organisations qui gèrent le cycle de vie de l'information ont un avantage décisif sur leurs concurrents, notamment grâce à leur adaptabilité selon les besoins de leurs clients, d'assurer un accès permanent aux informations importantes, et si elles peuvent se défendre en cas de litige et produire des preuves sous une forme correspondante aux exigences légales[18].

[18] La norme ISO 27002 « Technologies de l'information- techniques de sécurité - code de bonne pratique pour la sécurité de l'information » est la référence dans le domaine.

3.4.1.1 La confidentialité

Historiquement, l'origine du concept de gouvernance provient de la nécessité d'assurer la protection des données personnelles dans le domaine médical : c'est donc une des dimensions principales de la gouvernance. Or, on observe qu'en pratique cet aspect est mis en second plan, et les entreprises ne semblent pas maîtriser ce qui concerne la confidentialité des informations. Ardern (2016) considère que la protection des données, à la place d'être traitée comme un élément extérieur, devrait être intégrée dès la conception des processus de gestion informationnelle. Selon elle, en ayant cette approche proactive, on travaille de manière préventive et on garantit dès le début la confidentialité de l'information.
De plus, il est important de définir, lorsque l'on parle de confidentialité, la question de l'accès à l'information : en effet, les informations sont triées par niveau de sécurité, chacun correspondant à un degré d'habilitation d'accès. A partir de cette étape, Warusfel (2000) estime que les entreprises devraient, de base, suivre la logique d'une information = un niveau de sécurité = un degré d'habilitation = une mesure de restriction physique. Cela permet de mettre en place une organisation de la protection des données, qui peut être intégrée à l'architecture informationnelle (voir chapitre 3.3.2.)

3.4.1.2 La pérennité

Par pérennité, il s'agit de garantir qu'une information réponde aux critères d'authenticité, de fiabilité et d'intégrité définis dans la norme ISO 15489-1 « Information et documentation - gestion des documents d'activités- partie 1 : concepts et principes ». Plus précisément, ProArchives-systèmes (2015) indique dans son lexique : « aptitude que doit avoir l'information à traverser le temps durant tout son cycle de vie en préservant son intégrité »[19]. En entreprise, Serdalab (2016, p.20), constate que le numérique devient la norme du poste de travail : se pose alors la question de savoir comment garantir qu'un document numérique puisse être pérenne. Le groupe « Gouvernance E-DOC CSSI » du canton de Genève propose dans sa politique de gouvernance des documents électroniques l'approche suivante :

> *« Certaines séries de documents électroniques doivent être conservées à des fins d'utilité légale dans l'administration sur une très longue durée. Afin de garantir leur authenticité et leur lisibilité sur le long terme, il est important de prévoir la normalisation des formats et des métadonnées dès leur création. Il est néanmoins nécessaire de préciser que tous les documents n'ont pas la même portée. Ils ne relèvent donc pas tous des mêmes exigences légales et, par conséquent, des mêmes obligations en matière de conservation. Un travail d'analyse préalable pour chaque série, type ou typologie de documents est indispensable. » (République et Etat de Genève, 2013, p.8)*

Il est dès lors important de connaître le contexte légal dans lequel l'organisation s'inscrit : les archives d'Etat de la Ville de Genève ont proposé un schéma regroupant les exigences nationales et internationales en matière de gestion des documents, aussi bien numériques que physiques (voir annexe 13).
De plus, il existe une grande variété de formats et de supports numériques ; Wildhaber (2017) donne une série de conseils :

- Le format des informations, au niveau légal, technique et organisationnel doit être lisible en tout temps, sans avoir besoin d'outils supplémentaires ;

[19] PROARCHIVES-SYSTEMES, 2015. Lexique. *Proarchives-systèmes*.

- Si des applications propriétaires sont utilisées, il est recommandé de garder les informations au format natif, et qu'elles soient décrites en détail (par exemple avec du langage XML) ;
- Si l'on stocke un grand volume de documents, le format PDF est fortement conseillé.

3.4.1.3 La maîtrise des risques

Lorsqu'on aborde la question de la gestion des risques informationnels, « on prend en compte les menaces auxquelles sont exposés les actifs informationnels de l'entreprise » (Vallès, 2015). Ces menaces sont de différente nature (voir annexe 12) mais les spécialistes déclarent qu'ils concernent généralement l'accessibilité, la perte et la qualité de l'information. Avec le contexte du Big Data, de nombreux risques ont émergé : le silo des informations se multiplie en parallèle des nouvelles applications, la recherche d'information est de plus en plus coûteuse et compliquée, on ne peut plus garantir la précision et l'authenticité d'une information, et surtout, les entreprises ne parviennent pas à suivre le rythme de ces changements. Il en résulte qu'elles sont en inadéquation avec le contexte légal changeant, et donc qu'elles s'exposent massivement aux risques : on constate même, à l'interne, que les collaborateurs perdent confiance dans les processus informationnels. En terme concurrentiel, Blanger (2013) déclare que :

> *« L'efficacité de l'organisation est directement liée à sa capacité à optimiser ses processus documentaires et à mettre en œuvre une gouvernance à cet effet. En cette période de transformation des modèles économiques, les organisations en difficulté ne peuvent pas prendre le risque de se passer d'une gouvernance documentaire. »*

Dans ce contexte, il est difficile d'imposer une démarche de gouvernance. Ardern (2016, p. 25) :

> *« Suggère d'intégrer l'administration des risques liés à la gestion des documents et de l'information à la fonction globale de gestion des risques, c'est-à-dire à tous les aspects de l'organisation, que ce soit au niveau des activités, de la formation, du développement stratégique ou de la préparation du budget, plutôt que d'en faire une activité distincte et autonome du programme de gestion des documents. »*

En effet, à l'instar des autres composantes de la gouvernance, la gestion du risque fait partie intégrante des activités et des ressources : il faut alors passer d'une vision centrée sur le document à une approche axée sur les risques globaux de l'organisation (Ardern, 2016). Cette gestion passe par plusieurs étapes, présentées dans la norme ISO 27005 « Technologies de l'information - techniques de sécurité - gestion des risques liés à la sécurité de l'information », schématisé dans l'annexe 14.

3.4.2 Le stockage de l'information

Comme nous l'avons constaté, les entreprises sont en proie à de grandes quantités d'informations, dans lesquelles elles se perdent : il devient alors de plus en plus difficile de distinguer une information pertinente dans la masse informationnelle. Junghaus (2017) explique que par manque de connaissances et de critères de sélection précis, les organisations ont tendance à garder toute l'information, par peur de manquer la bonne. Ces critères peuvent être élaborés grâce au contexte légal et règlementaire national (notamment les lois concernant les documents comptables et sur l'archivage), mais aussi lié au domaine d'activité.

De manière générale, la norme ISO 15489-1 « Information et documentation - gestion des documents d'activités - partie 1 : concepts et principes » a établi des exigences pour permettre aux organisations de produire et de conserver des documents et informations :

- *« Fiabilité : représentation complète et correcte des activités et processus ;*
- *Authenticité : identité de l'auteur et circonstances de transaction vérifiables ;*
- *Intégrité : contenu, contexte, présentation, structure du document inchangé ainsi qu'une protection contre les consultations non autorisées ;*
- *Disponibilité d'utilisation et d'archivage : les documents restent disponibles dans le temps et compréhensibles dans leur contexte d'origine.* » *(Uniris, 2014, p.7)*

En termes de délais légaux, nous pouvons citer l'article 958f du Code des obligations qui indique que les livres et pièces comptables, ainsi que les rapports de gestion et de révision, doivent être conservés durant dix ans. L'Ordonnance concernant la tenue et la conservation des livres de comptes (Olico) et l'article 70 de la loi sur la TVA précisent les conditions d'extension du délai de conservation fixé par l'article 958f CO dans le cas de créances fiscales (Nicolet, 2016, pp.32-33). De plus, à l'exception du rapport de gestion et du rapport de révision dont un exemplaire signé et au format papier doit être conservé, les autres documents peuvent être conservés en format numérique.

3.5 En résumé

Comme nous l'avons explicité tout au long de ce chapitre, les bonnes pratiques en termes de gouvernance de l'information émergent peu à peu. Nous pouvons en citer quelques-unes :

- Intégrer la protection de l'information, avec ses degrés d'habilitation, dès l'élaboration des processus informationnels ;
- Insister sur le caractère pérenne de l'information, notamment en respectant les critères d'authenticité, de fiabilité et d'intégrité, peu importe son format ;
- Incorporer la gestion des risques informationnels dans la stratégie globale de l'entreprise, comme toutes les autres ressources ;
- Stocker l'information sur la base de critères définis, et selon les exigences légales.

De plus, il est important d'insister sur le caractère transversal de la gouvernance : en effet, elle est un point de rencontre entre de nombreuses disciplines, ce qui lui permet d'envisager la gestion informationnelle d'un point de vue global, non seulement dans les pratiques mais également dans la perception de ce qu'est l'information au sein des organisations. En outre, de par la mise en valeurs de l'information comme ressource, mais d'autre part comme outil d'anticipation des risques, la gouvernance de l'information s'intègre facilement dans la stratégie d'une entreprise, car elle est à la fois un instrument managérial, opérationnel et de performance qui est au service du besoin d'amélioration continue de chaque organisme.

4. CCHE, un bureau d'architecte pluridisciplinaire

Dans le présent chapitre, nous présentons l'entreprise CCHE, dans ses missions, ses activités et sa gestion d'un projet au niveau informationnel d'A à Z.

4.1 Présentation et structure de l'entreprise

CCHE est un bureau d'architectes qui compte environ cent septante collaborateurs répartis sur quatre sites : Lausanne, Nyon, Genève et la Vallée de Joux.

Cette entreprise, qui a fêté ses cent ans en 2005, se revendique pluridisciplinaire, ce qui fait sa particularité sur le marché de l'architecture suisse. Mme. Luck, assistante de direction, présente l'entreprise comme :

> *« L'architecture est un métier s'articulant autour de plusieurs facettes complémentaires que notre bureau a l'opportunité de développer conjointement. Ces compétences variées, soutenues par des équipes passionnées, dynamiques et créatives, sont désormais réunies afin de proposer un savoir-faire de grande qualité, quelle que soit l'échelle du projet. (…) CCHE suit des projets de toutes échelles du concept à la réalisation, en proposant une architecture sur-mesure, épurée, incisive et contemporaine ainsi qu'un accompagnement à la fois global et sur mesure. » (Luck, 2018)*

CCHE favorise la transversalité entre les cinq secteurs que sont l'urbanisme, l'architecture, l'architecture d'intérieur, le design et l'exécution, et les seize métiers qu'accueille le bureau : cet ensemble harmonieux constitue une garantie de qualité envers les clients. Elle articule ses projets autour de quatre axes :

- *« Urbanisme : se projeter dans l'avenir. Amener l'échelle urbaine à l'échelle humaine, afin de sculpter avec ambition et passion notre entourage à l'image de notre vie de demain.*
- *Architecture : une envie de matérialiser une idée, un désir de la porter fidèlement du premier trait jusqu'au détail réalisé, simple et précis.*
- *Architecture d'intérieur : la création d'espaces ergonomiques par l'homme à l'échelle du pas et de la main. Le volume, les matériaux, la lumière et les couleurs sont nos outils pour les façonner.*
- *Design : de l'objet au graphisme, de la pièce sur mesure à la production industrielle, nous travaillons le détail au service d'un ensemble. Une habitude ou une gestuelle à souligner, parfois à transgresser, pour mettre en valeur l'utilisation d'un produit, d'un intérieur, d'un bâtiment. » (CCHE, [sans date])*

De plus, elle est considérée comme l'une des entreprises les plus actives dans la formation dans le domaine en Suisse : actuellement, elle accueille huit apprentis et dix stagiaires.

En 2017, elle a été en quatrième position parmi les meilleurs employeurs de Suisse romande dans la catégorie « immobilier et construction » et elle est considérée par le quotidien « Le Temps » comme le plus grand architecte romand. Forte de cette réputation et de son savoir-faire, CCHE s'implante en 2018 au Portugal, plus précisément à Porto, pour exporter son expertise.

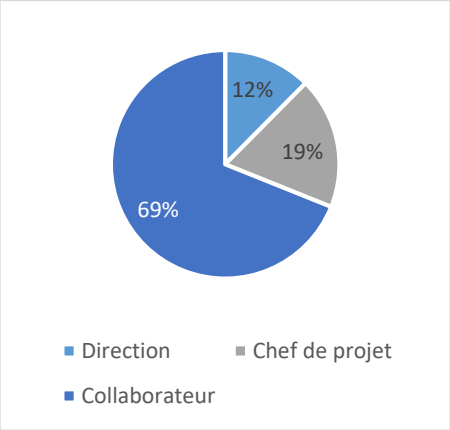
4.1.1 Les secteurs de l'entreprise

Tableau 1: Répartition des secteurs de CCHE dans ses succursales

Direction	Architecte associé		Partout
Chef de projet	Développement		Lausanne et Nyon
	Execution		Lausanne et Nyon
	Réalisation		Lausanne
Pas à Genève ni	Urbanisme		Lausanne
La vallée	Design		Lausanne
	Responsable (=/= chef projet)		Lausanne
Collaborateur	Administration		Lausanne et Nyon
	Communication		Lausanne
	Infographie		Lausanne
	Formation		Tous sauf La Vallée
	Travaux	Architecte	Partout
		Dessinateur	Partout
		Directeur de travaux	Partout

CCHE est une entreprise qui est principalement axée sur l'opérationnel et sur l'exécution de mandat. En outre, on constate que la hiérarchie y est quasi horizontale[20] : mise à part la direction, tous les secteurs, et donc leurs collaborateurs, sont au même niveau. Cela donne une dimension humaine et encourage la collaboration : d'ailleurs, les employés se considèrent comme étant membre d'une grande famille.

Figure 5: Répartition du personnel totale



Le secteur de la direction est principalement présent à Lausanne, mais cela s'explique par le fait qu'à l'origine le bureau est situé dans cette ville, il est donc le centre névralgique de l'entreprise. Les autres sites ont moins de collaborateurs.

De plus, on constate que les secteurs ne sont pas présents sur tous les sites ; les chefs de projets sont répartis entre Lausanne et Nyon, alors qu'à Genève et à La Vallée de Joux, il n'y en a pas. Dans ces deux régions, CCHE n'est présente que tout récemment : en effet, l'entreprise fusionne avec des bureaux d'architectes déjà existants, avec leurs propres équipes. Il est fort probablement qu'à l'avenir des chefs de projets de Lausanne les intègrent. On observe aussi ce phénomène dans le nombre de collaborateurs : l'essentiel se trouve à Lausanne, puis à Nyon et Genève. On peut dès lors conclure que le site principal est Lausanne, et les trois autres sites permettent de représenter l'entreprise en Suisse romande, l'idée étant d'être présente dans ces villes, pour s'intégrer au contexte et besoins locaux.

[20] Voir l'organigramme annexe 15 .

4.1.2 Les normes SIA, ou l'art de bâtir en Suisse

Dans le domaine qu'est l'architecture en Suisse, une série de normes sont en vigueur : il s'agit des normes SIA*[21]. CCHE, en accordant son activité avec cet ensemble de normes, garantit à ses clients un service de qualité et met à leur service un réseau de compétences, gage de son implication dans le domaine de la construction suisse. En outre, tout comme le sont les normes ISO, les normes SIA sont des outils professionnels, adaptés aux besoins de chaque entreprise, et couvrent des thèmes tels que la culture du bâti, société et aménagement, la formation, l'énergie, les dangers naturels, l'aménagement du territoire et la passation des marchés (Société suisse des ingénieurs et des architectes, 2015). De plus, par leur mise à jour régulière, elles offrent aux entreprises du domaine un cadre juridique pour les soutenir dans leur processus de planification et de construction : ainsi, chaque étape de la vie d'un projet architectural est accompagnée d'une ou plusieurs normes SIA, par exemple la 102 (2014), « Règlement concernant les prestations et honoraires des architectes », qui traite de la conservation des documents dans le cadre d'un projet architectural, ainsi que des étapes clés d'une affaire (voir annexe 28).

4.1.3 Le cycle de vie d'une affaire

CCHE fonctionne, comme nous l'avons indiqué, majoritairement par projet, qu'elle nomme « affaire ». Ces projets ont un cycle de vie qui leur est propre, et sur lequel se calque une partie de leurs processus documentaires (voir chapitre 5.1).

La vie d'une affaire passe par trois étapes :

1. L'appel d'offre
    a. Le client prend contact avec CCHE.
    b. Afin d'être choisi par le client et pour lui fournir des références de qualité, l'entreprise crée un dossier administratif de référence sur le projet, en recherchant des informations sur les projets analogues précédents.
    c. Une réunion est organisée avec le potentiel mandant, notamment en répondant à son appel d'offre : on recherche à nouveau des informations, puis on choisit le chef de projet avec lequel le mandat va se réaliser.
2. Le lancement du projet : le mandat a été attribué à CCHE[22]
    a. Le bureau désigne un architecte qui correspond à la nature du projet, notamment en fonction de ses précédents mandats.
    b. Avant-projet : on établit les coûts, à l'aide d'anciens projets.
    c. On fournit un résumé de la première étape, avec un plan sommaire, le nombre de mètres carrés, les coûts et les délais : à ce stade, on considère que ce sont les informations générales de l'affaire.

[21] Voir glossaire annexe 1 .

[22] Cette étape correspond, dans la norme SIA 102 présenté dans l'annexe 28, aux étapes dès « l'avant-projet », jusqu'à celle de « mise en service ».

3. Le développement d'une affaire
    a. On fournit une fiche d'identification, qui constitue la carte d'identité du projet, et une fiche pratique (notamment les matériaux, etc.).
    b. On réalise un plan définitif du projet.

Une affaire a une durée de vie moyenne de trois à cinq ans en fonction de sa taille.

5. Analyse de l'existant

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de nos observations de processus informationnels existants, ainsi que des entretiens et focus-groups. Afin d'enrichir notre analyse, nous avons confronté également notre état de l'art aux résultats récoltés sur le terrain : vous trouverez sous l'annexe 27 un mapping de la totalité de nos données.

5.1 Analyse globale

Pour CCHE, le besoin informationnel fondamental est de garantir aux clients des informations valables, testées, approuvées et appuyées par le savoir-faire des collaborateurs. De plus, le fonctionnement de l'entreprise correspond à ce qu'on appelle de la « gouvernance d'activité » (voir chapitre 3.2.1) : ainsi, elle travaille par projet, ce qui influence sa gestion informationnelle. Ce mode d'activité induit comme nous le constatons un manque de base commune, car chaque projet existe individuellement : les équipes qui se constituent autour de chaque affaire ne perçoivent pas les autres, puisqu'elles n'ont pas d'objectifs ou de fonctionnement communs.
Le but de ce mandat en proposant une démarche de gouvernance informationnelle est de centraliser et capitaliser les informations et les connaissances à travers un ensemble de processus commun pour améliorer aussi bien la maitrise des documents que de l'information au sens plus général.

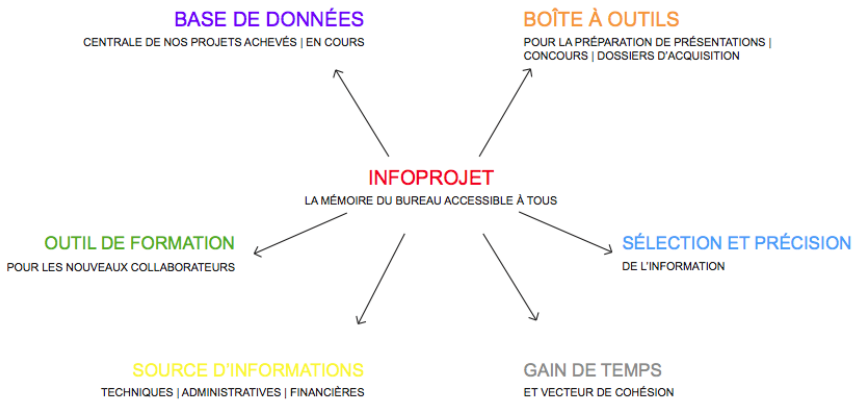
5.1.1 Etat actuel de la gouvernance de l'information

Depuis quelques années, les chefs de projet ainsi que les architectes associés ont constaté que les problèmes de gestion informationnelle devenaient de plus en plus importants et récurrents : en effet, ils ont assisté à des pertes d'informations, un manque de cohésion marqué et un manque de rigueur dans la gestion informationnelle. De plus, CCHE devenant plus grande et s'adaptant aux besoins du métier, le nombre de collaborateurs ainsi que le nombre de logiciels utilisés ont grandi avec elle : les problèmes rencontrés jusque-là à une plus petite échelle deviennent des obstacles au bon fonctionnement informationnel de l'entreprise. Afin d'éviter que ces difficultés ne deviennent ingérables, une réflexion autour de la gestion de l'information a été amorcée ; au départ par M. Marc Fischer avec « Infoprojet ».

5.1.1.1 La base de la démarche de gouvernance : « Infoprojet »

Cette initiative, lancée en 2016, est une tentative de réponse aux problèmes de pertes, de transmission et de dispersion de l'information : ce projet a pour but de centraliser les documents, informations et savoir-faire pour incarner la mémoire de l'entreprise, accessible à tous, et de générer le plus systématiquement et le plus précisément possible le dossier d'ouvrage d'un projet, qui est l'un des livrables les plus importants dans une affaire.
Ce projet touche différentes dimensions importantes dans la gestion de l'information au sein de l'entreprise, qui sont présentées dans la figure ci-dessous :

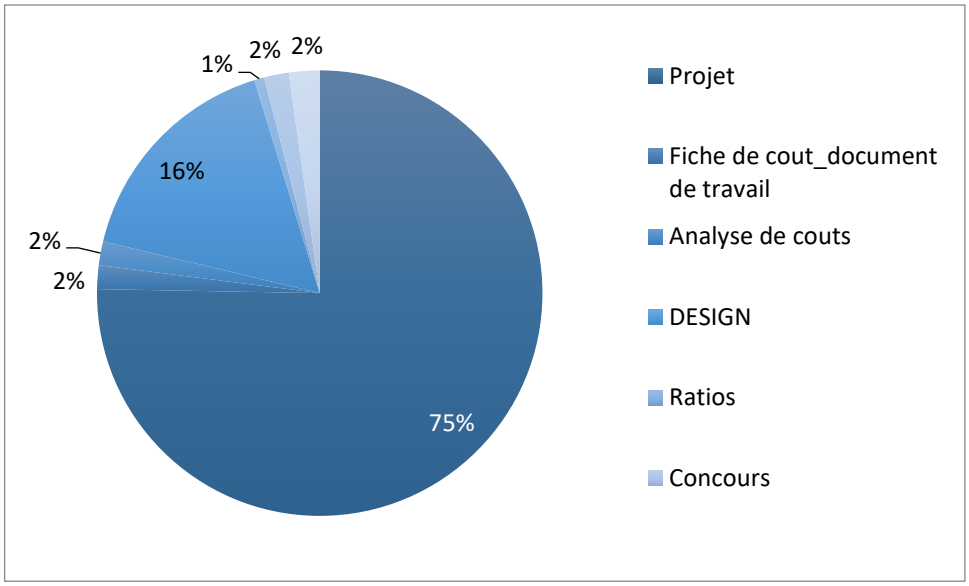
Figure 6: Description d' « Infoprojet »



(CCHE, 2016)

En pratique, il s'agit d'un dossier présent dans le serveur « Admin » : il contient un inventaire des projets en cours et terminés sous la forme d'une feuille Excel, et de différents dossiers représentés dans la figure ci-dessus.

Figure 7: Répartition volumique des dossiers dans « Infoprojet »



Comme on peut le constater, ce dossier est entièrement dédié aux projets et aux documents de travail qui leur permettent d'être réalisé : on trouve notamment les fiches de coûts, les ratios ou encore les concours, tous décrits par nature du projet[23].

[23] Voir annexe 16.

Ces documents sont divisés en deux types de dossiers, qui poursuivent deux objectifs (voir annexe 16) :

- Les dossiers numérotés de 0002 à 0012 correspondent à des thématiques globales, comme le catalogue, le gabarit des fiches ou encore l'analyse des coûts : le but de ces dossiers est de servir de base de connaissances commune, comme des références, et devraient encourager le partage des connaissances autour de ces thèmes ;
- A partir du chiffre 0020, on passe aux dossiers spécifiques à chaque affaire : à l'intérieur de ce dossier, l'arborescence est fixe et couvre plusieurs aspects d'un projet, comme la fiche d'identification, les maquettes ou encore les références des concours.

L'intérêt et l'importance d' « Infoprojet » est de définir les rôles et les responsabilités dans la gestion du cycle de vie d'une affaire (voir figure 2) : l'un des objectifs poursuivis, comme nous l'avons mentionné plus tôt, est de servir d'outil aux collaborateurs, pour favoriser leur autonomie, mais également la cohésion, en ayant une base de connaissance commune. A ce niveau, on peut commencer à parler de gouvernance informationnelle : par son aspect global, dans son optique de collaboration et avec la mise en place de processus de gestion documentaire, la réflexion est bien entamée.

Néanmoins, on constate dans la pratique que ce projet ne fonctionne pas : en cause, le plus souvent, une méconnaissance du projet en lui-même. En effet, lors de nos entretiens et focus-groups, nous avons noté que certains des participants, indiqués comme acteurs clés dans le processus d' « Infoprojet », ne connaissaient pas son existence : il est alors impossible que ces personnes puissent l'appliquer dans leur quotidien, mais aussi au sein de leurs équipes. De plus, étant très axé sur l'opérationnel, tout ce qui est tâche de fond (notamment la gestion d'information) est mise de côté : « Infoprojet » étant considéré comme un outil documentaire, il est souvent oublié.

En termes de gestion documentaire, l'objectif de cette initiative n'est pas très clair : au départ, il est destiné à servir de témoignage institutionnel. Il devrait dès lors contenir des informations stables qu'on peut considérer comme archives définitives. Toutefois, il contient également les projets en cours, qui sont eux en perpétuelle modification : nous sommes alors face à des documents « actifs ». Ce mélange entre les documents définitifs et actifs ne rend pas l'utilisation d' « Infoprojet » logique et cohérente : cette mauvaise distinction entre ces deux types de documents peut engendrer une mauvaise alimentation du projet, puisqu'il est difficile de savoir en face de quelle information on se trouve.

En outre, on constate que tout au long de sa vie, une affaire génère une importante masse d'informations et de documents, notamment en termes de version : en effet, un projet étant en constante évolution, les informations changent et plus le projet avance, plus ces données sont amenées à être modifiées. Dans « Infoprojet », les utilisateurs sont face à des versions différentes, et ont de grandes difficultés à savoir laquelle est fiable : si nous sommes dans une affaire terminée, cette question ne se pose pas. Mais dans une affaire en cours, cette importante masse documentaire, qui n'est ni vérifiée ni validée précisément, ne garantit pas une information authentique, véridique sur laquelle on peut se baser sans aucun doute. Par ailleurs, les utilisateurs finaux d' « Infoprojet » que sont les chefs de projet et les maîtres d'ouvrage ne trouvent pas leur compte : l'inventaire présent sous format Excel contient des cellules vides, et les champs le composant ne correspondent pas aux besoins de recherche d'informations de ces utilisateurs.

L'objectif alors de ne pas perdre l'information et d'augmenter la rapidité de décision n'est pas rempli, car la recherche d'information est insuffisante et non pertinente.

5.1.1.2 Les groupes de travail transversaux

Plus récemment la constitution de trois groupes transversaux de travail avec des chefs de projet désignés a été initiée avec pour but d'inclure un chef de projet de chaque secteur de métier dans la réflexion autour de l'information, et de pouvoir, à terme, constituer un dossier d'ouvrage le plus complet possible. Chacun a pour tâche de réfléchir à un axe précis :

- Une équipe sur les archives papiers ;
- Une équipe sur le serveur « Admin » et « Infoprojet » ;
- Une équipe sur les serveurs « Affaire » et « DAO ».

5.1.1.3 Une gouvernance hétérogène

Selon nos participants, la gouvernance actuellement mise en place est mixte, c'est-à-dire qu'elle est centrale avec ses trois serveurs et ses protocoles documentaires, mais spécifique à chaque projet et à chaque succursale. Or, suite à nos observations, nous constatons que la réalité ne correspond pas exactement à ce portrait : en effet, si le bureau de Lausanne a bien accès à ces trois serveurs, ce n'est pas encore le cas pour toutes ses succursales. A Genève, par exemple, l'équipe fonctionne encore avec son ancien serveur, Messerli, mais n'a pas accès à ceux de Lausanne. De plus, les protocoles en vigueur ne sont pas forcément adaptés aux spécificités des autres bureaux que sont Nyon, la Vallée de Joux et Genève : bien que la volonté d'unifier les pratiques informationnelles soit présente, il semble qu'il manque un consensus entre les bureaux, ou du moins une base commune qui permettrait d'appliquer les procédures de Lausanne de manière plus systématique et adaptée.
Par ailleurs, l'un des participants indique l'« importance de garder la culture informationnelle de chaque site : les équipes n'ont pas la même taille, ni la même mentalité et habitude de travail » (Collaborateur n°5). Comme nous l'avons constaté lors de notre état de l'art (voir chapitre 3.2.4), instaurer une culture informationnelle est importante pour assurer une bonne gouvernance, à condition qu'elle soit commune, globale et cohérente. Or, on observe que les collaborateurs au sein de CCHE perçoivent la culture informationnelle comme un moyen d'avoir une identité propre, ce qui finalement dessert l'un des principaux objectifs de la gouvernance : l'harmonisation des pratiques informationnelles au niveau globale, pour créer un tout cohérent et solide.
Comme nous l'avons déjà mentionné, CCHE fonctionne par projet, et est très ancré dans le travail opérationnel : pour nos participants, cela entraîne une méconnaissance de l'utilité de la gestion de l'information, qui se traduit par un manque de sensibilisation auprès des collaborateurs. Néanmoins, lorsqu'on demande qui devrait participer à la gouvernance, les réponses sont unanimes : la direction, effectivement, mais aussi et surtout les collaborateurs, car gérer l'information est pour la majorité de nos participants une tâche qui doit devenir quotidienne et systématique. Pour l'un de nos participants, inclure les collaborateurs dans cette réflexion fait partie de l'essence même de CCHE : « tout le monde devrait participer. Avec notre management horizontal, on a une volonté forte que toute personne peut amener quelque chose de positif » (Collaborateur n°3). En résumé, nous pouvons constater qu'une réelle prise de conscience de problèmes informationnels existe, et qu'elle donne lieu à des initiatives pour trouver des solutions. Toutefois, de par son fonctionnement par activité et sa tendance à travailler en silo, CCHE rencontre des difficultés à harmoniser la réflexion et à avoir une vision globale de son fonctionnement.

5.1.1.4 Les protocoles existants

Dans le but d'harmoniser les pratiques, de nombreux protocoles ont été établis :

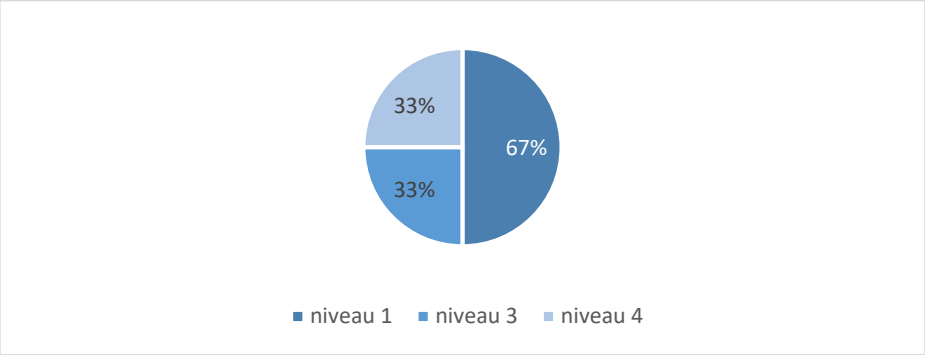
- Archivage e-mail sur MAC ;
- « Papyrus » - Bibliothèque ;
- « Infoprojet » ;
- Archivage d'une affaire ;
- Organisation d'une affaire.

Selon l'un de nos participants, ces procédures répondent chaque fois à un besoin précis : en effet, pour lui, il existe l'équation « un besoin égal un outil ».

Dans l'annexe 24, vous trouverez un tableau comparatif et résumé de l'analyse de ces cinq protocoles : le but de notre réflexion et de comprendre les objectifs de ces protocoles, à qui ils sont adressés et à quel moment de l'affaire ils entrent en jeu.

De manière générale, les participants considèrent que ces protocoles correspondent bien à leurs besoins : en effet, sur une échelle d'un à cinq (un étant excellent et cinq médiocre), c'est la meilleure note qui est majoritaire dans les résultats. Cela s'explique par le fait que ces procédures sont souvent claires, avec un ordre de tâches défini et bien intégré dans le cycle de vie d'une affaire.

Figure 8: Niveau d'évaluation des processus de gestion des documents[24]



Néanmoins, bien que ces outils existent, ils sont peu voire pas utilisés : cela tient d'une part au facteur humain, mais d'autre part aussi parce que ces procédures créent elles-mêmes de l'information. Par exemple, dans le processus « organisation d'une affaire », le chef de projet doit créer un dossier sur son poste qui est identique de celui présent sur le serveur « DAO » ; l'information est donc redondante et dispersée. De plus, chaque étape présentée dans les protocoles n'est soumise à aucune validation : il est dès lors difficile d'imposer une forme de rigueur dans l'application de ces procédures.

Même si ces procédures sont perçues comme étant utiles et bien pensées, l'une des raisons invoquées pour leur défaut d'application est un manque de formation auprès des collaborateurs : comme nous l'avions évoqué dans le chapitre précédent, CCHE Lausanne s'est étendue dans d'autres villes, et a, dans un souci d'homogénéité, demandé à ses nouveaux collaborateurs d'appliquer ses propres procédures documentaires. Or, il semble que ces processus ne correspondent pas à chaque fois au fonctionnement des équipes déjà en place dans les autres bureaux : certains de nos participants ont mis en avant ce manque de formation et d'encadrement, qui leur aurait permis, d'une part, de comprendre la logique du

[24] Les niveaux 2 et 5 n'ayant pas été mentionné par nos participants, ils n'apparaissent pas sur ce graphique.

bureau de Lausanne, et d'autre part d'être accompagné durant cette phase d'application. Egalement, on constate que la majorité du temps, ces procédures sont pensées pour le producteur du document, mais non pour l'utilisateur final, ce qui peut engendrer un facteur d'échec dans l'application de ces processus. L'une de nos participantes explique qu'un processus ou un document doit être « (…) pensé et créé pour qu'il soit pratique » (Collaborateur n° 11), et c'est ce manque de praticité qui fait défaut.

De plus, et nous l'avons constaté lors de notre état de l'art, une entreprise fonctionnant par activité ne comprend pas toujours l'importance de la gestion de l'information. L'une de nos participantes indique :

> *« Les outils nécessaires existent et sont en place, mais leur application dépend du bon vouloir des collaborateurs. (…) La gestion est liée aussi aux compétences métiers de chacun, et la préoccupation documentaire n'est pas une priorité pour tous. »*
> *(Collaborateur n°1),*

D'autant plus qu'à CCHE, l'accent est mis sur l'autonomie et la responsabilisation de chacun, ce qui ne facilite pas la tâche. L'un de nos participants ajoute que « cela vient aussi de la liberté qu'on laisse à nos chefs de projet et du caractère indépendant et fier d'un architecte » (Collaborateur n° 2).

On peut dès lors conclure qu'à force de vouloir mettre le facteur humain au centre du fonctionnement, on oublie qu'une entreprise est un organisme vivant, formant un ensemble coordonné : il est donc important de rappeler que le but d'une entreprise est de fonctionner comme un tout, avec une harmonie entre chacun de ses secteurs, et qu'en privilégiant l'individu au groupe, on crée un déséquilibre qu'il est difficile de contrôler.

5.1.2 Les documents importants

Les documents opérationnels utilisés par CCHE sont vastes, et sont de diverses natures. Toutefois, il apparait dans les protocoles documentaires que les documents dits « importants » sont à traiter avec une attention particulière[25]. La Confédération Suisse considère comme important :

> *« (…) les documents qui contiennent des informations significatives pour le traitement ultérieur d'une affaire et pour sa traçabilité. Les offices déterminent quels documents sont pertinents pour une affaire et doivent par conséquent être enregistrés. »*
> *(Confédération Suisse, p.60, 2010).*

Au sein de CCHE, un document important doit répondre aux questions :

- *« Le but et pourquoi il existe ?*
- *A qui, de qui et pour qui est-il destiné ?*
- *Est-ce qu'il est utile à ce qu'on fait maintenant ?*
- *Est-ce qu'il assure une traçabilité ?»*

(Collaborateur n°3)

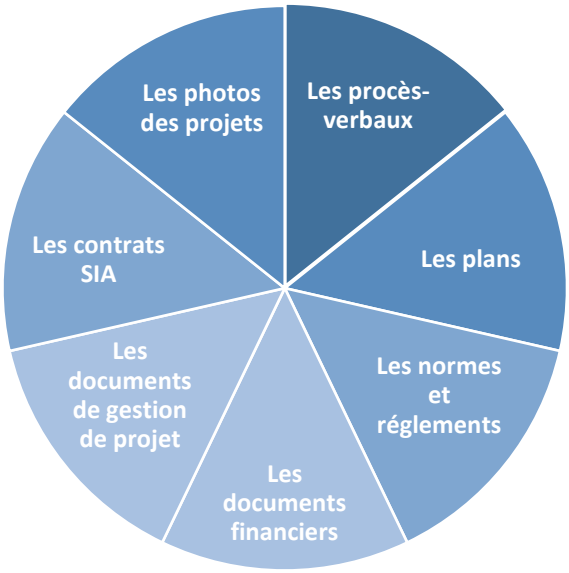
[25] Attention, la notion de « documents importants » n'est pas un synonyme de « documents essentiels ». Ces derniers permettent à l'entreprise d'assurer son fonctionnement et ses obligations, alors que les « documents importants » dont il est question dans ce travail concernent ceux qui permettent à une affaire d'exister et d'être traçable.

De plus, est considéré comme document important tout ce qui fixe, modifie l'objectif du projet par rapport au maître d'ouvrage, et qui engage auprès d'un client : ils ont alors un impact direct sur le déroulement d'une affaire.

L'une des spécificités de ces documents est qu'ils sont systématiquement conservés en format numérique et papier : l'archivage papier étant un problème important à CCHE, en termes de place et de critères de sélection, il est important de bien définir ce type de document en particulier. En termes de critères spécifiques, ces documents peuvent être :

- Un document répondant à des exigences légales ;
- Un document considéré comme outil de base pour les nouvelles affaires (ratios et prix, images de références, etc.) ;
- Un document permettant une éventuelle réouverture du dossier en cas de nouvelle transformation demandée par un maître d'ouvrage ;
- Un document qui permet la traçabilité des affaires et qui serve de témoignage institutionnel ;
- Une base de données de dessin (fichiers au format « dwg » des plans des bâtiments).

Figure 9: Typologie des documents importants[26]



Ces documents constituent en partie le dossier d'ouvrage de l'affaire : ce dossier est central, car c'est lui qui permet de faire un résumé précis et fiable d'un projet terminé. Ce dossier a pour but d'être transmis et communiqué, d'une part dans l'entreprise pour connaître ses projets, et d'autre part à l'externe, comme preuve du savoir-faire et de la qualité de travail de CCHE. Il est donc indispensable, lorsqu'on pense à la gestion de l'information, d'avoir en tête la constitution du dossier d'ouvrage : il est l'un des livrables primordiaux lors d'une affaire.

[26] La liste précise de ces documents est à retrouver dans l'annexe 25.

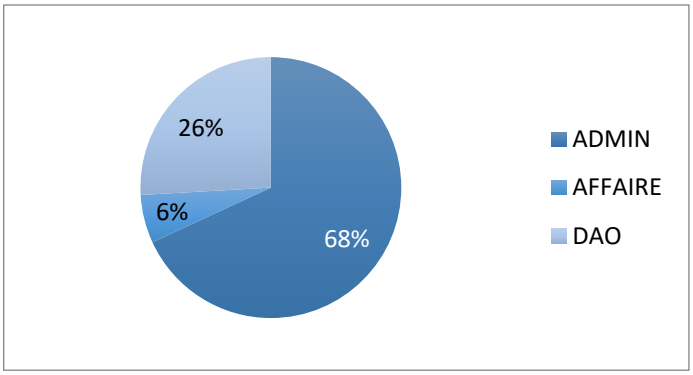
5.1.3 Présentation des trois serveurs

Notre travail se concentrant sur les documents numériques, il est important de rappeler que CCHE fonctionne sur trois serveurs, chacun ayant son propre but :

- Le serveur « Admin », qui contient les documents administratifs et comptables, et où chaque dossier est soumis à une limitation d'accès. C'est ici que l'on retrouve les documents opérationnels communs ;
- Le serveur « Affaire », qui contient les documents administratifs d'un projet, avec un dossier par projet, et à l'intérieur, un dossier par partie prenantes ;
- Le serveur « DAO », qui contient les mêmes dossiers et sous-dossiers que le serveur « Affaire », mais avec uniquement les dessins des projets. En outre, à chaque étape du projet, il y a un archivage (donc un dossier « archive ») qui doit être effectué.

Dans le cadre de ce mandat, nous traiterons uniquement des serveurs « Affaire » et « DAO », ainsi que du dossier « Infoprojet » présent sur le serveur « Admin » : en effet, ces trois éléments regroupent notre échantillon de documents, car ils ne concernent que les documents numériques opérationnels spécifiques, qui sont en partie notre objet d'étude.

Figure 10: Répartition volumique des 3 serveurs de CCHE



Comme nous pouvons le constater, le serveur « Admin » est le plus volumineux : en effet, il contient la majorité des documents produits à CCHE, notamment tout ce qui concerne la partie administrative et informatique du bureau.

Ces serveurs, bien qu'utilisés par tous, ont tout de même des restrictions en termes de droit d'accès. En effet, selon le profil de l'utilisateur (s'il est chef de projet, dessinateur ou architecte), les dossiers ne seront pas tous accessibles au même degré, et pour cause : dans la gestion informationnelle d'une affaire sur le plan numérique, les informaticiens jouent un rôle important, car ce sont eux qui créent le dossier d'affaire et son arborescence. Dès lors, ils agissent comme un organe de contrôle sur l'accès aux documents.

Un des problèmes soulevés durant nos entretiens concerne la structure même de la répartition des documents. En effet, comme indiqué plus haut, les documents opérationnels sont divisés entre deux serveurs, que sont celui d' « Affaire » et le « DAO » : cette séparation, datant de plusieurs années, est considérée actuellement comme un problème dans la gestion de l'information. Certains participants indiquent ne pas bien comprendre l'utilité de chacun de ces deux serveurs ; de plus, l'un des groupes de travail a soulevé que cette distinction augmentait le sentiment de travail en silo. Il explique que ces deux serveurs différencient les

« développeurs » (qui sont dans les bureaux, comme les architectes et les dessinateurs) des directeurs de travaux, qui sont présents sur les chantiers. La collaboration n'est à la base pas évidente entre eux, car chacun a ses propres compétences métiers, sa vision des choses, et défend ses propres intérêts : le fait de faire coexister deux serveurs différents qui font pourtant tous les deux partie d'une affaire augmente cette impression de dissemblance.

5.1.4 L'arborescence informatique

Travaillant sur trois serveurs, l'entreprise a établi une arborescence informatique, qui dans l'idéal doit refléter le déroulement d'une affaire, ainsi que les besoins de chaque secteur d'activité. Toutefois, en observant les deux exemples de l'annexe 18, on comprend pourquoi il est difficile de retrouver une information. En effet, en archivistique, on estime qu'un document doit pouvoir être accessible en maximum trois clics : actuellement, on constate que certains dossiers vont jusqu'à neuf niveaux de profondeur, ce qui est trop long et fastidieux à utiliser au quotidien. De plus, l'arborescence présente sur ces deux serveurs ne semblent pas claire ni bien maitrisée : on constate des redondances aux niveaux des dossiers et des doublons pour certains documents. A la suite de leur réflexion, le groupe de travail constitué autour des serveurs « Affaire » et « DAO » arrive à la conclusion que plus personne ne sait où classer un document, ni est capable de retrouver une information : en effet, sans nom de dossier univoque et sans un système de cotation fixe et logique, il est aisé de perdre le fil d'Ariane qui devrait aider à la recherche d'information. Par ailleurs, dans les exemples cités par nos participants, le plus présent est celui de la recherche de la bonne version d'un document.

A nouveau, comme nous l'avons déjà soulevé, la réflexion autour de la gestion de l'information oublie l'élément principal et son premier objectif, celui de l'utilisateur final.

5.2 Gestion d'une affaire au niveau informationnel

Comme explicité dans le chapitre 5.1.1, l'entreprise CCHE fonctionne par projet, qu'elle nomme « affaire ». Pour des raisons économiques et juridiques, la gestion informationnelle d'une affaire doit être, selon la Confédération Suisse (p. 17, 2010) :

> *« (…) systématique, conforme au droit et traçable est très importante pour une gestion efficace des affaires et n'est réalisable que par l'enregistrement systématique des activités d'une affaire et de la gestion des documents qui en résultent. Le passage du classement papier à une gestion électronique des affaires est lié à de nombreux changements organisationnels. Pour réglementer de manière contraignante ces nouveautés, il faut définir dans les directives d'organisation (DO) les tâches, les responsabilités, les procédures et les outils de l'ensemble de la gestion de l'information d'un office. Des responsabilités et des tâches claires ainsi qu'une formation adéquate permettent aux collaborateurs de remplir leurs nouvelles fonctions de manière fiable et efficace. La gestion des connaissances d'un office en sera également améliorée. »*

Dans cette optique, la gestion informationnelle d'une affaire chez CCHE correspond au cycle de vie d'un projet, présenté dans le chapitre 4.1.3 et dans le chapitre suivant.

5.2.1 Le cycle de vie documentaire d'une affaire

Grâce aux différents protocoles existants, ainsi qu'avec « Infoprojet », nous avons pu restituer le cycle de vie documentaire d'une affaire. Ce dernier est constitué de cinq étapes qui se réalisent en parallèle du projet[27] :

1. La création d'un identifiant : à cette étape, le numéro ainsi que le nom de la nouvelle affaire sont créés.
2. Création des dossiers dans les serveurs « Affaire » et « DAO » : ici, le service informatique génère sur la demande de la directrice financière et de l'architecte associé les dossiers et arborescences correspondant à l'affaire.
3. Répartition des documents dans les serveurs : cette étape accompagne l'affaire tout au long de sa vie. Idéalement, les documents enregistrés sur les deux serveurs sont les documents et dessins finaux.
4. Répartition des documents dans les dossiers : dans l'arborescence d'un dossier d'affaire, il y a un dossier par partie prenante. Néanmoins, une des exigences demandées aux dessinateurs est de reprendre, sur leur poste personnel, le dossier « architecture », qui est identique à celui présent sur le serveur « DAO ». A cette étape, toutes les parties prenantes sont responsables.
5. L'archivage : il est numérique et papier. Pour les documents numériques, ceux présents sur le serveur « Affaire » sont archivés à la fin de l'étape de mise à l'enquête. En ce qui concerne le serveur « DAO », les documents sont archivés à chaque étape de l'affaire. Théoriquement, l'archivage ne concerne que les documents importants (définis dans le chapitre 5.1.2) et les versions finales.

En théorie, une ou des personnes responsables sont désignées pour chaque étape : dans les faits, on constate pourtant que ces rôles sont rarement appliqués. Afin d'y voir plus clair, nous avons établis une matrice RACI (Réalisation, Approbation, Consultation, Information) de la situation actuelle (voir annexe 19). L'intérêt de cet outil est de définir les tâches selon quatre axes, dans le but d'éviter la redondance des tâches, d'encourager le travail d'équipe et de réduire les incertitudes.

- Réalisation (R) : cette partie concerne ceux qui réalisent l'action, et peuvent être responsables de plusieurs tâches. Si ces personnes n'assurent pas leur objectif, ce sont ceux de la partie A qui assument ;
- Approbation (A) : ces personnes sont celles qui doivent rendre des comptes sur l'avancement du projet. Il ne peut y en avoir qu'un seul par tâche ;
- Consultation (C) : ici ce sont les personnes consultées pour la réalisation des tâches ;
- Information (I) : ce sont ceux qui sont informés de l'évolution du projet.

A ce stade, il est important de relever le point suivant : CCHE ayant un grand nombre de collaborateurs, notre échantillon n'est pas entièrement représentatif du déroulement d'une affaire au sein des équipes. En effet, comme nous l'avons souligné, chaque équipe a son

[27] Voir annexe 16.

propre mode de fonctionnement : pour être véritablement exhaustif, il aurait fallu réaliser une matrice RACI pour chaque équipe, ce qui n'a pas été réalisé, faute de temps.

Celle que nous vous présentons est une des nombreuses versions qu'il peut exister : néanmoins, ayant été validée par notre mandant, nous estimons qu'elle reflète malgré tout la réalité du terrain.

Suite à l'observation de notre matrice, il apparait que les rôles et responsabilités sont mal répartis au sein de la gestion documentaire : en effet, on constate qu'à part dans l'étape quatre, personne ne correspond à la lettre « A », donc n'a de comptes à rendre. Cela confirme l'observation qui a été fait sur le manque de rigueur : actuellement, rien n'oblige les différents acteurs à justifier leurs pratiques, car il n'y a pas de contrôle. L'un de nos participants le résume ainsi : « chacun traite ce qu'il a à traiter, et archive ce qu'il a à archiver le cas échéant. » (Collaborateur n°11).

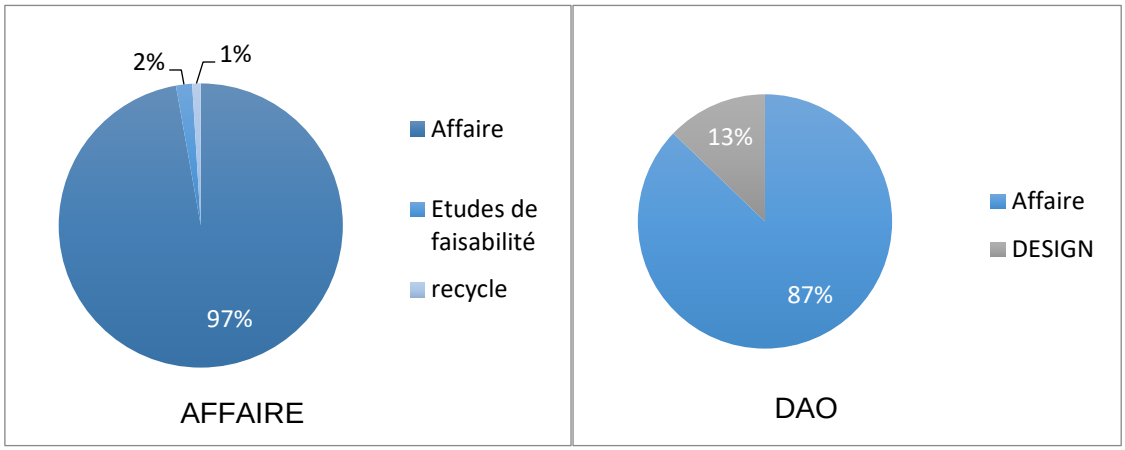
Néanmoins, il est important de garantir qu'un document soit valide : toutefois, cette étape même n'est pas fixée et définie. En effet, une grande liberté est donnée à chacun de traiter son affaire à sa manière, et souvent on nous explique que la validité d'un document n'est pas tributaire d'un processus, mais de la qualité de travail du producteur : selon l'un de nos participants « à CCHE, on responsabilise les gens : dans la grande majorité des cas ça fonctionne, mais si ça ne fonctionne pas, c'est que les gens ne s'y retrouvent pas. » (Collaborateur n°2).

De plus, on constate que la réalisation incombe principalement aux chefs de projet ainsi qu'aux architectes associés : bien qu'ils soient effectivement le moteur de toute affaire, on voit que les autres acteurs ont principalement un rôle d'information (I), et sont donc peu ou pas impliqué dans le cycle de vie. En résumé, le processus documentaire d'une affaire tient sur les épaules du service informatique, du chef de projet et de l'associé : les autres acteurs sont plus ou moins absents, ce qui crée un déséquilibre. Une affaire étant par essence pluridisciplinaire, chaque acteur devrait être en mesure d'en connaître sa gestion documentaire, et de pouvoir en transmettre les informations : or, seuls les chefs de projet et les associés ont ce rôle, ce qui, en plus de leurs tâches de manager, devient vite lourd et difficile à réaliser lorsque l'on doit traiter plusieurs affaires en même temps.
De plus, cela a été soulevé par nos participants, le reste de la direction semble peu impliquée dans le processus documentaire : elle est principalement là comme consultante, sans avoir une réelle connaissance des documents et informations produits. L'un de nos participants déclare que « la direction doit aller à la rencontre des collaborateurs, doit aller avec les collaborateurs. En tant de décideur, elle est là pour les guider. » (Collaborateur n°3) ; or, notre matrice RACI indique le contraire. Pour certain, les membres de la direction semblent « déconnectés » du quotidien de leur collaborateur, ce qui provoque non seulement un décalage, mais envoi aussi un message auprès des équipes, qui ne perçoivent plus leur direction comme des leaders, mais comme des personnes extérieures, peu aptes à comprendre leurs besoins.
Pour que des processus et des règles fonctionnent, elles doivent être incarnées par une autorité, qui donne l'exemple et qui démontrent leur importante : un de nos participants souhaite que « les associés se mettent à l'échelle des collaborateurs : le classement doit être quotidien, vivant. » (Collaborateur n°2).

5.2.2 Les serveurs « DAO » et « Affaire »

Comme nous l'avons présenté dans notre chapitre 5.1.3, les serveurs « DAO » et « Affaire » concernent les documents opérationnels spécifiques numériques : en effet, c'est avec ces deux serveurs que les collaborateurs travaillent au quotidien comme l'atteste la figure ci-dessous.

Figure 11: Répartition volumique des dossiers dans les serveurs « Affaire » et « DAO »



La différence réside en partie sur les documents spécifiques à chaque serveur : le serveur « Affaire » contient les documents de travail (tels que les plans, les plannings ou encore le budget) alors que le serveur « DAO » concerne uniquement les dessins des projets, c'est d'ailleurs pour cette raison qu'il contient toute une partie dédiée au design.

De plus, leur arborescence est quasiment identique : en effet, en observant l'annexe 23 on constate que les deux premiers niveaux sont pareils, sauf pour les deux premiers dossiers que sont « Architecte » et « MO ».

- Le dossier « Architecte » contient sur le serveur « Affaire » les documents de base pour commencer un projet, tels que la fiche d'identification, les maquettes, mais également des dossiers dont l'arborescence correspond aux phases d'un projet. Pour le serveur « DAO », ce dossier contient deux sous-dossiers : un pour les projets en cours, l'autre pour l'archivage. Par ailleurs, ce dernier est divisé selon les phases d'une affaire. On constate déjà à ce niveau que l'un des deux serveurs a intégré dans son fonctionnement la notion d'archivage.
- Le dossier « MO », pour le serveur « Affaire », contient tout ce qui concerne le maître d'ouvrage, avec des dossiers concernant les intervenants, les voisins ou encore le locataire. Dans le serveur « DAO », on retrouve cette même logique, sauf que chaque dossier contient un dossier « Z DAO », qui lui aussi est destiné à l'archivage.

La différence fondamentale entre ces deux serveurs se situe au troisième niveau : dans le serveur « DAO », il y a pour chaque dossier une instruction sur comment l'utiliser, et un dossier « Z DAO » pour l'archivage à chaque étape de l'affaire.
Dans le serveur « Affaire », de nombreux dossiers ont la même arborescence, notamment pour les dossiers « mandataires », « permis » et « entreprise ». L'annexe 18 montrent cette différence avec plus de détails : à partir de nos observations, nous pouvons conclure que ce

fonctionnement de classement correspond très bien à une gouvernance dite d'activité, car tout est imaginé par projet au quotidien, sans forcément penser à la suite, lorsque l'affaire se terminera.

Néanmoins, on constate que la notion d'archivage n'est pas inconnue, puisqu'elle fait partie intégrante de l'arborescence du serveur « DAO » : bien que ce ne soit pas de l'archivage à proprement parler, il y existe une réflexion autour des différentes versions d'un document, ce qui pose souvent problème au quotidien.

5.3 Portrait général des pratiques : besoins et problèmes identifiés

Dans les sections suivantes, vous trouverez le résultat de nos entretiens et focus-groups, à travers deux axes : les besoins et les problèmes constatés.

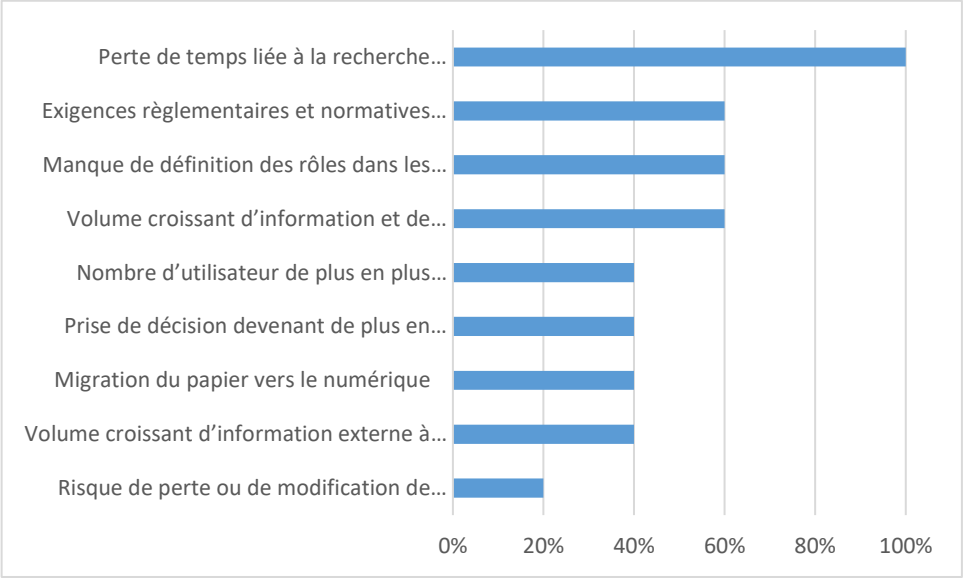
5.3.1 Les besoins de CCHE : Cohérence, Coordination et Cohésion

Suite à nos entretiens et à notre analyse, nous avons constaté que le besoin central des collaborateurs de CCHE est d'avoir des pratiques informationnelles cohérentes et coordonnées.

5.3.1.1 Améliorer la recherche d'information

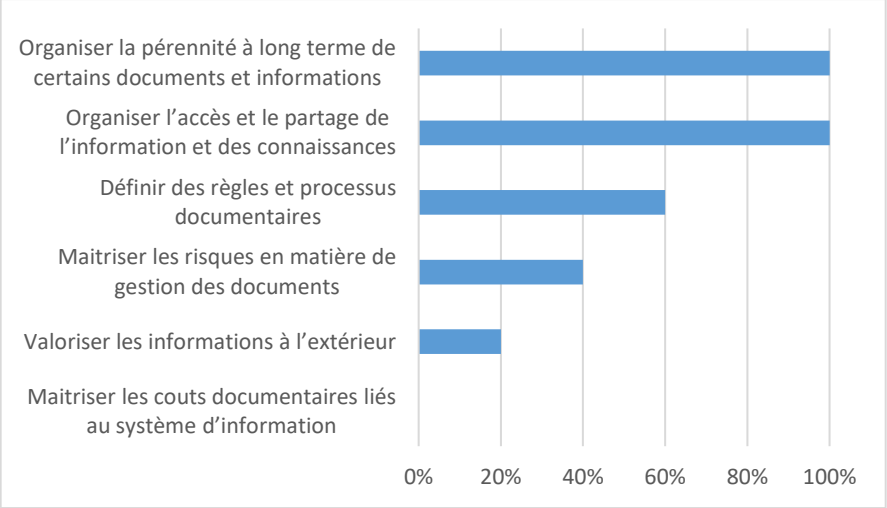
Un des points abordés par tous nos participants est qu'il est devenu urgent d'être en mesure de trouver rapidement la bonne information : d'ailleurs, une de nos participantes déclare qu' « on coule si on n'a pas la bonne information dans le bureau. (…) Il faut des traces écrites de chaque processus d'une affaire » (Collaborateur n°5). C'est d'ailleurs la problématique principale, comme on peut l'observer dans le tableau deux :

Tableau 2: Les problématiques à traiter en gouvernance



Comme on peut l'observer dans les tableaux trois ci-dessous, la pérennité et la traçabilité de l'information font parties des enjeux majeurs auxquels la future gouvernance doit répondre.

Tableau 3: Enjeux de la gouvernance de l'information



Egalement, organiser le partage des connaissances et rendre disponible la bonne information à la bonne personne sont également des axes prioritaires à traiter : comme nous l'avons observé dans les chapitres 5.1.4 et 5.2.2, les serveurs tels qu'existant actuellement ne sont pas propices à la centralisation des connaissances.

Suite à cette constatation, une nouvelle arborescence, cette fois-ci centrale et commune à tous, est en pleine élaboration par l'un des groupes de travail : l'approche est, cette fois-ci, de ne pas classer un document selon son producteur, mais selon son type. En effet, en s'appuyant sur sa propre expérience, l'équipe a constaté que la recherche d'une information dépendait souvent du type de document dans lequel elle se trouve. Bien qu'elle ne soit pas encore achevée, cette réflexion est encourageante, car elle se place cette fois-ci du côté de l'utilisateur.

5.3.1.2 Accompagner le changement

Dans le mouvement d'harmonisation des pratiques, l'accompagnement au changement est perçu comme nécessaire par nos participants : en effet, mettre en place une gouvernance de l'information est un changement important, qui survient lorsqu'il est devenu urgent. Malgré les protocoles mis en place, cela est insuffisant pour installer une base solide : parce que pas à jour, parce que pas expliqués, ces processus tombent dans l'oubli, et la gestion informationnelle, malgré toute bonne volonté, reste au point mort. L'un de nos participants, n'étant pas membre du bureau de Lausanne, indique que :

> *« Si en amont, il y avait eu de la discussion et que les informations avaient été partagées, on serait beaucoup moins sous l'eau. Pour le moment, on applique assez peu les méthodologies de classement et d'archivage CCHE, car on est submergé de travail au quotidien. »* *(Collaborateur n°11)*

A nouveau, on retrouve cette problématique d'être exclusivement actif dans l'opérationnel : les collaborateurs, par manque de temps mais aussi par manque de formation, n'appliquent pas les principes et procédures mis en place. Une formation, ainsi qu'un suivi, permettraient aux nouveaux collaborateurs mais également à ceux déjà en poste d'avoir la même information de base, et d'éviter la dispersion des pratiques. En outre, la majorité des participants a indiqué de manière spontanée vouloir avoir en place une personne de référence, garante de la cohérence et de la bonne marche des pratiques. Son utilité au sein de CCHE est qu':

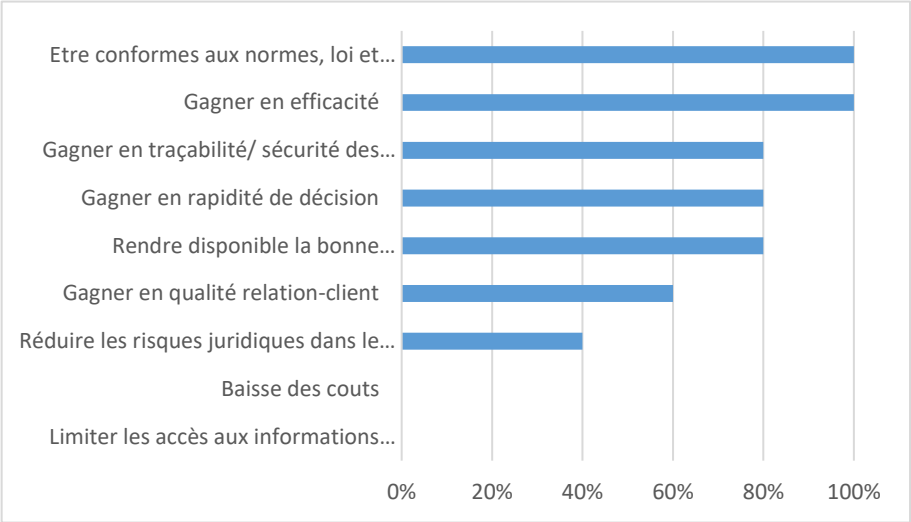
« En tant que référent, on vient vous donner un appui et une piste de comment démarrer votre méthode de travail : que ce soit d'une page blanche, ou de récupération d'un vieux fichier. » *(Collaborateur n°9)*

De plus, cette personne, clairement identifiée, pourrait mettre en place des procédures de contrôle, de suivi, à l'aide d'outils de pilotage et de mise en place d'objectifs.

5.3.1.3 Être en conformité

L'architecture étant un métier où les normes et règlements sont légions, nos participants estiment qu'il est important de prendre en considération les exigences législatives de plus en plus fortes : par ailleurs, elle est en tête de liste dans le tableau quatre ci-dessous.

Tableau 4: Les attentes concernant la gouvernance de l'information



La future gouvernance de l'information devra intégrer dans sa politique et ses outils un moyen de garantir aux collaborateurs, mais aussi aux clients, que CCHE s'inscrit de manière systématique dans le cadre réglementaire et juridique exigé : cela assure la qualité de ses prestations mais prouve aussi qu'elle est capable de gérer les risques, aussi bien métiers qu'informationnels. En effet, la mise en place d'une gouvernance est aussi un outil de gestion des risques qui ne touchent pas uniquement le document, mais bien l'entreprise tout entière.

5.3.1.4 Assurer une prise de décision rapide et de qualité

Dans le domaine qu'est l'architecture, où la concurrence est importante, avoir un pouvoir de décision rapide et précis est une véritable plus-value auprès des potentiels clients : ainsi les échanges se rentabilisent, et les projets se gagnent plus rapidement et facilement. Comme nous l'avons constaté, les principes énoncés par la norme ISO 15489-1 « Information et documentation - gestion des documents d'activités - partie 1 : concepts et principes » que sont l'authenticité, la fiabilité, l'intégrité et l'exploitabilité d'un document sont des gages de conformité, de qualité et d'efficacité que CCHE peut ajouter à sa liste auprès de sa clientèle. En outre, assurer une traçabilité de l'information garanti une maîtrise de l'affaire et son suivi, ainsi que la véracité des informations traitées : cette prise au sérieux de la gestion informationnelle montre l'engagement de CCHE dans un processus qualité, qui lui assurera une relation pérenne avec sa clientèle, en lui garantissant une véritable prise en main de ses informations.

5.3.2 Les problèmes identifiés

Tout au long de notre travail, mais aussi en travaillant régulièrement avec les équipes de CCHE, des problèmes ont été identifiés.

5.3.2.1 La fuite et la perte d'information

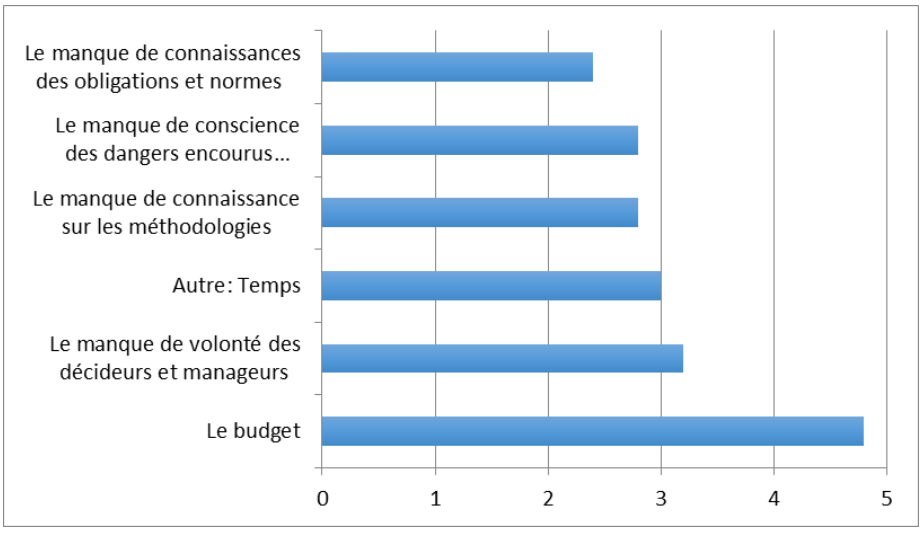
Parmi les problèmes énoncés, le plus important est celui de la perte de temps lié à la recherche d'information, mais également la fuite de ces dernières : ces deux éléments sont liés, car une information qui ne peut être retrouvée ne peut être contrôlée et peut être à tout jamais perdue. Certains participants indiquent, lorsqu'ils cherchent une information, se rendre plutôt sur le site internet de CCHE que sur leurs serveurs, car ils ne sont pas certains de la retrouver.

Cette constatation concerne aussi bien la donnée, le document que les savoir-faire de l'entreprise. Un de nos participants déclare :

> *« Etant à l'étage des associés, j'entends tout le temps certains associés qui se scandalisent car effectivement, on laisse partir notre savoir-faire soit avec les gens, soit par manque de classement, ... »* *(Collaborateur n°5)*

En effet, nous avons constaté que les pratiques informationnelles ne sont pas liées aux protocoles, mais aux personnes elles-mêmes ; en outre, certaines incarnent la « mémoire » de l'entreprise, et sont considérée comme personne de référence, qui peuvent résoudre les problèmes et se rappeler des affaires sans avoir recours aux outils documentaires. Néanmoins, et nos participants le soulignent, les personnes peuvent être faillibles, et finissent par partir du bureau, avec leur savoir-faire et leur connaissance.

Tableau 5: Niveau d'handicap des problèmes rencontrés en gouvernance de l'information



Dans le tableau cinq ci-dessus, (où un est le plus handicapant et cinq le moins), le manque de connaissances des méthodologies est un des points les plus handicapants.

5.3.2.2 Le manque de rigueur

Ce manque de connaissances des méthodologies, mais également celui à propos des dangers encourus sont autant de preuves du manque de rigueur dans les pratiques informationnelles. Cela s'explique par plusieurs facteurs : le premier est le manque de définition des rôles et des responsabilités dans la gestion informationnelle. Comme nous l'avons constaté avec « Infoprojet » (voir chapitre 5.1.1.1), bien que des personnes aient un rôle clair sur le papier,

elles ne sont pas toujours au courant, ou ne semblent pas comprendre leur tâche au sein de la gestion documentaire d'une affaire. De plus, le manque de contrôle sur l'application des protocoles ne permet pas de savoir si ces derniers sont adaptés aux besoins, applicables ou simplement connus des collaborateurs. Enfin, CCHE fonctionnant par projet et étant principalement axée sur l'opérationnel, tout ce qui concerne les tâches de fond (notamment la gestion d'information) est mis de côté. Bien que les initiatives et des moyens existent, on ne les utilise pas. : « on fonctionne ici comme en multitâche : on est très dans l'opérationnel » (Collaborateur n°5).

En parallèle de ce manque de rigueur, le facteur temps est aussi apparu dans les problèmes identifiés par nos participants : ces derniers ont conscience que dans leur emploi du temps, il n'existe pas de « plage horaire » dévolue à la gestion de l'information. L'un d'eux déclare :

> *« Ça demande quand même un peu de temps de gérer tout ça comme il faut, il ne faut pas le négliger dans le suivi du cycle de vie d'une affaire. Il y en a pour qui ça prend plus de temps car ils ont une plus grande masse de documents à travailler. »*
> *(Collaborateur n°6)*

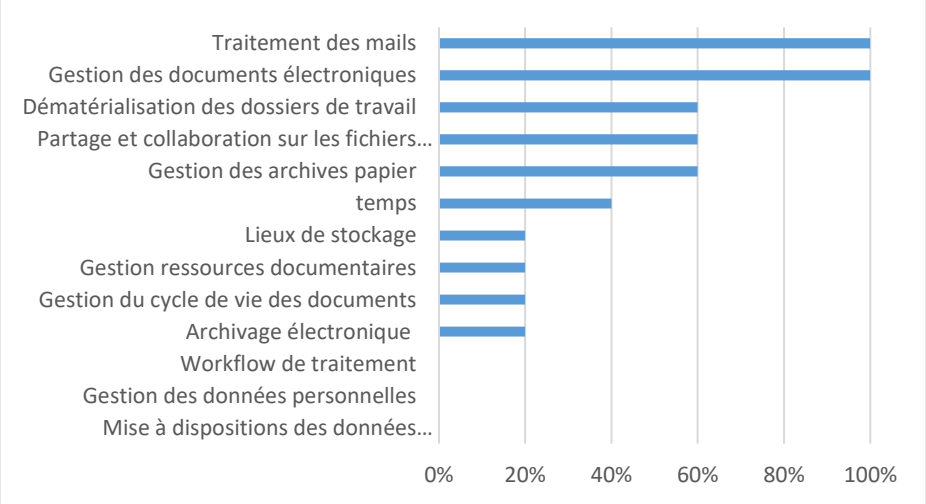
5.3.2.3 Le travail en silo

La problématique du travail en silo apparait régulièrement lorsque l'on interroge les entreprises sur leurs pratiques informationnelles : en effet, il manque souvent une vision plus large que son propre service, ce qui empêche souvent les initiatives d'aller jusqu'au bout. Au sein de CCHE, cette tendance est presque poussée à l'extrême, puisque chacun a la liberté d'agir comme il le souhaite : on assiste alors à un manque de cohésion et de cohérence, puisque rien ne justifie de faire le lien entre les équipes. Cette constatation est également appuyée par le témoignage de l'un de nos participants, pour qui avoir une arborescence commune est impossible, puisqu'il y a trop de métiers différents dans l'entreprise. Un autre participant parle plutôt d' « auto centrisme », mais le résultat reste le même : le manque de contrôle et d'obligation à travailler ensemble est un obstacle à la mise en place d'une gouvernance.

5.3.2.4 Le problème des documents électroniques

Dans le tableau six ci-dessous, on observe que les activités posant le plus de difficultés au quotidien sont la gestion des mails et des documents électroniques

Tableau 6: Priorité des activités qui posent le plus de problèmes



En ce qui concerne les mails, certains de nos participants utilisent leur boite mail comme outil de gestion documentaire et d'archive : en effet, selon eux, il est plus simple de retrouver une information dans leur propre boite mail que dans le serveur, où elle est noyée dans la masse. Néanmoins, même si cette pratique semble fonctionner, elle reste malgré tout personnelle, car seul le propriétaire des mails est capable de s'y retrouver : l'un de nos participants indique par ailleurs que cette pratique encourage le manque de rigueur dans la gestion de l'information, puisqu'elle ne nécessite pas de classer les documents dans une arborescence.
En outre, de nombreux mails sont échangés par jour, et certains participants se sentent submergés : ils ne parviennent plus à savoir, dans le nombre de mails reçus, lesquels sont importants à garder. Cette problématique est aussi soulevée par les chefs de projet : ayant une boite mail pour chaque affaire, ils ne savent pas toujours quels mails garder, et qui doit le garder. Il manque dès lors, comme pour l'archivage, des critères de sélection des mails, ainsi qu'une définition des responsabilités dans chaque équipe.

La gestion des documents électroniques pose, quant à elle, la question de l'archivage et de la masse documentaire : comme nous l'avons explicité dans le chapitre 5.1.4, l'arborescence existante, à part pour le serveur « DAO », n'inclut pas la notion d'archivage, ou de sélection des documents à garder. Nos participants sont souvent confrontés au problème des différentes versions des documents, sans savoir laquelle est la dernière et surtout laquelle est fiable : il est alors difficile de garantir l'authenticité et la fiabilité de l'information à l'interne, mais aussi à l'externe.
De plus, les métiers du bâtiment tendant à s'informatiser, la multiplicité des formats générés par les logiciels posent aussi problème au niveau de la pérennité des documents : certains de nos participants expliquent que, selon l'âge de l'affaire, certains documents natifs numériques ne peuvent plus être lus, car le format est devenu obsolète. Ils se retrouvent donc face aux besoins de leurs clients, et à la limite des formats numériques.

5.4 Une photographie des pratiques actuelles

Afin d'effectuer un résumé des pratiques informationnelles de CCHE, nous avons choisi de le représenter sous la forme d'un SWOT : cet outil stratégique d'entreprise permet de déterminer les options offertes dans un domaine, qui ici est celui des pratiques informationnelles. L'avantage est de pouvoir présenter, de manière efficace et visuelle, le résultat de notre analyse.

Figure 12: Analyse SWOT

En plus des points présentés dans le SWOT ci-dessus, un élément à retenir absolument, et qui est au centre des pratiques problématiques de CCHE, est que l'accent est mis sur le producteur, non pas sur l'utilisateur final de l'information : en effet, la logique de classement, la création des serveurs et même le partage de l'information est systématiquement pensé pour et par le producteur. Toutefois, lorsque l'on parle d'information, c'est l'utilisateur final qui doit être au centre des préoccupations, et l'une de nos participantes résume très bien ce besoin :

> *« Au niveau de l'entreprise, le collaborateur doit avoir une manière simple de trouver son document. Ça rejoint les problèmes qu'on a, et l'élément le plus important qui est la perte de temps liée à la recherche d'information »* *(Collaborateur n°6)*

De plus, les documents sont la base même du travail des collaborateurs : c'est à partir d'eux que les idées, les initiatives et les projets se créent. Sans une base solide et facilement accessible, c'est une partie de l'affaire elle-même qui disparait, car le temps passé à chercher la bonne information, le bon document et surtout celui qui est valide peut être un réel frein à l'évolution du projet, voire mener à sa disparition si le délai est trop long.

6. Recommandations

Dans les sections suivantes, nous présentons notre outil ainsi que notre démarche pour mettre en place une stratégique de gouvernance.

6.1 Outil : la politique de gouvernance informationnelle

Une fois le diagnostic informationnel établi, les difficultés et besoins des collaborateurs de CCHE ont été listés : pour mettre en place notre proposition de gouvernance, il est important d'établir son outil principal qu'est la politique de gouvernance. Ce document traduit l'engagement pris par la direction mais aussi les acteurs clés d'une affaire, dans l'objectif d'encadrer « un ensemble d'exigences et de règles, formalisées et rendues applicables dans un référentiel » (Perrein, 2013). Afin de rendre cohérente et de légitimer la démarche de gouvernance, elle doit être consignée et surtout communiquée : elle démontre l'engagement des parties prenantes dans la démarche d'uniformiser les pratiques et de créer une culture et des pratiques informationnelles communes, cohérentes et solides au sein de l'entreprise. La version provisoire (voir annexe 21) que nous proposons s'inspire de celle d'UNIRIS, de la politique cadre de la gouvernance du gouvernement du Québec et de l'auxiliaire de travail du projet GEVER de la Confédération suisse : ces trois documents, bien qu'étant de deux secteurs différents (institutionnel et étatique), ont une approche de la gouvernance et du traitement informationnel qui couvre les différents aspects que nous souhaitons traiter. De plus, ces documents ont été validés, utilisés, et souvent cités en référence : dès lors, ils constituent pour nous un gage de qualité et de fiabilité.

6.1.1 Axe de la politique

Il existe autant de modèle de politique que d'entreprise, mais notre étude montre que plusieurs éléments sont présents dans les politiques que nous avons consultées, et qui apparaitrons dans notre document :

- Un exposé des objectifs et des avantages ;
- Une liste des normes, standards et exigences légales.

De plus, notre proposition s'articule autour de cinq axes, résultat de notre analyse :

- Dans un premier temps, ce document ne concernera que la gestion des documents numériques opérationnels spécifiques ; toutefois, à long terme, il est prévu qu'elle soit extensible aux documents administratifs. En effet, une démarche de gouvernance est globale, et touche l'ensemble des actifs informationnels.
- Elle est basée sur notre nouvelle matrice RACI (voir annexe 22), qui répartie les rôles et responsabilités et introduit également dans les acteurs un/une expert/e en gouvernance, ainsi que les employés dans le sens large.
- Elle soutient une approche de la gouvernance mixte : le but est d'avoir à travers ses outils et sa structure une base centrale et commune à tous les sites de CCHE, mais qui s'adaptera aux besoins ainsi qu'au contexte légal et règlementaire de chaque bureau. En effet, le bureau s'exportant dans le canton de Genève et à présent au Portugal à Porto, la stratégie de gouvernance doit offrir une certaine liberté aux équipes pour pouvoir l'adapter à ses propres exigences légales.

- Dans un but de conformité, ce document couvrira les quatre principes du records management que sont l'authenticité, la fiabilité, l'intégrité et l'exploitabilité des documents.
- Notre politique intégrera également « Infoprojet » dans ses outils et dans ses objectifs.

6.1.2 Outils de la politique

Une fois notre politique établie, il est indispensable d'y associer des outils, qui permettront d'une de la mettre en place, et de deux de servir de soutien aux activités quotidiennes des collaborateurs : dans un souci de praticité et d'efficience, nous avons choisi de présenter nos outils de manière pratique, à l'aide d'exemples, mais aussi en en facilitant l'usage. De plus, nous souhaitons incorporer les protocoles existants qui fonctionnent[28], dans le but de valoriser le travail déjà accompli et d'éviter de recommencer à zéro : l'objectif de la gouvernance n'est pas de révolutionner la gestion informationnelle, mais bien de la faire évoluer et grandir harmonieusement, en s'appuyant sur les aspects positifs existants.

6.1.2.1 Un plan de gestion des documents « tout en un »

L'un des points cruciaux dans la gestion de l'information est son classement : en effet, une fois la logique établie, communiquée et comprise de tous, il est alors plus simple de rendre la recherche d'information pertinente et efficace. Actuellement, une mise à jour du plan de classement concernant les documents opérationnels spécifiques est en cours par l'un des groupes de travail.

En outre, l'un des points importants soulevés par nos participants et la notion de conservation des documents : pour centraliser cet aspect avec notre plan de gestion, nous avons choisi de construire notre outil sur l'exemple de l'université de Montréal, qui présente son plan de classement sous forme de tableau, composé comme suit :

Tableau 7: Plan de classement de l'université de Montréal[29]

Code, titre, description	Durée de conservation	Mode de disposition	Sécurité
Indique la cote, le nom du dossier et son contenu	Indique, selon les besoins et les exigences, la durée de conservation selon l'âge du document	Explique quel document doit être classé, versé ou éliminé	Indique à quel niveau de sensibilité se trouve le dossier, selon s'il contient des informations sensibles ou personnels

Pour s'adapter aux besoins et demandes de CCHE, nous ajouterons une colonne « responsabilité », qui s'inspirera de notre nouvelle matrice RACI, et une pour les phases d'une affaire. En ce qui concerne ce dernier point, il semble encore difficile de trouver un consensus pour l'intégration des étapes de l'affaire dans le plan de classement. Même si tous les projets fonctionnent sur le même modèle, beaucoup de collaborateurs se projettent difficilement dans un classement par phase : certains expliquent que souvent ces phases se chevauchent en réalité, et qu'il est compliqué de les distinguer clairement les unes des autres.

[28] Voir annexe 24.
[29] http://www.archiv.umontreal.ca/service/regles_gestion/series/01600.html .

6.1.2.2 Des directives de nommage plus simples

Actuellement, et comme nous l'avons constaté dans notre analyse, les fichiers et dossiers ont souvent des noms difficiles à comprendre et ne reflètent parfois pas du tout le contenu. Une fois le plan de classement simplifié, nous souhaitons, à l'aide notamment des métadonnées et d'une liste contrôlée de termes, réduire d'une part le nom des fichiers, et d'autre part les rendre plus compréhensibles. Notre proposition s'inspirera de ce qui existe déjà dans le protocole « organisation d'une affaire » : par exemple, on peut trouver actuellement comme dénomination de fichier le format suivant « 9999_EXE_p101_50_090205.pdf ». Bien qu'il soit explicité dans le protocole mentionné ci-dessus, le nom du fichier n'est pas parlant en soi : il faudrait dès lors trouver un nom plus clair et plus court. Néanmoins, ces directives découleront de la nouvelle arborescence proposée : si cette dernière est plus claire, le nom des fichiers pourra l'être également.

6.1.2.3 L'intégration des métadonnées dans la description des documents

CCHE traitant et utilisant majoritairement des documents électroniques, il est important pour les contextualiser et les retrouver, d'y associer une liste de métadonnées. Celles que nous proposons proviennent directement de l'inventaire d' « Infoprojet » : en effet, la plupart des noms de colonnes ayant été validés et ce document Excel étant utilisé, nous pensons que les informations organisant ce fichier sont compréhensibles et acquises par tous. On y trouvera, entre autres :

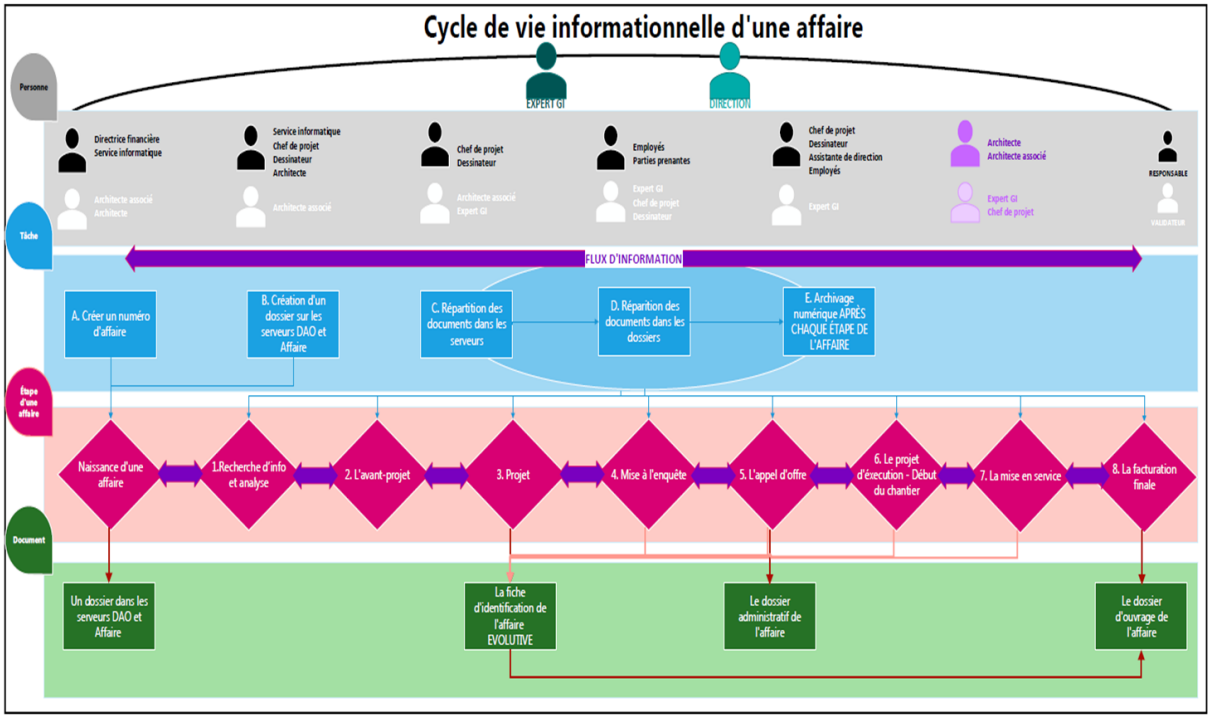
- Le numéro du projet ;
- Le nom du projet ;
- Le lieu ;
- Le maître d'ouvrage ;
- L'associé responsable ;
- Le chef de projet ;
- Le secteur de CCHE ;
- L'année ;
- Etc.

Nous proposons en outre de prendre exemple sur un format descriptif simple est souvent utilisé, le Dublin Core : en effet, les quinze éléments qui le constitue reflètent le contenu, la propriété intellectuelle et l'instanciation d'une ressource. L'intérêt de ce modèle est sa grande adaptabilité aux différents contextes d'utilisation, et sa solidité pour élaborer les catégories de base d'un thésaurus, telles que le sujet, la source, le créateur ou encore le format. En partant de ces quinze descripteurs basiques, on permet d'améliorer la recherche à travers un socle commun, tout en proposant une structure compréhensible par tous.

6.1.2.4 Un cycle de vie informationnel d'une affaire accessible d'un clin d'œil

L'objectif de notre politique est d'être un outil pratique, qui puisse être utilisée au quotidien par tous, et puisse se suffire à elle-même : dans ce but, nous avons élaboré un nouveau cycle de vie d'une affaire, inspiré de l'existant (présenté dans la figure deux), de notre analyse et de notre nouvelle matrice RACI (voir annexe 22). Sa particularité est de mettre en parallèle les acteurs, les tâches documentaires, les étapes d'une affaire ainsi que les documents à produire tout au long d'un projet.

Figure 13: Proposition d'un nouveau cycle informationnel d'une affaire[30]



Les « personnes » représente les collaborateurs qui ont un rôle de responsable et de validateur : en effet, ce dernier étant absent dans l'actuel cycle de vie informationnel, nous l'avons intégré à chaque étape documentaire, pour assurer la qualité et la fiabilité des informations. Deux acteurs chapeautent toutefois tout le cycle : il s'agit de la direction et de l'expert en gouvernance. Le premier car il est l'autorité la plus haute de l'entreprise, et le second parce qu'il coordonne grâce à son expertise le bon fonctionnement de la gouvernance.

La partie « tâche » concerne tout ce qui a trait à la gestion informationnelle : les étapes C, D et E se font tout au long de l'affaire, elles se répètent à chaque nouvelle étape de l'affaire, surtout pour la partie archivage numérique. Le but est d'introduire la gestion de version des documents dans le travail quotidien et d'être en mesure de pouvoir avoir à disposition la dernière version mise à jour. Comme nous l'avons constaté, actuellement l'archivage n'est effectué systématiquement que dans le serveur « DAO » : à termes, nous souhaitons qu'il soit réalisé dans tous les serveurs.

La partie « étape d'une affaire » est inspirée de la norme SIA 102 « règlement concernant les prestations et honoraires des architectes » et de celles que CCHE utilisent au quotidien.

[30] Vous trouverez ce cycle de vie dans notre proposition de politique de gouvernance dans l'annexe 21

La dernière partie traite des documents qui sont produits durant une affaire : il y en existe une multitude, mais nous avons choisi de ne garder dans cette proposition que ceux indispensables pour conduire un projet tout au long de sa vie. Ces documents servent à la fois de base pour les collaborateurs, mais sont aussi des documents de communication à l'externe : comme nous l'avions déjà mentionné, le dossier d'ouvrage d'une affaire est l'un des principales livrables d'un projet, d'une part parce qu'il contient toutes les informations définitives, et d'autre part parce qu'il est transmis à de potentiels futurs clients.

6.1.2.5 « Infoprojet » comme outil logiciel

Outre les outils plus traditionnels que nous venons de vous présenter, nous souhaitons intégrer dans les outils de la gouvernance « Infoprojet » : en effet, ce projet étant la base de notre réflexion et intégrant déjà la centralisation des informations, il nous semble indispensable de l'incorporer dans notre stratégie. À la suite des discussions avec différents chefs de projet et collaborateurs, certains ont émis l'idée de transposer cette initiative à travers un outil logiciel, qui puisse servir à la fois de base de données, de gestions des droits d'accès et de plateforme de records management. Afin de répondre à cette proposition, nous avons élaboré une grille d'évaluation sous forme de benchmark (voir annexe 26), en proposant deux types d'outils :

- La gestion électronique des documents (GED), qui permet d'optimiser la gestion et l'exploitation des documents via des moyens électroniques, des workflows dans le but d'automatiser les processus informationnels ;
- Le système d'archivage électronique (SAE), qui consiste « à recevoir, conserver, communiquer et restituer des archives et qui s'appuie sur une plate-forme informatique » (Proarchives-systèmes, 2015).

Ces deux formes d'outils n'ont pas les mêmes objectifs : en effet, alors que la GED est axée sur la gestion quotidienne des documents et des flux d'informations, un logiciel SAE s'intéresse plus à l'archivage des documents semi-actifs et définitifs. En fonction du besoin, l'un ou l'autre sera plus adapté : pour nous aider à faire un choix, notre benchmark, en majeur partie inspiré du travail d'Anderfuhren et Diby (2016)[31], est composé de neuf rubriques que sont :

- La stratégie d'entreprise ;
- Les fonctionnalités ;
- La compatibilité avec l'environnement de travail ;
- Les aspects techniques ;
- Le traitement du cycle de vie de l'information ;
- Le classement et la recherche ;
- Le traitement des documents ;
- La gestion des droits ;
- L'interface.

Dans chacune de ces catégories figures une liste de critères, que l'on peut pondérer comme suit :

[31] ANDERFUHREN, Sandrine & DIBY, Pierre-Elie, 2016. *Organiser la documentation scientifique en entreprise : le cas Kejako*.

- « 1 » est négligeable ;
- « 2 » est intéressant ;
- « 3 » est indispensable.

Une fois ces critères modérés, nous observons s'ils sont présents dans les logiciels que nous évaluons, « 0 » étant absent et « 1 » présent. Ensuite, nous examinons pour chaque rubrique à quel pourcentage le logiciel testé correspond, puis nous faisons en dernier une moyenne générale.

Comme nous l'avons mentionné, ces deux logiciels ne faisant pas partie de la même catégorie, leurs objectifs et fonctionnalités sont différents : il est alors important de bien se positionner sur l'utilisation d'un logiciel pour appuyer la gouvernance.

6.2 Démarche

Une fois la politique de gouvernance établie, il est indispensable de réfléchir aux différentes options qui lui permettent de prendre place et d'entrer petit à petit dans les pratiques informationnelles des collaborateurs.

6.2.1 La formation, un outil d'aide au changement

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 5.3.1.2, l'accompagnement au changement est nécessaire pour les collaborateurs de CCHE ; dans cette optique, nous proposons de mettre en place deux types de formation : l'une destinée aux nouveaux collaborateurs et la seconde pour les équipes déjà en place. L'objectif n'est pas de réformer les pratiques informationnelles, mais d'expliquer et responsabiliser chaque collaborateur face aux informations qu'il utilise au quotidien. En outre, ces formations pourront être générales, ou adaptées à des thématiques spécifiques comme l'aspect juridique, la gestion des risques ou encore le classement des documents. Elles évolueront en fonction des besoins, et seront appuyées de documents explicatifs, tels que des workflows.

6.2.2 Les indicateurs comme preuve d'efficacité

Il est parfois difficile de savoir si la mise en place de la gouvernance de l'information fonctionne : ce processus étant lent et évolutif, dans la réalité il n'est pas rare que les entreprises ne se lancent pas dans l'aventure, par manque de preuve.

Dans le cadre de notre travail, nous souhaitons mettre en place des objectifs à réaliser, avec des indicateurs permettant d'en mesurer l'accomplissement : ces objectifs et indicateurs découlent des besoins et problèmes rencontrés que nous avons diagnostiqué. L'exemple du tableau huit ci-dessous est une proposition, qui est amenée à changer.

Tableau 8: Proposition d'indicateurs

Objectifs	Indicateurs	Buts	Délais
Objectif d'efficacité	Délai moyen pour trouver une information	Réduire à maximum douze heures	Un an
	Nombre de clics pour atteindre une information	Atteindre un maximum de quatre	Un an
	Nombre moyen de documents « perdus »	Réduire ce nombre de moitié	Un an
	Nombre moyen d'informations à double	Réduire ce nombre de moitié	Un an
Objectif d'efficience	Nombre de participants aux formations/nombre de personnes indiquant un problème	Pas encore défini	Pas encore défini
	Nombre d'interventions du spécialiste/nombre de problèmes total	Pas encore défini	Pas encore défini

6.2.3 La gouvernance de l'information : guider et être guidé

Tout au long de notre travail et grâce à une coopération étroite avec de nombreux collaborateurs, il est apparu qu'une gouvernance de l'information est bien plus qu'une suite de principes et de règles à appliquer : en effet, de par son approche globale et managériale, elle instaure un changement, aussi bien dans les pratiques que dans les réflexions même de la gestion de l'information. Cette observation, déjà bien présente chez CCHE à travers d'initiatives telles qu' « Infoprojet », a besoin d'être canalisée et gérée : il est dès lors important de réunir, valoriser et surtout piloter les efforts communs dans le domaine de la gestion informationnelle. Plébiscité par la majorité de nos participants, l'engagement d'une personne dévolue entièrement à la gouvernance semble incontournable pour assurer son bon déroulement, mais également son application : comme il a été souvent relevé, la gestion documentaire quotidienne échoue souvent à cause d'un manque de rigueur. Si la gestion informationnelle est incarnée par une personne spécialisée en mesure d'expliquer, d'accompagner et d'encadrer les bouleversements qu'amène la mise en place de la gouvernance, elle devient aux yeux des collaborateurs une référence, à qui on peut s'adresser en cas de doute, et qui puisse aider chacun à mettre en œuvre, à son niveau, ces petits changements qui permettront sur le long terme à l'entreprise de se responsabiliser sur les questions de gestion informationnelle. Dans le domaine bancaire, cette pratique est courante : on parle alors de « data chief officer », un métier à part entière dévolue uniquement à la gestion de l'information.

De plus, comme certains de nos participants l'ont remarqué, la gestion documentaire prend du temps que la plupart n'ont pas : engager un/une spécialiste permettrait de libérer ce temps, en le transformant en gestion informationnelle systématique, et donc plus rapide et efficace, à l'aide d'outils et de processus plus performants, mais aussi à travers des formations sur différentes thématiques, qui s'adaptent aux besoins de chacun, tout en répondant aux exigences des métiers de l'architecture.

6.2.4 Un accès aux connaissances plus central

Actuellement, l'une des principales difficultés rencontrées par les collaborateurs de CCHE est la recherche d'information : en effet, par la multiplicité des serveurs, mais aussi de par sa nature pluridisciplinaire, l'entreprise peine à centraliser son information et son savoir-faire, pour le faire fructifier et en faire une plus-value importante. Une des tâches que la gouvernance de l'information doit remplir est cet accès à la connaissance facilité, aussi bien à l'interne à Lausanne, qu'à l'externe, avec les trois autres succursales que sont Genève, Nyon et la Vallée de Joux. En homogénéisant les pratiques, mais aussi en incarnant une base et des définitions communes, la gouvernance permettra, à travers sa politique, ses outils mais aussi son/sa représentant(e) de rapatrier ces informations et savoir-faire : en effet, il est important que chaque site puisse communiquer et échanger avec les autres, dans le but de se comprendre, de partager et de grandir ensemble. Dans cet objectif, une formation, mais aussi des réunions régulières avec les chefs de projet des différents sites pourront à terme renforcer la cohérence au sein de CCHE, tout en faisant évoluer ses pratiques de gestion informationnelle : chaque équipe, grâce à son expérience et ses connaissances, a sa pierre à ajouter à l'édifice. Une gouvernance, à l'aide d'outil de pilotage et de gestion de projet, met l'accent sur cet aspect indispensable qu'est la collaboration : les pratiques informationnelles ne sont jamais figées, et elles évoluent en fonction des besoins, mais aussi de l'environnement dans lequel elles sont. Et c'est par la mise en valeurs de connaissances de chacun et leur mise en réseau qu'une véritable stratégie de gouvernance informationnelle se met en place, et s'inscrit dans le temps.

6.2.5 Intégrer des notions de knowledge mangement*[32]

CCHE est considérée comme l'un des plus grands bureaux d'architecte de Suisse : reconnue pour la qualité de son travail, sa spécificité est la richesse de son savoir-faire, grâce aux cinq secteurs d'activité qui la composent. Pour certains de nos participants, la gouvernance ne s'arrête pas uniquement aux informations, mais intègre aussi les connaissances personnelles de chacun : il est dès lors important, lors de sa mise en place, d'intégrer une réflexion sur le knownledge management. En effet, CCHE étant également reconnue pour ses qualités en tant qu'entreprise formatrice, on peut envisager que ses connaissances en termes de pédagogie puissent lui permettre, avec l'aide du/de le/la responsable en gouvernance, d'instaurer dans sa culture informationnelle une partie dédiée aux savoir-faire. Cette approche peut être traduite à travers des objectifs, qui répondent aux besoins et moyens des collaborateurs. En voici quelques-uns :

- Structurer la connaissance avec des principes et des critères pour la rendre exploitable et utile ;
- Définir des définitions communes, pour assurer la bonne compréhension et cohérence de l'ensemble ;
- Mettre en place un annuaire de compétences, où les qualités de chacun sont reconnues et en font des personnes de références dans leur activité ;
- Exploiter l'intranet pour en faire une base de connaissances communes.

[32] Voir annexe 1

7. Conclusion

Notre travail mené au sein de CCHE nous a permis d'observer comment le monde de l'entreprise comprend et perçoit la notion de gouvernance de l'information. Tout d'abord de manière assez conceptuelle, un travail auprès des collaborateurs a permis, nous l'espérons, de donner une dimension plus concrète : à travers notre recherche, mais aussi par les rencontres et la sensibilisation à la nécessité de savoir gérer et maîtriser son information.

Les lacunes que nous avons décelées ne sont pas propres au domaine de l'architecture, mais sont monnaies courantes, que l'on soit une entreprise privée ou publique :

- Un manque de définition des responsabilités entraîne un travail en silo, qui entrave la mise en place d'une cohésion ;
- Le manque de prise en compte du risque informationnel entraîne immanquablement une absence de rigueur dans les pratiques, mais également une perte d'information importante ;
- La mauvaise communication autour de la gestion informationnelle et de son importance ne permet pas aux protocoles mis en place d'être appliqués, ni d'assurer un traitement documentaire systématique ;
- La déresponsabilisation face à la gestion informationnelle impacte non seulement l'aspect documentaire, mais aussi le fonctionnement tout entier d'une entreprise.

Ces éléments sont représentatifs du mode de fonctionnement des entreprises, en général axées exclusivement sur les activités quotidiennes : de plus, CCHE s'organisant autour de projets nombreux et souvent nouveaux, elle perd de vue sa globalité et l'une des particularités qui fait sa force, sa pluridisciplinarité.

Bien que ce bureau regroupe cinq secteurs de métiers différents, avec leurs pratiques et besoins spécifiques, il est important de se rappeler que tous font partie d'un groupe, avec ses règles et sa globalité. La mise en place d'une gouvernance de l'information n'est pas incompatible avec les savoir-faire propres à chacun : au contraire, en créant une cohérence, en rappelant à chacun son rôle dans le processus informationnel et en mettant en commun les énergies, elle offre l'opportunité de valoriser les informations, les connaissances et les compétences de chaque collaborateur.

Pour incarner cette vision globale et cette cohérence, notre recommandation principale est l'engagement d'un/une expert/e de l'information, qui puisse établir des principes de bonne gouvernance à l'aide d'une politique, d'outils, mais surtout par sa présence dévolue entièrement à la gestion informationnelle : en tant que référent/e, il/elle rassure en expliquant, formant, pilotant et accompagnant les collaborateurs dans les changements engagés par la mise en place d'une gouvernance, et veillera à son maintien et son évolution sur le long terme.

Il est important de rappeler que comme tout outil de management et de pilotage, la gouvernance de l'information n'est pas fixe : comme les pratiques métiers, elle s'adapte aux besoins, mais aussi aux changements de son environnement. Sa mise en place se fait par étape, au rythme des collaborateurs et de leurs pratiques quotidiennes. Par sa dimension globale, sa transversalité et de par sa multi dimensionnalité, elle est l'outil idéal pour sensibiliser petit à petit aux questions de la gestion informationnelle, mais également aux risques rencontrés dans toute activité commerciale : en effet, la maîtrise du cycle de vie de

l'information permet d'être conforme aux exigences légales et juridiques, mais montre aussi aux potentiels clients que CCHE est capable de transmettre une information fiable, authentique et de qualité.

Tous ces éléments mis bout à bout renvoient l'image d'une entreprise avec un esprit de corps fort, solide, et fiable : cela rend CCHE véritablement compétitive face à ses concurrents, car elle est compétente à prendre rapidement des décisions précises, justes et correspondant aux besoins de ses clients.

A terme, une gouvernance de l'information est rentable, aussi bien du point de vue informationnel qu'économique : en gagnant du temps, et en garantissant une information de qualité, la relation avec le client est assurée de manière pérenne. Ainsi, la mise en place d'une gouvernance informationnelle fait de CCHE un partenaire de choix dans le domaine de l'architecture, et lui permettra de mener ses activités pendant encore de longues années.

Bibliographie

ANDERFUHREN, Sandrine & DIBY, Pierre-Elie, 2016. *Organiser la documentation scientifique en entreprise : le cas Kejako* [en ligne]. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Travail de Bachelor. [Consulté le 1er juin 2018]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/278079?ln=fr

ANDERFUHREN, Sandrine & ROMAGNOLI, Patrizia. 2018*. La maturité des pratiques de la gouvernance de l'information dans les administrations publiques européennes : la perception de la gouvernance de l'information dans l'administration publique genevoise*. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Projet de recherche 2017-2018 [Document PDF]

ARCHIVES D'ETAT, 2013. *Présentation des normes existantes en matière de gestion des documents électroniques* [en ligne]. Genève : Archives d'Etat. 10 janvier 2013. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/5_20130110_annexe_normes_iso_ech_v.pdf

ARDERN, Christine, 2016. De la gestion des documents à la gouvernance de l'information. *Arma Canada* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.armacanada.org/index.php/resources-knowledge/documents2/canadian-rim/275-de-la-gestion-des-documents-a-la-gouvernance/file

ASSOCIATION ECH, 2005. Ech-0002: Records management [PDF]. Berne : Ech-0002 "Records management". Disponible à l'adresse : HTTPS://WWW.ECH.CH/VECHWEB/PAGE?P=DOSSIER&DOCUMENTNUMBER=ECH-0002&DOCUMENTVERSION=1.00

BEYROU, Claire, 2003. *Manager les connaissances : du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation*. Rueil-Malmaison : Liaisons, 2003. Entreprise & Carrières. ISBN 2878805178

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE, 2016. Dublin Core. *Bnf* [en ligne]. 21 décembre 2016. [Consulté le 5 juin 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.bnf.fr/fr/professionnels/formats_catalogage/a.f_dublin_core.html

BISSON, Christophe, 2013. *Guide de gestion stratégique de l'information pour les PME*. Montmoreau : Les 2 Encres, 2013. Sciences et savoirs. Entreprise. ISBN 9782351686164

BLANGER, et al, 2013. D*ocumentaliste-Sciences de l'Information* [en ligne]. 2013/1 (Vol. 50), pp.50-59. ISSN 0012-4508. [Consulté le 11 mars 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DOCSI_501_0024

BOLLIGER, Monika, PAYOT, Christina, 2016. *Maturité de la gouvernance de l'information dans les administrations publiques*. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Rapport de veille.

BULINGE, Franck, 2014. *Maîtriser l'information stratégique : méthodes et techniques d'analyse*. Bruxelles : De Boeck, 2014. Information & stratégie. ISBN 9782804189143

BYRNE-SUTTON, Pascale, 2017. *La protection des données dans la gouvernance informationnelle* [PDF]. 2 novembre 2017. Support de cours : Cours « spécialisation en Data Governance », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Master en Science de l'information, année académique 2017-2018

CARLIER, Alphonse, 2012. *Intelligence économique et knowledge management.* 2012. ISBN 9782124653676

CCHE, 2016. *Infoprojet*. 26 septembre 2016. Document interne à l'entreprise

CHASTENET DE GERY, Gonzagues, 2009. *La gestion globale des contenus d'entreprise : le projet ECM, une nouvelle approche de la gestion de l'information.* Paris : ADBS, 2009. L'essentiel sur... . ISBN 9782843651229

CIGREF, 2002. Gouvernance du système d'information – Problématiques et démarches. *CIGREF* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.cigref.fr/gouvernance-du-systeme-dinformation-problematiques-et-demarches

COMMISSION EUROPÉENNE, 2016. Lignes directrices pour la gestion des données dans Horizon 2020. *openaccess.inist.fr* [en ligne]. 15 février 2016. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://openaccess.inist.fr/IMG/pdf/lignes_directrices_gestion_des_donnees_horizon_2020_version2._1_tr_fr.pdf

Code des Obligations (CO ; RS 220) du 30 mars 1911. *Confédération suisse* [en ligne]. 30 mars 1911. Mise à jour le 1er avril 2017. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19110009/index.html

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2014. Gestion électronique des affaires (GEVER) : auxiliaire de travail. *Confédération suisse* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018].

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2013. Du classement des affaires aux archives fédérales : proposition et évaluation de documents de la Confédération, auxiliaire de travail. *Confédération suisse* [en ligne]. [Consulté le 01 mai 2018].

CROISIER, Stéphane, 2017. *La Gouvernance de l'information*. [PDF]. 3 novembre 2017. Support de cours : Cours « spécialisation en Data Governance », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Master en Science de l'information, année académique 2017-2018

DÉPARTEMENT DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ÉCONOMIE, 2017. République et Canton de Genève, Direction Générale Des Systèmes D'information (DGSI), Stratégie des systèmes d'information et de communication de l'administration cantonale [document PDF]. In : *Stratégie des systèmes d'information et de communication de l'administration cantonale* [en ligne]. Genève : Département de la sécurité et de l'économie. 14 juin 2017. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/dgsi/doc/Strategie.pdf

DOCUMENTALISTE-SCIENCE DE L'INFORMATION, 2013. Gouvernance de l'information : perspectives pour une approche globale. *Documentaliste-science de l'information* [en ligne]. [Consulté le 1er mars 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-1-page-24.htm

DUNAN GOZENBACH, 2013. La gouvernance des documents électroniques dans l'administration cantonale genevoise : genèse et mise en œuvre. *Ressi* [en ligne]. 18 décembre 2013. [Consulté le 1er mars 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.ressi.ch/num14/article_93

DURAND, Luc, 2014. *Conception d'une application intégrée d'aide à la gestion des connaissances pour une PME de consultants travailleurs du savoir* [en ligne]. Montréal : École de bibliothéconomie et des sciences de l'information. Faculté des arts et des sciences. Thèse de doctorat. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/11850

EDRM LLC, 2011. How the information governance reference model (IGRM) complements ARMA International's generally accepted recordkeeping principles (GARP). *EDRM* [en ligne]. Décembre 2011. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.edrm.net/wp-content/uploads/downloads/2011/12/White-Paper-EDRM-Information-Governance-Reference-Model-IGRM-and-ARMAs-GARP-Principles-12-7-2011.pdf

EDRM LLC, 2012. Information Reference Model (IGRM). *EDRM* [en ligne]. Octobre 2012. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.edrm.net/wp-content/uploads/2012/10/IGRM_v3.0.png

ETAT DE GENÈVE. ARCHIVES D'ÉTAT. Politique de gouvernance des documents électroniques à l'Etat de Genève. *République et canton de Genève* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/20130827_gouvernance_doc_electr_adm_1_v.pdf

ETAT DE VAUD, COMMUNES. Archiver les documents numériques. *Canton de Vaud* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.vd.ch/themes/territoire/communes/guide-de-gestion-des-archives-communales/archivage-electronique/

FORTIN, Marie-Fabienne, GAGNON, Johannes, 2015. *Fondement et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. 3e Ed. Montréal : Chenelière Education. ISBN 9782765050063

FUZEAU, Pierre, 2017. *Actualité de la Gouvernance de l'information*. [PDF]. 3 novembre 2017. Support de cours : Cours « spécialisation en Data Governance », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Master en Science de l'information, année académique 2017-2018

GARTNER IT GLOSSARY> Information governance. [En ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.gartner.com/it-glossary/information-governance

GIORDANO, Anthony David, 2014.*Performing information governance: a step-by-step guide to making information governance work* (IBM Press). ISBN 9780133385656

GLASSIG, 2016a. What have we learned about Information Governance? 1 for 3. *GlassIG* [en ligne]. 24 février 2016. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.glassig.com/2016/02/24/learned-information-governance-1-3/

GLASSIG, 2016b. Challenges of Information Governance: the daily reality! 2 for 3. *GlassIG* [en ligne]. 24 février 2016. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://dev.glassig.com/2016/02/24/challenges-information-governance-daily-reality-2-3/

GROUPE D'ETUDES ET DE RECHERCHE EN GOUVERNANCE INFORMATIONNELLE, 2015. Enquête sur la situation de la gouvernance informationnelle dans les organisations canadiennes. *GREGI* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : HTTP://GREGI.ORG/ENQUETE-SUR-LA-SITUATION-DE-LA-GOUVERNANCE-INFORMATIONNELLE-DANS-LES-ORGANISATIONS-CANADIENNES/

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2012. Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics. *Secrétariat du Conseil du trésor Québec* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/Politique__lois/politique_cadre.pdf

GRAZHENSKAYA, Arina, 2017. *Information Governance : Nature and Implementation from the European Public Administrations' perspective* [en ligne]. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Travail de Master. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/306588/

HASSANALY, Parina, 2013. Management de l'information : quelle réalité pour les TPE/PME ? *Documentaliste-Sciences de l'Information* [en ligne]. 2013/1 (Vol. 50), pp.46-47. ISSN 0012-4508. [Consulté le 1er mars 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DOCSI_501_0024

HENCZEL, Susan, 2001. *The information audit: a practical guide*. München : K.G. Saur, 2001. Information services management series. ISBN 3598243677

HERNEL, Laurent, 2010. *Maîtriser et pratiquer...veille stratégique et intelligence économique*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2010. ISBN 9782124652471

INFORMATION GOVERNANCE INITIATIVE, 2015. Annual report 2015-2016*. Information Governance Initiative* [en ligne]. Septembre 2015. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://iginitiative.com/resources/information-governance-initiative-annual-report-2015-2016/

INTERPARES TRUST, 2017. *InterPARES Trust* [en ligne]. [Consulté e 28 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://interparestrust.org/

JULES, Arnaud & LEBIGRE, Loïc, 2013. Information : le temps de la gouvernance. *Documentaliste-Sciences de l'Information* [en ligne]. 2013/1 (Vol. 50), pp.24-25. ISSN 0012-4508. [Consulté le 11 mars 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DOCSI_501_0024

JUNGHANS, Pascal, 2017. *Les dirigeants face à l'information : traitement, appropriation, décision*. Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur, 2017. Information & stratégie. ISBN 9782807302259

Loi cantonale vaudoise du 24 septembre 2002 sur l'information (LInfo : 170.21). *Législation vaudoise* [en ligne]. 26 juin 1998. Mise à jour le 1er mai 2013. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.rsv.vd.ch/dire-cocoon/rsv_site/doc.pdf%3FdocId%3D5507%26Pvigueur%3D%26Padoption%3D%26Pcurrent_version%3D1%26PetatDoc%3Dvigueur%26Pversion%3D%26docType%3Dloi%26page_format%3DA4_3%26isRSV%3Dtrue%26isSJL%3Dtrue%26outformat%3Dpdf%26isModifiante%3Dfalse

Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce du 13 mars 1964 (LTr ; 822.11). *Confédération suisse* [en ligne]. 13 mars 1964. Mise à jour le 1er décembre 2013. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19640049/index.html

Loi fédérale sur la protection des données du 19 juin 1992 (LPD ; 235.1). *Confédération suisse* [en ligne]. 19 juin 1992. Mise à jour le 1er janvier 2014. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19920153/index.html

Loi fédérale du 26 juin 1998 sur l'archivage (LAr). *Confédération suisse* [en ligne]. 26 juin 1998. Mise à jour le 1er mai 2013. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19994756/index.html

Loi fédérale du 19 décembre 2003 sur les services de certification dans le domaine de la signature électronique (SCSE ; RS 943.03). *Confédération suisse* [en ligne]. 19 décembre

2003. Mise à jour le 1er août 2008. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20011277/index.html

MADINIER, Hélène, 2018a. *Intelligence économique et stratégique*. [PDF]. Mars 2018. Support de cours : Cours « Intelligence économique », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Master en Science de l'information, année académique 2017-2018

MADINIER, Hélène, 2018b. *Intelligence économique : audit et étape préalable*. [PDF]. Mars 2018. Support de cours : Cours « Intelligence économique », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Master en Science de l'information, année académique 2017-2018

MAKHLOUF SHABOU, Basma, 2017a. *Cours 1- Présentation du module et introduction à la gouvernance des données*. [PowerPoint]. 21 septembre 2017. Support de cours : Cours « spécialisation en Data Governance », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Master en Science de l'information, année académique 2017-2018

MAKHLOUF SHABOU, Basma, 2017b. *Cours 2- Risque et risques informationnels : concepts et typologies*. [PowerPoint]. 28 septembre 2017. Support de cours : Cours « spécialisation en Data Governance », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Master en Science de l'information, année académique 2017-2018

MAKHLOUF SHABOU, Basma, GRAZHENSKAYA et LOMAS, Elizabeth, 2017. *Information Governance in European Public Administrations* [en ligne], ALA-ICA Conference, Mexico City, 28 Novembre 2017, pp. 1-20 [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.alaarchivos.org/wp-content/uploads/2017/12/4.-Basma-Arina-Granzhenskaya.pdf

MOODY, D. & WALSH, P., (1999). *Measuring the value of information: An asset valuation approach*, in 7th European Conference on Information Systems (ECIS'99), pp. 1–17 ECIS, Copenhagen. Consulté en ligne le 1er décembre 2017 : http://si.deis.unical.it/zumpano/2004-2005/PSI/lezione2/ValueOfInformation.pdf

MOTISI-NAGY, Agnes A., 2017. *Les actifs informationnels : définitions et évaluations. Un état de l'art entre théories et pratiques.* Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Rapport rendu dans le cadre du cours « M10-Gouvernance des données ».

MOUETTE, Solène, 2007. *La place et le rôle du Records management dans les besoins d'archivage d'un établissement public : le cas de l'Institut National de la Consommation* [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000620/document

NICOLET, Aurèle François, 2016. *Vers une approche de gouvernance informationnelle pour une PME High-Tech* [en ligne]. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Travail de Master. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://doc.rero.ch/record/277982?ln=fr

NWABUDE, Chioma, BEGG, Carolyn et MCROBBIE Graeme, 2014. Data Governance in Small Businesses – Why Small Business Framework should be Different. *International Proceedings of Economics Development and Research* [en ligne]. 2014. Vol. 82, pp.101-107. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.ipedr.com/vol82/013-ICBMG2014-C00036.pdf

OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION ET 3ORG CONSEIL, 2012. *Livre blanc sur la gouvernance de l'information* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : HTTP://WWW.GOUVINFO.ORG/IAI/WP-CONTENT/UPLOADS/LIVRE-BLANC-SUR-LA-GOUVERNANCE-DE-LINFORMATION-OBSERVATOIRE-GOUVINFO-2012-V9.PDF

Ordonnance relative à la loi fédérale sur la protection des données du 14 juin 1993 (OLPD ; 235.11). *Confédération suisse* [en ligne]. 14 juin 1993. Mise à jour le 16 octobre 2012. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19930159/index.html

Ordonnance concernant la tenue et la conservation des livres de comptes du 24 avril 2002 (Olico ; RS 221.431). *Confédération suisse* [en ligne]. 24 avril 2002. Mise à jour le 1er janvier 2013. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20001467/index.html

Ordonnance du DFF concernant les données et informations électroniques du 11 décembre 2009 (OelDI ; RS 641.201.511). *Confédération suisse* [en ligne]. 11 décembre 2009. Mise à jour le 1er janvier 2018. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20092054/index.html

Ordonnance sur la communication électronique dans le cadre de procédures administratives du 18 juin 2010 (OCEl-PA ; RS 172.021.2). *Confédération suisse* [en ligne]. 18 juin 2010. Mise à jour le 1er janvier 2017. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20100598/index.html

Ordonnance sur l'établissement d'actes authentiques électroniques et la légalisation électronique du 8 décembre 2017 (OAAE ; RS 211.435.1). *Confédération suisse* [en ligne]. 8 décembre 2017. Mise à jour le 1er février 2018. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20172467/index.html

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2008. *Information et documentation -- Analyse des processus pour la gestion des informations et documents d'activité*. Genève : ISO, juin 2008. ISO/TR 26122 :2008

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2011a. *Information and documentation -- Principles and functional requirements for records in electronic office environments -- Part 2 : Guidelines and functional requirements for digital records management systems*. Genève : ISO, avril 2011. ISO/IEC ISO 16175-2 :2011

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2011b. *Information and documentation -- Management systems for records -- Fundamentals and vocabulary*. Genève: ISO, novembre 2011. ISO/IEC 30300 :2011

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2011c. *Information technology -- Security techniques -- Information security risk management*. 2e Ed. Genève: ISO, juin 2011. ISO/IEC 27005 :2011

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2012. *Electronic archiving -- Part 1: Specifications concerning the design and the operation of an information system for electronic information*. Genève : ISO, février 2012. ISO/IEC 14641-1 :2012

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2013a. *Information technology -- Security techniques -- Information security management systems -- Requirements*. 2e Ed. Genève : ISO, octobre 2013. ISO/IEC 27001 :2013

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2013b. *Information technology -- Security techniques -- Code of practice for information security controls*. 2e Ed. Genève : ISO, octobre 2013. ISO/IEC 27002 :2013

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2014. *Information and documentation -- Risk assessment for records processes and systems*. Genève : ISO, mars 2014. ISO/TR 18128 :2014

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2015a. *ISO 9001 :2015 mode d'emploi* [en ligne]. Genève : ISO, 2015. [Consulté le 4 mars 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2015b. *Systèmes de management de la qualité - Exigences*. 5e Ed. Genève : ISO, 15 septembre 2015. ISO/IEC 9001.

ORGANISATION MONDIALE DE NORMALISATION, 2015c*. Information technology -- Governance of It fort the organization*. Genève : ISO/IEC 38500 :2015.

ORGANISATION MONDIALE DE NORMALISATION, 2016. *Information et documentation — Gestion des documents d'activité — Partie 1 : Concepts et principes*. Genève : ISO, 2016. ISO 15489-1 :2016.

PAGNAMENTA, Roxane, 2014. *Gouvernance de l'information : définition, enjeux et perspectives en ville de Genève* [en ligne]. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Travail de Master. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/232841?ln=fr

PERREIN, Jean-Pascal, 2010a. Gestion de l'information : Comment définir le terme Information ? *3org – Points de vue sur le flux Information* [en ligne]. 29 octobre 2010. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.3org.com/news/gouvernance_de_linformation/gestion-de-linformation-comment-definir-le-terme-information/

PERREIN, Jean-Pascal, 2010b. Vive la révolution ! … Informationnelle*. 3org – Points de vue sur le flux Information* [en ligne]. 18 novembre 2010. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.3org.com/news/gouvernance_de_linformation/la-revolution-informationnelle-amene-l-information-intelligente-autonome/

PERREIN, Jean-Pascal, 2013. Définition de la gouvernance de l'information par des mots : Extrait du livre GouvInfo « Océan bleu ». *3org – Points de vue sur le flux Information* [en ligne]. 2 avril 2013. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.3org.com/news/gouvernance_de_linformation/definition-de-la-gouvernance-de-linformation/

PERREIN, Jean-Pascal, 2014. Les 5 piliers de la gouvernance de l'information. *3org – Points de vue sur le flux Information* [en ligne]. 26 juin 2014. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.3org.com/news/gouvernance_de_linformation/les-5-piliers-de-la-gouvernance-de-linformation/

PREPOSE A LA PROTECTION DES DONNEES ET DE LA TRANSPARENCE, 2014. Guide pour le traitement des données personnelles dans le secteur du travail : traitement par des personnes privées. *Confédération suisse* [en ligne]. Octobre 2014. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.edoeb.admin.ch/datenschutz/00763/index.html?lang=fr&download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1ae2IZn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDdHt9fmym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--

QUEBEC, 2012.Politique cadre sur la gouvernance et la consultation des ressources informationnelles des organismes publics. [En ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.tresor.gouv.qc.ca/

RÉPUBLIQUE ET ÉTAT DE GENÈVE, GROUPE GOUVERNANCE E-DOC CSSI, 2013. Bonne gouvernance des documents électroniques dans l'administration. *Archives d'Etat de Genève* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse :

http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/20130827_gouvernance_doc_electr_adm_1_v.pdf

ROULET, Aurélie, 2013. Gouvernance de l'information : définitions comparées. *ID en stock : carnet de recherche d'une étudiante en Master ID* [en ligne]. 7 octobre 2013. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : HTTPS://IDENSTOCK.WORDPRESS.COM/2013/10/07/LA-GOUVERNANCE-DE-LINFORMATION-DEFINITIONS-COMPAREES/

SAMUELSSON, Goran, 2014. *GoInfo project (Good Information Governance): Midsweden university research report*. 1st Interpares TRUST International Symposium, 14 mai, 2014. Stockholm, Suède.

SERDALAB, 2016. La gouvernance de l'information numérique dans les organisations : 250 services publics, entreprises privées et associations, 29 sujets déclinées en 120 questions. 5ème rapport annuel gouvernance de l'information numérique. *Serdalab* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.serda.com/conseil/d%C3%A9mat/le-5%C3%A8me-rapport-annuel-sur-la-gouvernance-de-linformation-num%C3%A9rique-dans-les

SMALLWOOD, Robert F., 2014. *Information governance: concepts, strategies and best practices*. Hoboken : Wiley, 2014. Wiley CIO series. ISBN 978-1-118218-30-3

STAHL, Franca, 2011. *D'un réseau de préposés aux archives au records management en Ville de Genève : bilan et perspectives* [en ligne]. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Travail de Master. [Consulté le 3 mars 2018]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/28032?ln=fr

TEXIER, Bruno, 2015. Mobilité et gouvernance de l'information. *Archimag* [en ligne]. 14 janvier 2015. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.archimag.com/demat-cloud/2015/01/14/mobilite-et-gouvernance-information

UNIRIS, 2017. Synthèse, Rapport d'auto-évaluation 2015 et Plan de développement 2017-2020. *UNIL* [en ligne]. Juillet 2017 [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.unil.ch/uniris/files/live/sites/uniris/files/documents/public/UNIRIS_Synthese_RpT_AEvaluation_Plan_Developpement_VF_2017.pdf

UNIVERSITÉ DE MONTREAL, 2010. Division de la gestion de documents et des archives : règles de gestion des documents. *Université de Montréal* [en ligne]. [Consulté le 20 mai 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.archiv.umontreal.ca/service/regles_gestion/rdg_accueil.html

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE, 2014a. Politique de records management et d'archivage pour une gouvernance informationnelle. *UNIL* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.unil.ch/uniris/files/live/sites/uniris/files/documents/references/UNIL_POL_Records_management_archivage_VF.pdf

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE, 2014b. Mission, objectifs et prestations d'UNIRIS : service des ressources informationnelles et archives. *UNIL* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.unil.ch/uniris/files/live/sites/uniris/files/documents/references/UNIRIS_Mission_objectifs_prestations_2014.pdf

WALKER, Chrys, 2015. *The Next Generation of Enterprise Content Management* [en ligne]. Digital Clarity Group, mai 2015. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://cloud.app.box.com/s/phx6tv104x3hn3kxqnn6ucemuek1i2n0

WEILL, Peter et ROSS Jeanne W., 2004. IT Governance on One Page. *MIT Sloan Center for Information Systems Research* [en ligne]. Novembre 2004. N° CISR WP No. 349 and Sloan WP No. 4516-04. [Consulté le 26 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/publication/228139751

WILDHABER, Bruno, 2017. *Information governance: how to regain control over your information - a practical guide. KRM.*2017. ISBN 9783952443033

ZWARICH, Natascha, 2016. Gestion de la performance en archivistique : pratiques actuelles dans les centres et les services d'archives du Québec. *Revue COSSI* [en ligne]. N°1. [Consulté le 10 mars 2018]. Disponible à l'adresse: http://www.revue-cossi.info/numeros/1-2016communication-information-et-savoir-quel-management-pour-une-organisation-durable/537-revue-2016-zwarich

Annexe 1 : Glossaire des termes employés[33]

Termes	Définitions
Actif informationnel	*« Savoir ou donnée représentant de la valeur pour l'organisation :* *• Information sur quelque support qu'elle se trouve* *• Tous les types de documents produits ou reçus* *•Données transitant sur les systèmes d'information» (Baillargeon, 2017)*
Cycle de vie	*« L'évolution dans le temps des documents d'activité est généralement décrite sous la forme du « cycle de vie des documents ». Les passages d'une phase à l'autre sont conditionnés par des exigences administratives ou légales (délais de conservation, utilité). Chacun de ces passages donne lieu à des opérations de tri aboutissant à l'élimination d'une partie des archives. (…). Le cycle de vie des documents est complété par la notion de double « valeur » des documents :* *la valeur primaire : fondée sur les utilités premières et administratives du document (les raisons pour lesquelles le document a été créé) ;* *la valeur secondaire : fonction de témoignage que le document remplit pour son producteur ainsi que pour la société en général. » (Canton de Vaud, [sans date])*
DAO (dessin assisté par ordinateur)	*« Le dessin assisté par ordinateur (DAO) est une discipline permettant de produire des dessins techniques avec un logiciel informatique. On le distingue de la synthèse d'image dans la mesure où il ne s'agit pas du calcul de rendu d'un modèle numérique, mais de l'exécution de commandes graphiques (traits, formes diverses...). De ce fait, en DAO, la souris et le clavier remplacent le crayon et les autres instruments du dessinateur. (…) L'intérêt de la DAO est d'abord celui de l'informatique, c'est-à-dire essentiellement un apport de praticabilité dans la gestion des documents, facilitant l'édition de modifications, l'archivage, la reproduction, le transfert de données, etc. » (Wikipédia, 2018)*
Document	*« Un document est un « ensemble formé par un support et une information » (Organisation internationale de normalisation, 2017)*
Document d'activité	*« Les documents d'activité constituent à la fois des preuves de l'activité opérationnelle et des actifs informationnels. Tout ensemble d'information, indépendamment de sa structure et de sa forme, peut être géré en tant que document d'activité. Ceci inclut l'information sous la forme de document, de collection de données ou d'autres types d'information numérique ou analogique qui sont créés, capturés et gérés dans le cadre d'une activité. » (Organisation internationale de normalisation, 2016)*

[33] Ces définitions proviennent des sources professionnelles, académiques et des normes

Document opérationnel	*« Les documents produits ou reçus par une organisation dans le cadre de sa mission propre » (Turner, 2015)*
Entreprise	*« Une entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. » (Jobintree, 2018)*
Gouvernance de l'information	*« La gouvernance de l'information est une notion globale, définie 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» (Serdalab, 2015)*
Information	*« L'information est un actif qui, comme tous les autres actifs importants de l'organisme, est essentiel à son fonctionnement et qui, par conséquent, requiert une protection adéquate. Elle peut être stockée sous différentes formes, notamment numérique (par exemple: des fichiers de données stockés sur un support électronique ou optique), matérielle (par exemple: sur papier) ou en tant qu'information intangible (par exemple: les connaissances des salariés). L'information peut être transmise par différents moyens, notamment par courrier ou dans le cadre de communications électroniques ou verbales. » (Organisation internationale de normalisation, 2018)*
IT (ou technologie de l'information)	*« Les technologies de l'information (ou IT pour Information Technology) désignent l'usage des ordinateurs, du stockage, des réseaux et des appareils, des infrastructures et des processus pour créer, traiter, stocker, sécuriser et échanger toutes sortes de données électroniques. » (Rouse, 2016)*
Knowledge management	*« La gestion des connaissances (en anglais knowledge management) est une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances des membres d'une organisation – les savoirs créés par l'entreprise elle-même (marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (intelligence économique) – en vue d'atteindre un objectif fixé. » (Wikipédia, 2018)*
Management	*« L'ensemble des techniques d'organisation de ressources (financières, humaines, matérielles…) mises en œuvre pour la gestion et l'administration d'une organisation (entreprise, association, administration…). » (Petite-entreprise, 2013)*
Plan de classement	*« Le plan de classement classe et hiérarchise tous les documents reflétant l'activité de l'entreprise. Via une méthode thématique, il dresse une arborescence organisant les documents par sujets, du général au particulier. De chacune de ces thématiques se déploient des sous-thèmes selon que les*

	documents soient d'usage courant ou considérés comme des archives intermédiaires ou définitives. Ainsi, chaque sujet répertorié est précédé d'une côte ou indice (un code chiffré ou alphabétique ou alphanumérique) afin de retrouver facilement tout document ainsi archivé. Outil de travail efficace pour les entreprises qui souhaitent gérer leurs archives, le plan de classement est personnalisable et s'adapte au fonds d'archives existant. » (Arcalys, 2017)
Normes SIA	*« Les normes représentent les règles de l'art de bâtir, documentent les savoirs établis, mettent les acquis de la recherche au service de la pratique et ouvrent la voie à de nouvelles études. Elles contribuent ainsi à accroître la sécurité des bâtiments et des installations et – conformément aux exigences dictées par le développement durable – à assurer leur fonctionnalité, leur pérennité et leur économicité durant toutes les phases du cycle de vie de l'ouvrage. En même temps, les normes constituent un outil d'intercompréhension et une base juridique. Mondialement reconnue pour sa compacité, la collection des normes de la SIA englobe des prescriptions techniques, des règles contractuelles et des bases servant à la compréhension. La classification distingue des normes et règlements, des prénormes, des notices techniques, des éléments nationaux complétant des normes européennes, ainsi que des recommandations. » (Société suisse des ingénieurs et des architectes, 2018)*
Records management	*« 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. » (Organisation internationale de normalisation, 2001)*
Workflow	*« On appelle workflow la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier. Il décrit le circuit de validation ou de traitement, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Il permet ainsi d'automatiser les flux d'informations entre différents processus au sein de l'entreprise. Le workflow est composé d'activités, correspondant à des tâches ou fonctions à réaliser pour compléter une étape du processus. » (Unité Ingénierie des Contenus et Savoirs, [sans date]))*

Annexe 2 : Cahier des charges du travail

Objectifs		Collecte de données			But
Objectif	Sous-objectif	Mode	Outils	Résultats	
Analyse de l'existant	Observer les pratiques documentaires	Observation	Entretiens	Profiler les pratiques documentaires	Avoir une vision globale du fonctionnnement informationnel de l'entreprise
			Inventaire typologique	Etablir une typologie des actifs informationnels	
	Definir les besoins Informationnels		Entretiens	Etat des lieux des besoins et établir les problématiques informationnelles	
Définir les principes de la gouvernance	Comprendre les axes statégiques de la gouvernance	Littérature	Etat de l'art	Etablir des critères de bonne gouvernance	Approche de faisabilité de la politique de gouvernance
Proposer une politique de gouvernance	Etablir une liste de principes et d'outils	Littérature	Etat de l'art	Elaborer une politique avec des principes, des outils et recommandations	
	Faire des recommandations	Observation	Entretiens		
	Proposer un schéma d'implémentation				

Annexe 3 : Grille de lecture vierge

Thèmes	Sous-thèmes	Litt. Académique	Litt. Professionnelle	Normes, lois et règlements
Définitions	Information			
	flux d'information			
	Actif informationnel			
	Cycle de vie			
	Document			
	Gouvernance de l'information			
	Gestion information			
Gouvernance de l'information	Politiques de gouvernance			
	Pratique de gouvernance dans les entreprises			
	Bonne pratique			
	Mauvaise pratique			
	Outils de la gouvernance			
Gestion information	Axe stratégique			
	Pratique			
	outils			
Dimension de la gouvernance	Stockage			
	Politiques			
	Pérennité			
	Archivage			
	Confidentialité			
	Risques			
	Sécurité			

Annexe 4 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

Intitulé du projet	*Mise en place d'une gouvernance informationnelle au sein d'un bureau d'architecte*	**Date de l'entretien**	___ / ___ / 2018
Nom et prénom			
Fonction/Service			
Rattachement hiérarchique			

1. ACTIVITE ET FONCTION

1.1. Comment décrivez-vous votre activité ?

1.2. Quels sont les documents que vous utilisez dans votre activité ?

1.3. Quels outils informatiques utilisez-vous ?

2. CYCLE DE VIE D'UNE AFFAIRE

2.1. Connaissez-vous le cycle de vie d'une affaire ?

2.2. Pouvez-vous me décrire comment se déroule une affaire au niveau documentaire ?

2.3. A quelle étape du cycle de vie êtes-vous actif ?

3. GESTION DOCUMENTAIRE

3.1. Pouvez-vous me citer 3 problèmes rencontrés couramment dans votre pratique documentaire ?

3.2. Existe-t-il des processus de gestion des documents ? Si oui, lesquels, si non, pourquoi ?

3.2.1. Si oui, comment les évaluez-vous, sur une échelle de 1-5 (1 étant excellent et 5 médiocre) ?

3.2.2. Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?

3.2.3. Dans quelles mesures correspondent-ils, ou non, à vos besoins ?

3.3. Avez-vous des outils de gestion documentaire ?

3.3.1. Si oui, comment les évaluez-vous, sur une échelle de 1-5 5 (1 étant excellent et 5 médiocre) ?

3.3.2. Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?

3.3.3. Dans quelles mesures correspondent-ils, ou non, à vos besoins ?

3.4. Avez-vous des pratiques d'archivage

3.4.1. Quels types de document produisez-vous ?

3.4.2. Quels types de document recevez-vous ?

3.4.3. Pouvez-vous m'expliquer votre circuit de validation des documents ?

3.4.4. Quels sont les critères qui font d'un document un document « important » selon vous ?

3.4.5. Que faites-vous lorsque vous ouvrez, nommer, classer, archivez, détruisez un dossier ?

3.4.6. Avez-vous une procédure règlementant l'accès aux documents confidentiels ou documents personnels ?

4. GOUVERNANCE DE L'INFORMATION

« La Gouvernance de l'Information (GI) est un programme d'harmonisation et de contrôle de l'information visant à appliquer les politiques de gestion de l'information, allant de la création jusqu'à l'utilisation, l'archivage et la suppression de n'importe quelle information d'entreprise jugée comme un actif (Asset). Ce programme englobe les diverses lois et réglementations locales/mondiales en vigueur ainsi que les normes d'entreprise servant à la gestion de l'information. Il comprend donc, bien au-delà de la simple rétention ou suppression de documents, tous les processus métiers et les pratiques ayant un lien direct avec le cycle de vie de l'information, la protection des données privées, les exigences de preuve électronique pour l'eDiscovery, l'optimisation du stockage et la gestion des métadonnées. » (Pagnamenta, 2016)

VOS PRATIQUES

4.1 Comment est organisée la gouvernance de l'information à CCHE ?

- Service centralisé
- Décentralisé (chaque direction est autonome)
- Mixte (une partie des documents sont centraux, et certains sont spécifiques à chaque direction)

4.2 Quels sont les moyens que CCHE a mis en œuvre pour avoir élaborer la gouvernance de l'information ?

- Mise en place d'une politique documentaire et de données
- Formalisation des règles et procédures
- Formation et sensibilisation des collaborateurs
- Mise en place d'un système d'information uniformisé et performant
- Mise en place de solution de gestion de contenu et de document
- Mise en place d'outils et de méthodes

4.3 Qui participe à la gouvernance de l'information au sein de CCHE ?

- Une personne dédiée
- La direction générale
- La direction du système d'information
- Les ressources humaines
- Les archives
- Un groupe de travail transversal
- Un service particulier
- Le service information-documentation
- Le service métier
- Le service qualité
- Le service juridique
- Le service informatique

VOS BESOINS

4.4 La gouvernance de l'information est une stratégie élaborée par une organisation en matière de management de l'information. Parmi ces enjeux, lesquels sont pour vous les 3 plus importants ?

- Organiser l'accès et le partage de l'information et des connaissances
- Valoriser les informations à l'extérieur
- Organiser la pérennité à long terme de certains documents et informations
- Définir des règles et processus documentaires
- Maîtriser les coûts documentaires liés au système d'information
- Maîtriser les risques en matière de gestion des documents
- Autre (précisez)

4.5 Parmi les propositions suivantes, quelles sont vos 5 attentes en matière de gouvernance de l'information ?

- Gagner en efficacité
- Gagner en qualité relation-client
- Rendre disponible la bonne information au bon utilisateur
- Gagner en rapidité de décision
- Gagner en traçabilité/ sécurité des informations importantes
- Réduire les risques juridiques dans le cadre des contrôles ou contentieux
- Limiter les accès aux informations confidentielles
- Etre conformes aux normes, loi et règlement en vigueur
- Baisse des coûts
- Autre (précisez)

4.6 Parmi les problématiques suivantes, quelles sont les 5 plus importantes pour vous ?

- Volume croissant d'information et de document interne à gérer
- Volume croissant d'information externe à gérer
- Manque de définition des rôles dans les processus documentaires
- Migration du papier vers le numérique
- Prise de décision devenant de plus en plus rapide
- Exigences règlementaires et normatives de plus en plus forte
- Risque de perte ou de modification de document
- Nombre d'utilisateur de plus en plus important
- Perte de temps liée à la recherche d'information

4.7 Pour vous, quelles sont les priorités de 1-5 en matière d'accès à l'information (1 étant indispensable et 5 facultative) ?

- Gestion plus fine du droit d'accès
- Offrir à l'utilisateur un point d'accès unique à l'information de son organisation
- Permettre un accès en situation de mobilité aux informations
- Limiter ou supprimer les volumes papiers aux postes de travail
- Contrôler de manière systématique les différents moyens d'accès ainsi que les personnes

4.8 Pour vous, l'accompagnement du changement est

- Critique
- Nécessaire
- Utile
- Facultatif

4.9 Parmi les processus suivants, pouvez-vous donner un ordre de priorité pour la gouvernance des données et des documents dématérialisés ?

- Relation client/citoyen
- Métier
- RH
- Finance-facture-marche/achat
- Contrat
- Autre (précisez)

PROBLEME DE MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION

4.10 Selon vous, de 1 à 5 (1 étant handicapant et 5 négligeable) dans quel ordre d'importance les propositions suivantes sont des freins à la mise en place de la gouvernance de l'information ?

- Le budget
- Le manque de connaissance sur les méthodologies
- Le manque de connaissances des obligations et normes
- Le manque de volonté des décideurs et manageurs
- Le manque de conscience des dangers encourus (perte d'information, protection des données)
- Autre (précisez)

4.11 Parmi les activités suivantes, quelles sont les 5 qui vous posent le plus de problèmes en gouvernance de l'information ?

- Gestion des archives papier
- Gestion des documents électroniques
- Archivage électronique Plan classement
- Traitement des mails
- Partage et collaboration sur les fichiers électroniques
- Gestion du cycle de vie des documents
- Dématérialisation des dossiers de travail
- Mise à dispositions des données publiques
- Gestion des données personnelles
- Gestion ressources documentaires
- Lieux de stockage
- Workflow de traitement
- Autre (précisez)

5. ATTENTES

5.1. Quelles sont vos attentes concernant ce projet ?

5.2. Avez-vous des suggestions ou des remarques que vous souhaiteriez aborder avec nous ?

F O R M U L A I R E D E C O N S E N T E M E N T

Participation au projet

Comme annoncé, votre participation au travail consiste dans une entrevue d'une durée de 60 à 90 minutes. Une synthèse de l'entretien sous la forme écrite vous sera ensuite renvoyée pour confirmation. Dans la mesure du possible, nous vous prions de nous faire parvenir votre confirmation dans un délai de sept jours suivant la réception du document.

Inconvénients à participer à ce projet

Le seul inconvénient à votre participation à cette recherche réside dans le temps consacré à l'entrevue et pour lequel nous vous remercions chaleureusement.

Avantages à participer à ce projet

Votre participation permettra à vos opinions, à vos souhaits en matière de gouvernance de l'information d'être recueillis et diffusés et d'apporter ainsi une contribution à la construction des pratiques de gouvernances informationnelles dans le contexte des entreprises.

Mesures et engagements à la confidentialité

Les informations que vous donnerez resteront confidentielles et seront accessibles seulement aux fins de ce travail. Seules les responsables du projet auront accès aux propos tenus lors des discussions et connaîtront l'identité des participants et des participantes. Les extraits d'entretien pourront être cités seulement à condition qu'ils restent anonymes et qu'il soit impossible d'en identifier l'auteur/e. Les notes prises pendant la conduite de l'entretien seront détruites de manière confidentielle.

Diffusion des résultats

Les résultats de ce travail seront présentés dans le cadre du Master en Sciences de l'information de la Haute Ecole de Gestion de Genève sous la forme d'un rapport écrit, rendu le 15 août 2018 et qui, sous proposition de la directrice du travail, pourra éventuellement donner lieu à une publication ultérieure.

J'accepte de participer au travail de Master :

Mise en place d'une gouvernance informationnelle

Au sein d'un bureau d'architecte

Ma signature atteste de mon consentement à participer à l'étude. Je comprends que je suis libre de me retirer en tout temps de l'étude sans aucune conséquence pour moi.

Signature du participant **Signature de la responsable du projet**

_____ _____

Lieu et date_____

Pour tout renseignement supplémentaire sur vos droits, vous pouvez vous adresser : Sandrine Anderfuhren, sandrine.anderfuhren@hesge.ch

Annexe 5 : Guide du focus-group

Guide du Focus-group

1. ACTIVITE ET FONCTION

1.1. Comment décrivez-vous votre activité ?

2. CYCLE DE VIE D'UNE AFFAIRE

2.1. Connaissez-vous le cycle de vie d'une affaire ?

2.2. Pouvez-vous me décrire comment se déroule une affaire au niveau documentaire ?

2.3. A quelle étape du cycle de vie êtes-vous actif ?

3. GESTION DOCUMENTAIRE

3.1. Pouvez-vous me citer 3 problèmes rencontrés couramment dans votre pratique documentaire ?

3.2. Existe-t-il des processus de gestion des documents ? Si oui, lesquels, si non, pourquoi ?

3.2.1. Si oui, comment les évaluez-vous, sur une échelle de 1-5 (1 étant excellent et 5 médiocre) ?

3.2.2. Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?

3.2.3. Dans quelles mesures correspondent-ils, ou non, à vos besoins ?

3.3. Avez-vous des outils de gestion documentaire ?

3.3.1. Si oui, comment les évaluez-vous, sur une échelle de 1-5 5 (1 étant excellent et 5 médiocre) ?

3.3.2. Quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?

3.3.3. Dans quelles mesures correspondent-ils, ou non, à vos besoins ?

3.4. Avez-vous des pratiques d'archivage

3.4.1. Pouvez-vous m'expliquer votre circuit de validation des documents ?

3.4.2. Quels sont les critères qui font d'un document un document « important » selon vous ?

3.4.3. Que faites-vous lorsque vous ouvrez, nommer, classer, archivez, détruisez un dossier ?

4. GOUVERNANCE DE L'INFORMATION

« La Gouvernance de l'Information (GI) est un programme d'harmonisation et de contrôle de l'information visant à appliquer les politiques de gestion de l'information, allant de la création jusqu'à l'utilisation, l'archivage et la suppression de n'importe quelle information d'entreprise jugée comme un actif (Asset). Ce programme englobe les diverses lois et réglementations locales/mondiales en vigueur ainsi que les normes d'entreprise servant à la gestion de l'information. Il comprend donc, bien au-delà de la simple rétention ou suppression de documents, tous les processus métiers et les pratiques ayant un lien direct avec le cycle de vie de l'information, la protection des données privées, les exigences de preuve électronique pour l'eDiscovery, l'optimisation du stockage et la gestion des métadonnées. » (Pagnamenta, 2016)

VOS BESOINS

4.12 La gouvernance de l'information est une stratégie élaborée par une organisation en matière de management de l'information. Parmi ces enjeux, lesquels sont pour vous les 3 plus importants ?

- Organiser l'accès et le partage de l'information et des connaissances
- Valoriser les informations à l'extérieur
- Organiser la pérennité à long terme de certains documents et informations
- Définir des règles et processus documentaires
- Maîtriser les coûts documentaires liés au système d'information
- Maîtriser les risques en matière de gestion des documents
- Autre (précisez)

4.13 Parmi les propositions suivantes, quelles sont vos 5 attentes en matière de gouvernance de l'information ?

- Gagner en efficacité
- Gagner en qualité relation-client
- Rendre disponible la bonne information au bon utilisateur
- Gagner en rapidité de décision
- Gagner en traçabilité/ sécurité des informations importantes
- Réduire les risques juridiques dans le cadre des contrôles ou contentieux
- Limiter les accès aux informations confidentielles
- Etre conformes aux normes, loi et règlement en vigueur
- Baisse des coûts
- Autre (précisez)

4.14 Parmi les problématiques suivantes, quelles sont les 5 plus importantes pour vous ?

- Volume croissant d'information et de document interne à gérer
- Volume croissant d'information externe à gérer
- Manque de définition des rôles dans les processus documentaires
- Migration du papier vers le numérique
- Prise de décision devenant de plus en plus rapide
- Exigences règlementaires et normatives de plus en plus forte
- Risque de perte ou de modification de document
- Nombre d'utilisateur de plus en plus important
- Perte de temps liée à la recherche d'information

4.15 Pour vous, quelles sont les priorités de 1-5 en matière d'accès à l'information (1 étant indispensable et 5 facultative) ?

- Gestion plus fine du droit d'accès
- Offrir à l'utilisateur un point d'accès unique à l'information de son organisation
- Permettre un accès en situation de mobilité aux informations
- Limiter ou supprimer les volumes papiers aux postes de travail
- Contrôler de manière systématique les différents moyens d'accès ainsi que les personnes

4.16 Pour vous, l'accompagnement du changement est

- Critique
- Nécessaire
- Utile

- Facultatif

4.17 Parmi les processus suivants, pouvez-vous donner un ordre de priorité pour la gouvernance des données et des documents dématérialisés ?

- Relation client/citoyen
- Métier
- Ressources humaines
- Finance-facture-marche/achat
- Contrat
- Autre (précisez)

PROBLEME DE MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION

4.18 Selon vous, de 1 à 5 (1 étant handicapant et 5 négligeable) dans quel ordre d'importance les propositions suivantes sont des freins à la mise en place de la gouvernance de l'information ?

- Le budget
- Le manque de connaissance sur les méthodologies
- Le manque de connaissances des obligations et normes
- Le manque de volonté des décideurs et manageurs
- Le manque de conscience des dangers encourus (perte d'information, protection des données)
- Autre (précisez)

4.19 Parmi les activités suivantes, quelles sont les 5 qui vous posent le plus de problèmes en gouvernance de l'information ?

- Gestion des archives papier
- Gestion des documents électroniques
- Archivage électronique
- Plan classement
- Traitement des mails
- Partage et collaboration sur les fichiers électroniques
- Gestion du cycle de vie des documents
- Dématérialisation des dossiers de travail
- Mise à dispositions des données publiques
- Gestion des données personnelles
- Gestion ressources documentaires
- Lieux de stockage
- Workflow de traitement
- Autre (précisez)

5. ATTENTES

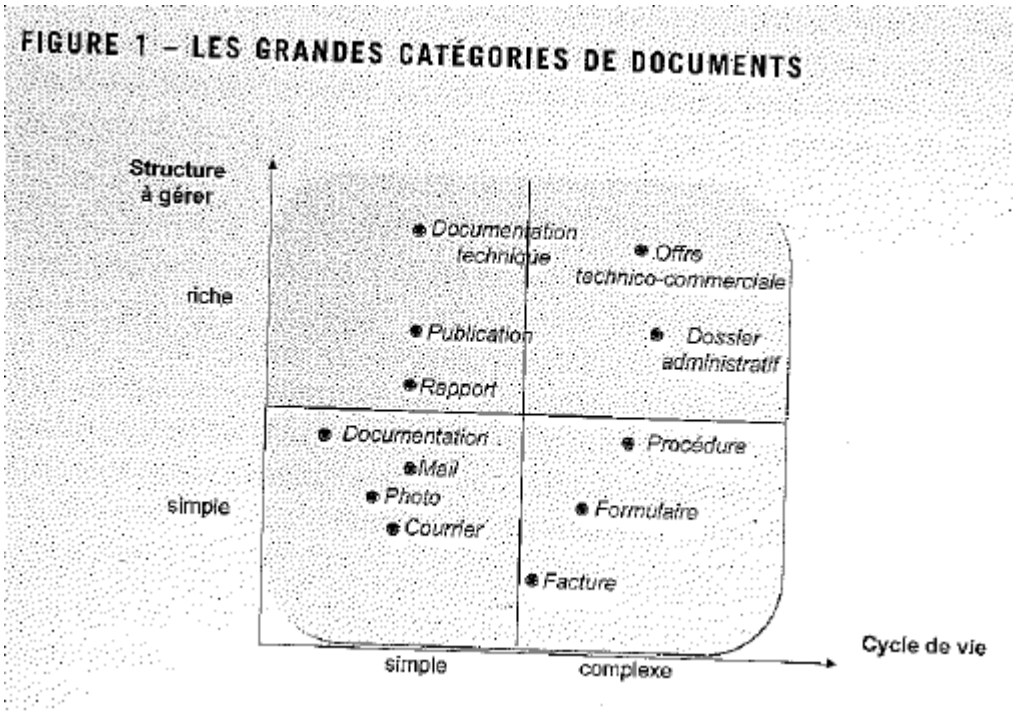
5.1. Quelles sont vos attentes concernant ce projet ?

5.2. Avez-vous des suggestions ou des remarques que vous souhaiteriez aborder avec nous ?

Annexe 6 : Les parties prenantes de la gouvernance de l'information

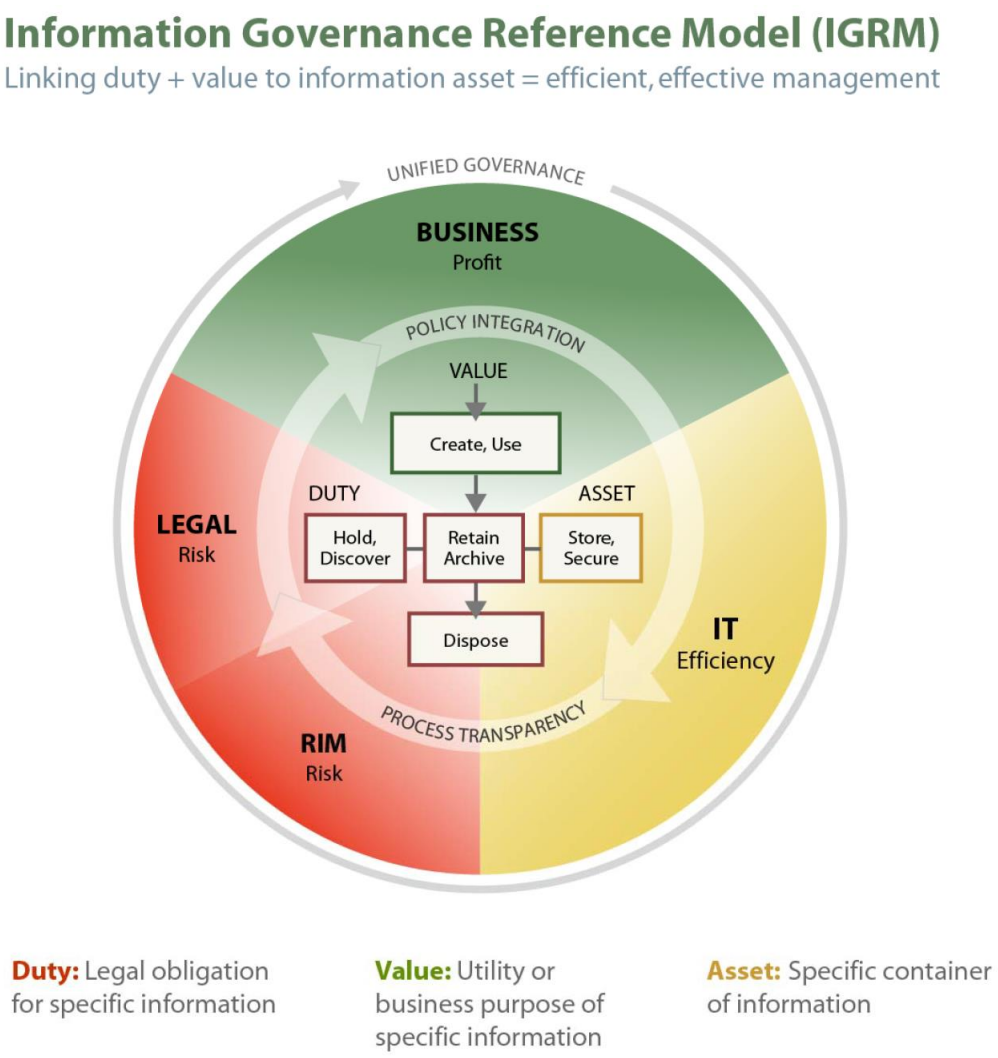
(Mourain, 2013, p,54)

Annexe 7 : Catégorie des documents dans une entreprise



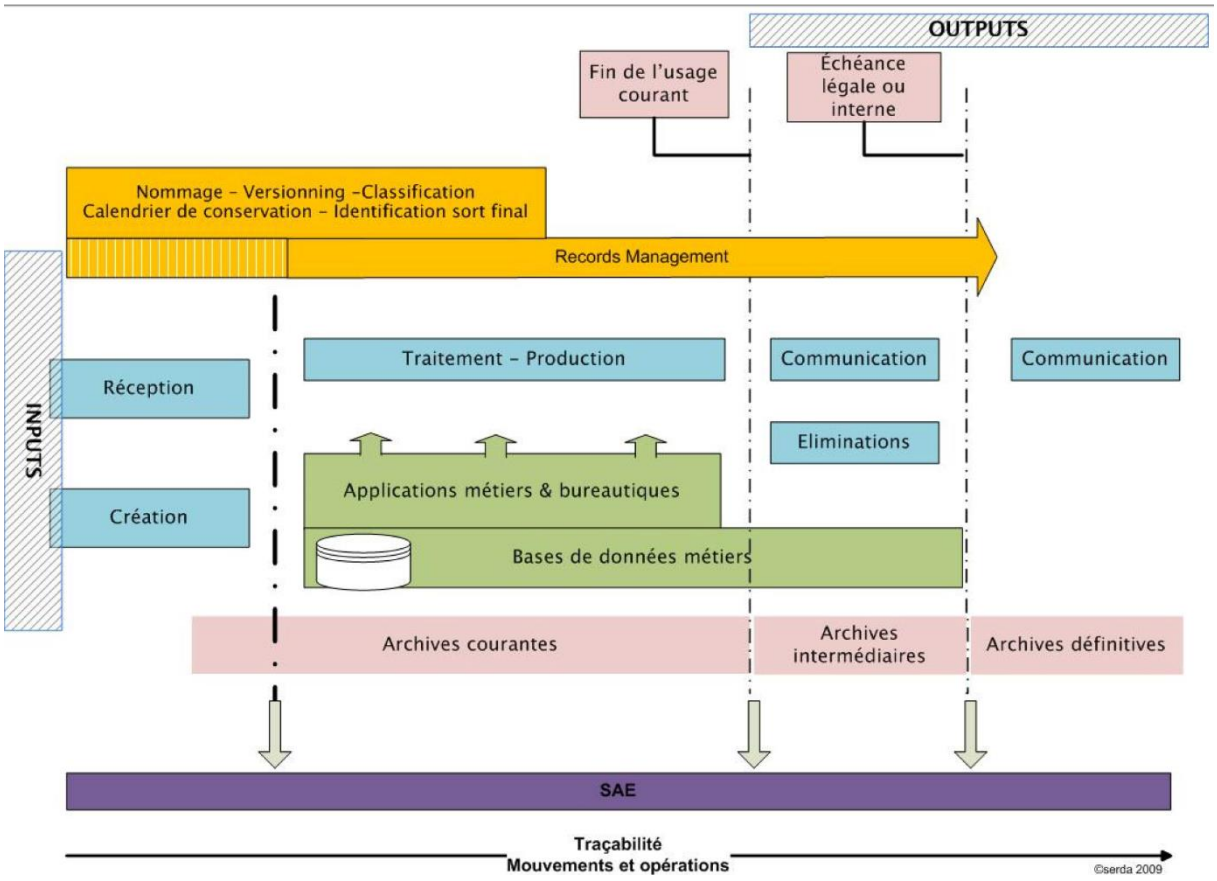
(Géry, 2009, p.9)

Annexe 8 : Modèle IGRM



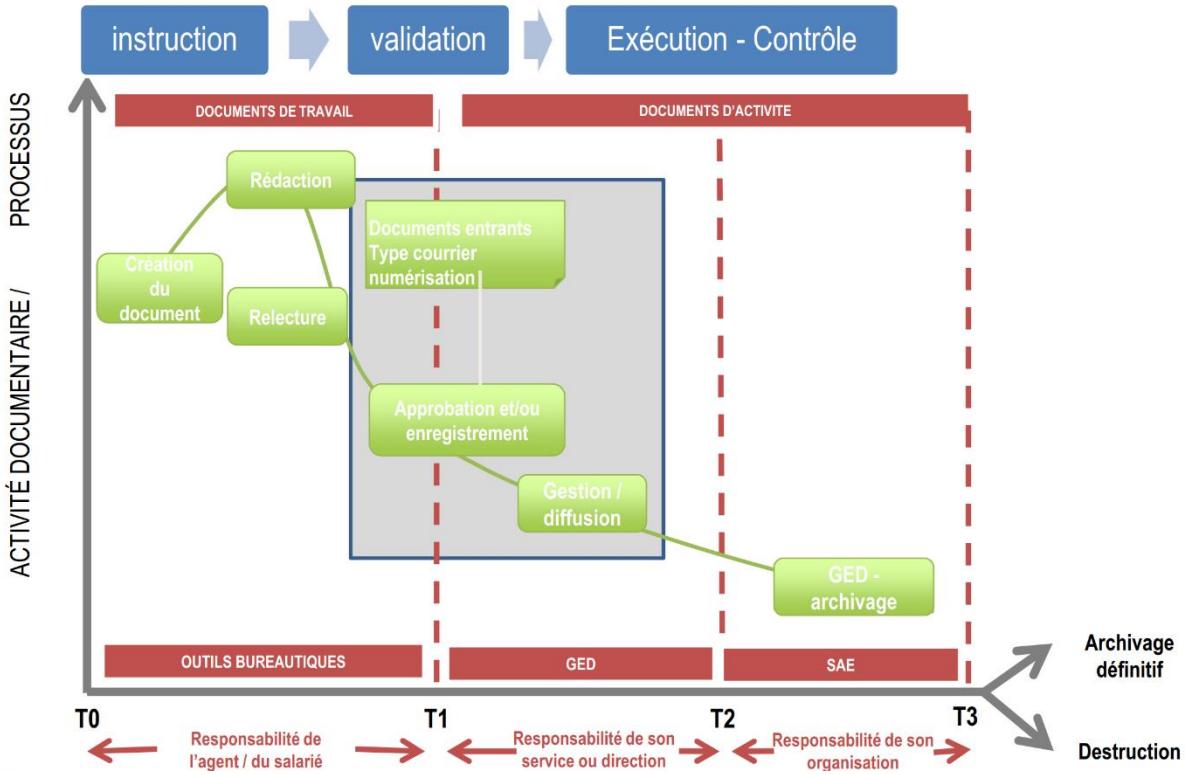
(EDRM, 2011, p.1)

Annexe 9 : Architecture de l'information



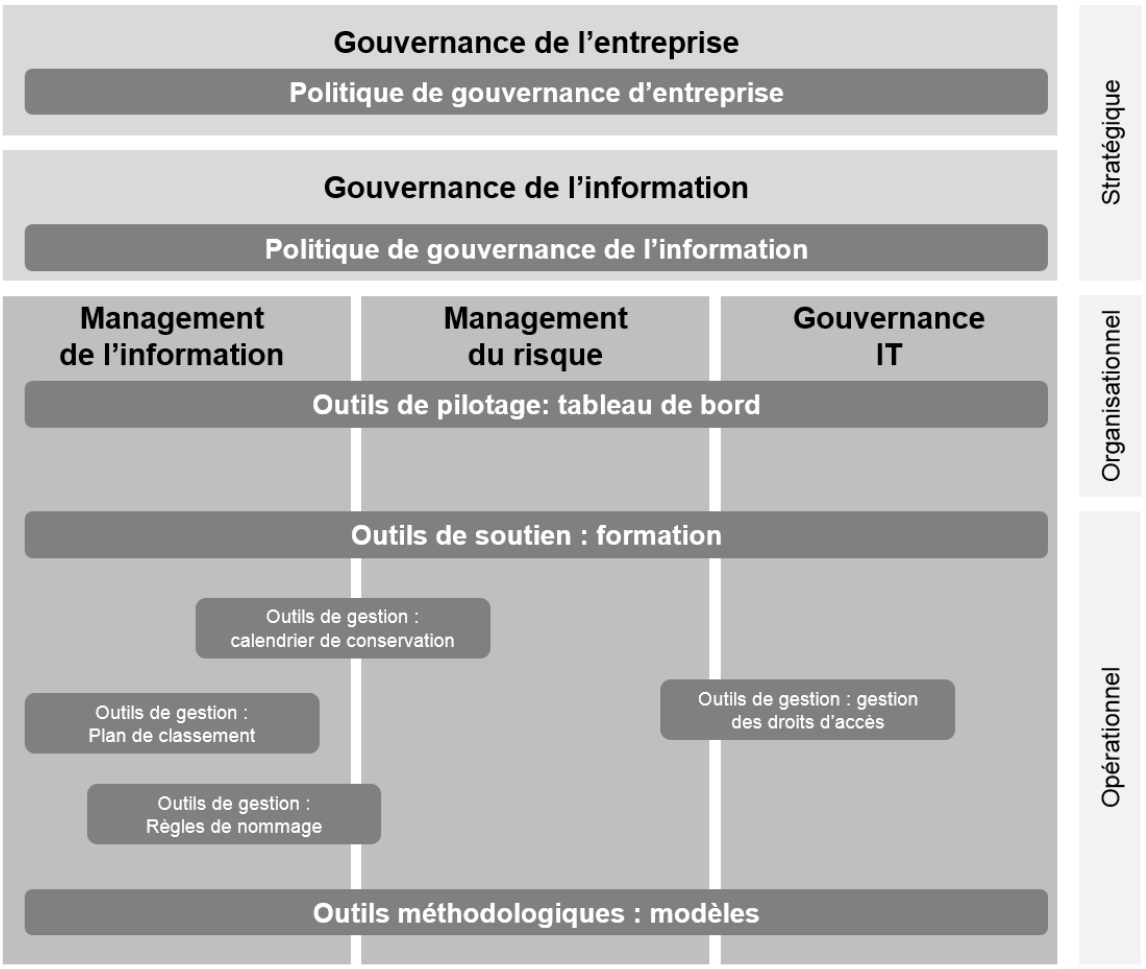
(Serdalab, 2016)

Annexe 10 : Cycle de vie du document



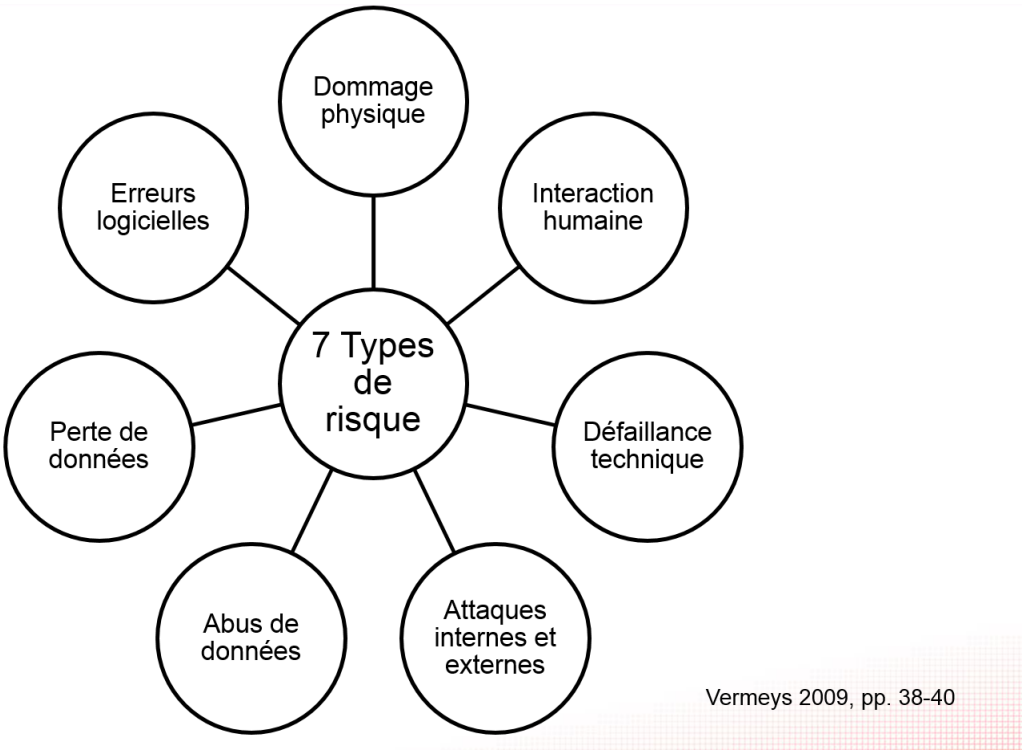
(Serdalab, 2016)

Annexe 11 : Contexte et positionnement de la gouvernance de l'information



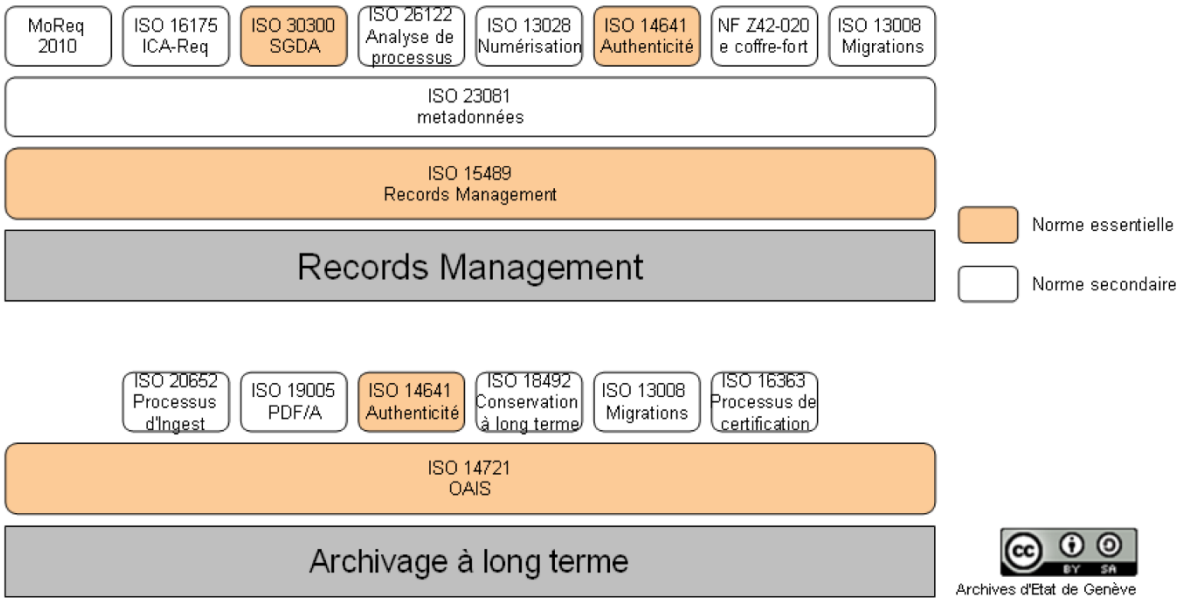
(Adapté de Wildhaber, 2016, p 66)

Annexe 12 : Typologie des risques informationnels



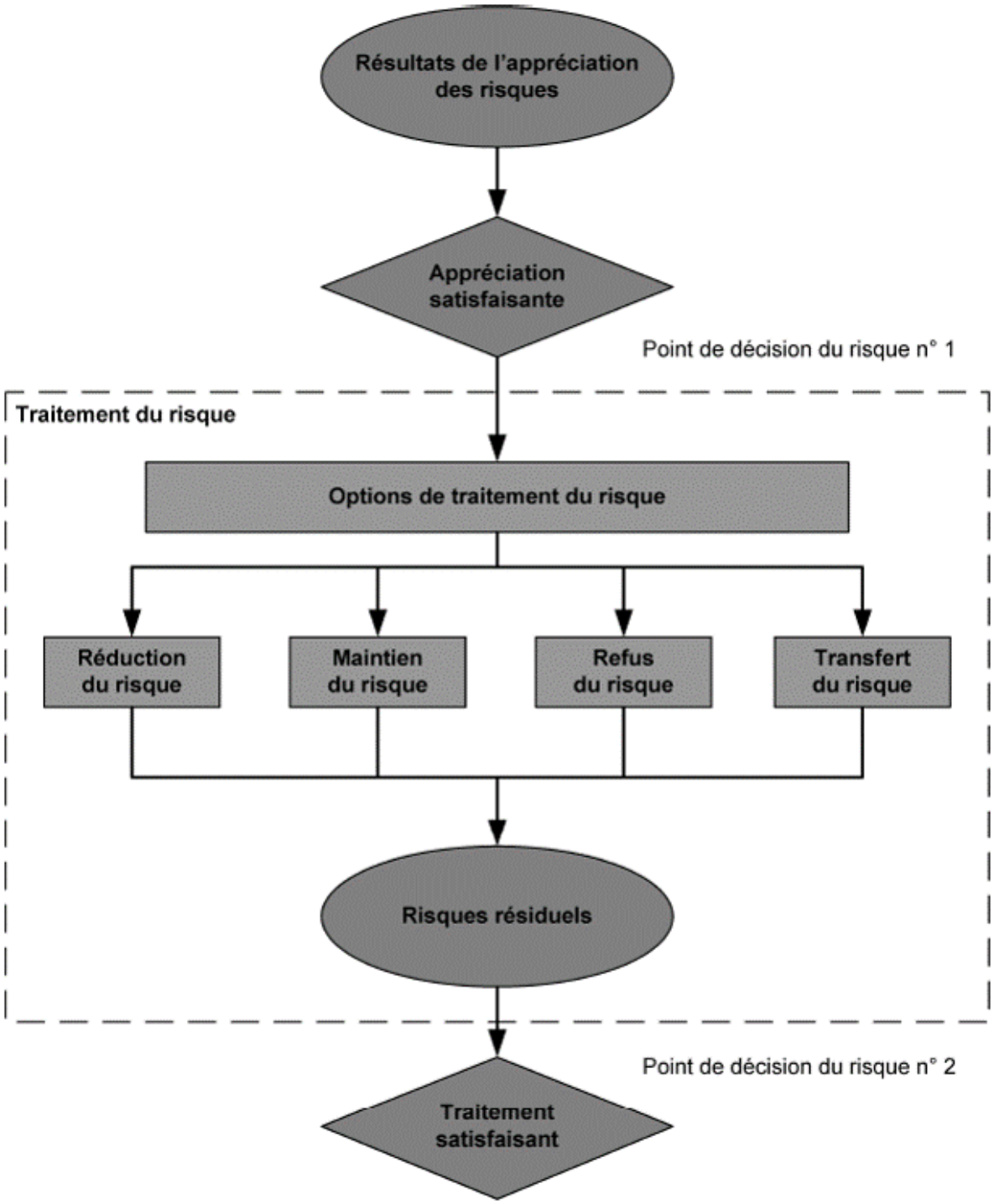
(Vermeys, 2009, pp. 38-40)

Annexe 13 : Normes internationales en records management et en archivage à long terme



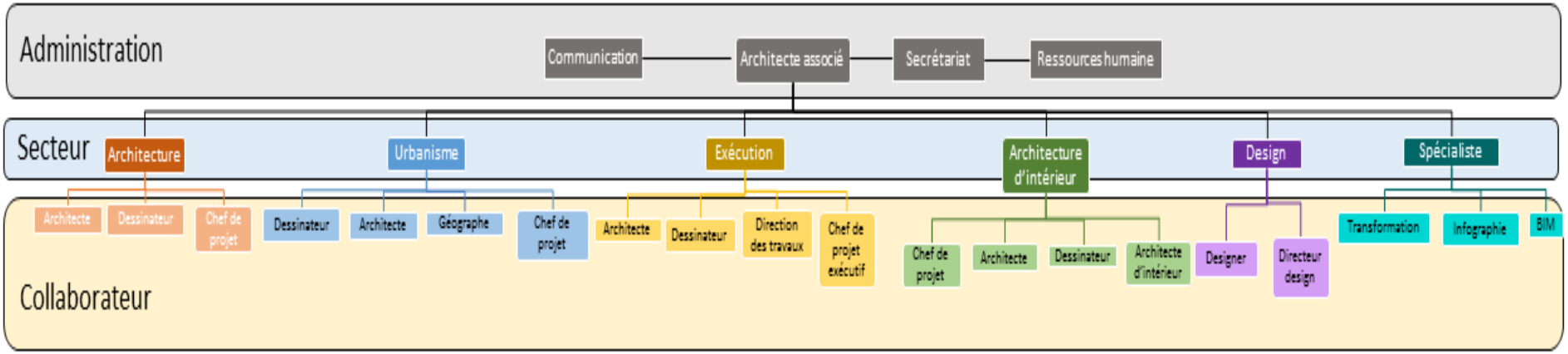
(Archives d'Etat de Genève, 2013)

Annexe 14 : Gestion des risques informationnels selon la norme ISO 27005

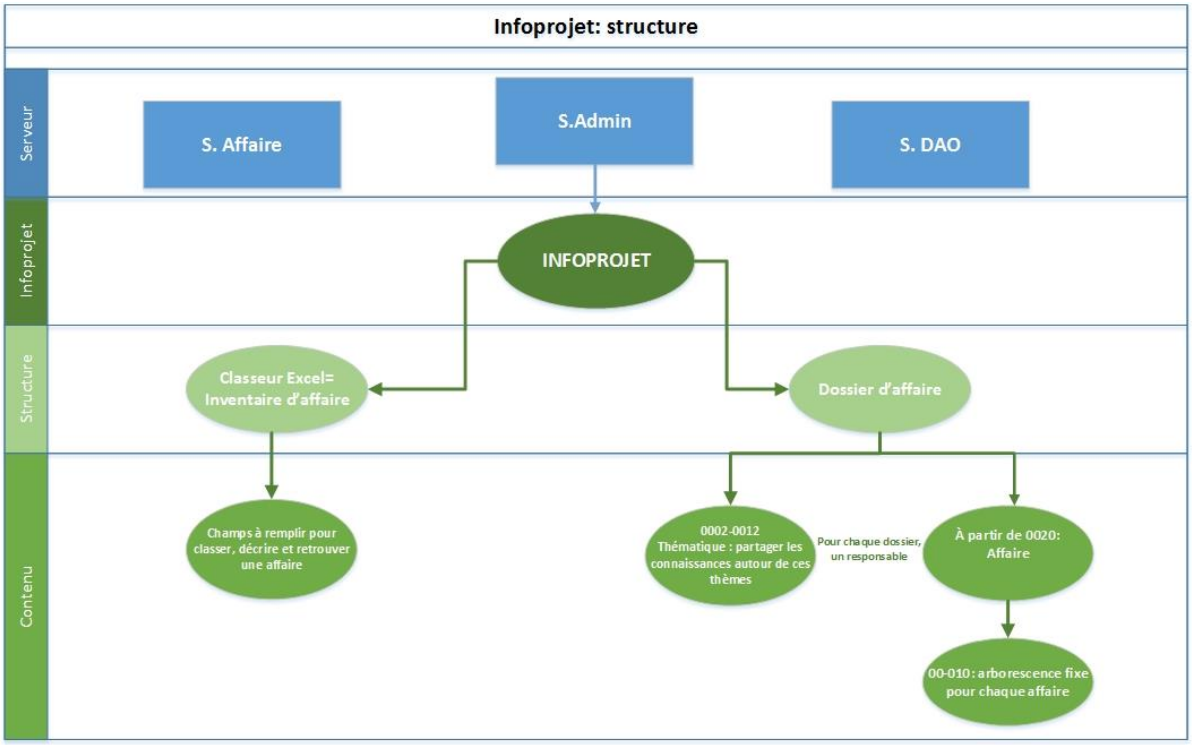


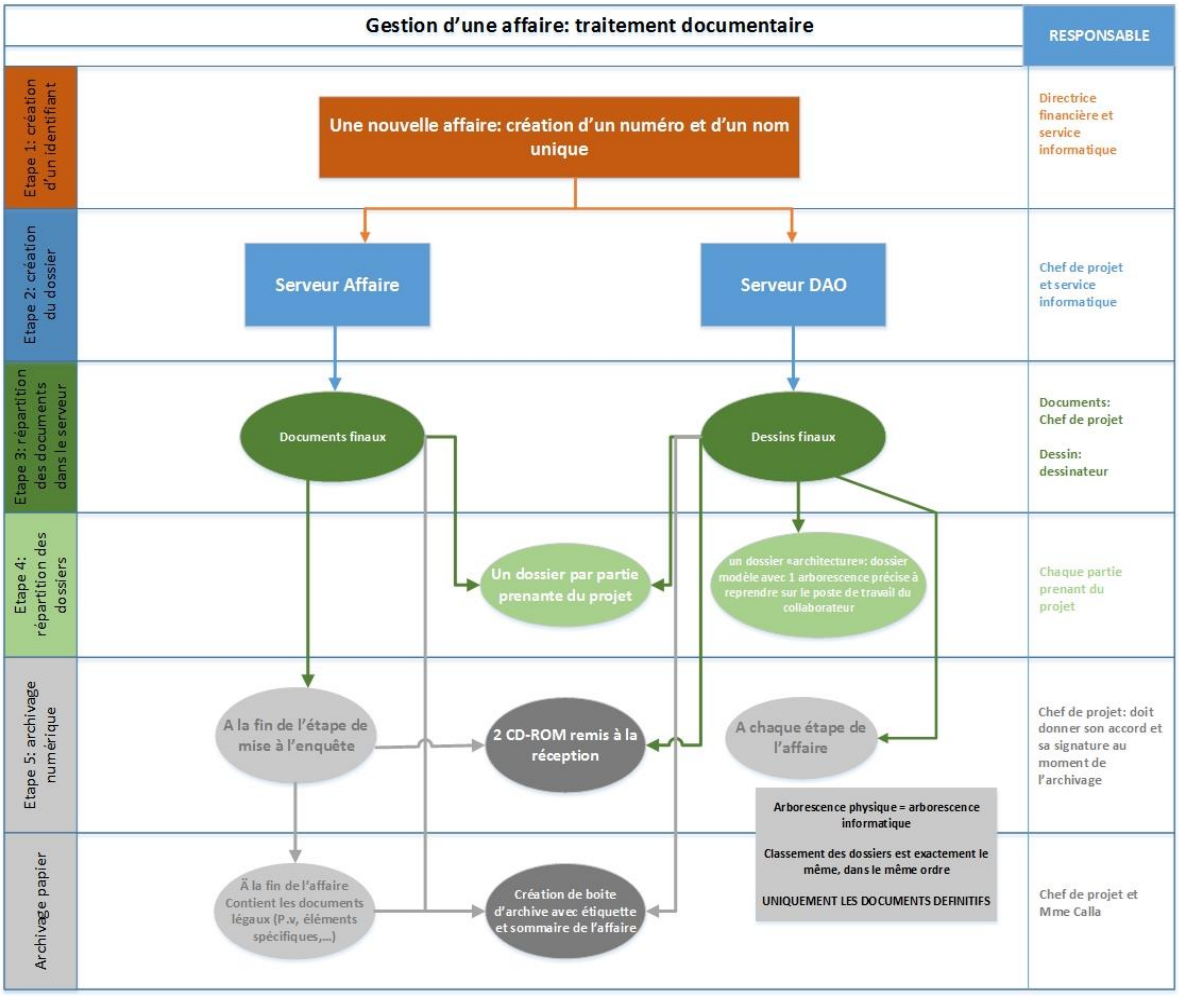
(Organisation mondiale de la normalisation ISO 27005, 2011, p.25)

Annexe 15 : Organigramme de CCHE



Annexe 16 : Processus informationnels actuels de CCHE





Annexe 17 : Arborescence d' « Infoprojet »

Infoprojet						
	_0001	_Arborescence dossier				
			0	fiche identification		
			1	texte-données techniques		
			2	photos		
			3	plans		
			4	images		
			5	maquette		
			6	web		
			7	médias		
			8	références concours		
			9	fiche de projet		
			10	analyse de couts		
					1	fiche de couts
					2	analyse de couts
	_0002	_Catalogues				
			non definie	dossier sans titre		
	_0003	_Gabarit fiches				
			non definie	Fonts		
			non definie	links		
	_0004	_Fiche de couts-documents de travail				
			xx	fiches de couts par thèmes		
					0	fiches types
					1	administration
					2	habitation
					3	public & commercial
					4	scolaire
					5	villa
					xx	a effectuer
	_0005	_Analyse de couts				
			1	logement		
					2	habitation
			2	batiment administratifs		
					1	administration
			3	scolaire		
					4	scolaire
			4	aménagements intérieurs		
			5	autres		
					xx	a effectuer
			6	public et commercial		
					3	public & commercial
			7	villa		
					5	villa
			xx	documents de travail		
					0	fiches types
					1	administration
					2	habitation
					3	public & commercial
					4	scolaire
					5	villa
	_0006	_Design				
			520	Rionzi (exemple)		
					0	fiche identification
					1	texte-données techniques
					2	photos
					3	plans
					4	images
					5	maquette
					6	web
					7	médias
					8	références concours
					9	fiche de projet
					10	analyse de couts
	_0007	_Benchmarking				

	_0008	_Ratios				
			non definie	Cuisines professionnelle_ratio		
					non definie	Containers provisoires
					non definie	Neufert règles resto-cuisines
					non definie	Normes et réglements
					non definie	programmes cuisines types
					non definie	Projets CCHE cafétériat-self service
					non definie	Projets CCHE restaurant
					xx	Classeur
			non definie	Logement_ratios_CCHE		
					non definie	analyse de couts CCHE - Habitation
					non definie	1 dossier/ projet
			non definie	Sanitaire		
					2011	Noyau sanitaire CCHE
	_0009	_Phases-Méthodologie - Approches				
	_0010	_Dossiers par thèmes (ex,sanitaires, n				
			non definie	Base projet		
			non definie	Intercalaires classeur		
					non definie	Link
			non definie	Par phase		
					1	Concept-AP
					2	MAE
					3	1-100
					4	1-50
					5	1-20
					6	Detail 1-10 et 1-5
					7	3D
					8	Catalogue mobilier mobile
					9	Catalogue matériaux
					10	Catalogue sabitaire-cuisine
			non definie	Par projet		
	_0011	_BIM				
			non definie	BIM abvent		
			non definie	BIM Article Divers		
					130201	BIM protocol UK
			non definie	BIM articles SIA		
			non definie	BIM présentation CCHE		
					non definie	images BIM
					160428	BIM Interne
	_0012	_Concours				
			non definie	ADMINISTRATION		
			non definie	AEROPORT		
			non definie	BIBLIOTHEQUE		
			non definie	CENTRE COMMERCIAL		
			non definie	CONCERT		
			non definie	ECOLE		
			non definie	EMS		
			non definie	ESPACE PUBLIC		
			non definie	ETUDIANTS		
			non definie	FACADE		
			non definie	GARE		
			non definie	HOPITAL		
			non definie	HOTEL		
			non definie	INDUSTRIE		
			non definie	INTERIEUR		
			non definie	LOGEMENTS		
			non definie	MIXTE		
			non definie	MUSEE		
			non definie	PARKING		
			non definie	PISCINE		
			non definie	STADE DE SPORT		
			non definie	URBANISME		

	_0013	Normes_Lois				
			0	ARCHITECTE		
			1	MO (DIRECTIVES)		
					non definie	MO PRIVES
					non definie	MO PUBLIC
			2	AUTORITES (LOIS ET REGLEMENTS)		
					B	CONFEDERATION
					C	CANTON
					D	DISTRICTS
					E	COMMUNES
					F	AEAI (FEU)
					G	MARCHES PUBLICS
			3	MANDATAIRES (AIDES AU TRAVAIL)		
					N	INGENIEURS ENVIRONNEMENT
					P	PHYSICIEN
					X	EXPERTISES
			6	REFERENTS (NORMES)		
					non definie	AFS (STERILISATION)
					non definie	ASPEE-ASMA (CANALISATIONS)
					non definie	BPA
					non definie	CFC
					non definie	CFF
					non definie	CRB
					non definie	DIVERS
					non definie	ECO-BAU
					non definie	FICHE TECHNIQUE
					non definie	KBOB
					non definie	LIGNUM
					non definie	MINERGIE
					non definie	OFPP (ABRIS)
					non definie	OFS (INDICE CONSTRUCTION)
					non definie	OFSPO (MACOLIN)
					non definie	PROCAP
					non definie	SIA
					non definie	SNARC
					non definie	SUVA
					non definie	USPI (IMMOBILIER VAUD)
					non definie	VSS
					non definie	VST (PORTES)
			non définie	Calcul de surface		
			non définie	Ratio		
					non definie	base dossier ratio
					non definie	Elodie
	_0014	Ne pas faire				
	_0015	Typologie logement CCHE				
			non définie	1 dossier/projet		
	0020-9934	Projet				

Annexe 18 : Extrait du plan de classement de CCHE

Serveur Affaires								
	0618-1	Crissier (EXEMPLE)						
			0	Architecte				
			1	MO				
							01	correspondance envoyée
							02	correspondance recue
							03	PV MO
							04	Documents
							05	Etudes
							06	Photos
					A	MO		
					B	Intervenants MO		
					C	Locataire MO		
					D	Voisin MO		
					E	PPE		
			2	Autorites				
					A	Permis		
							01	correspondance envoyée
							02	correspondance recue
							03	PV autorités
							04	oppositions
							05	recours
							06	permis construire
							07	permis habiter
					B	Commune		
					C	Canton		
					D	Conféderation		
					E	Services		
					Non définie	PVs		
			3	Mandataires				
			4	Direction des travaux				
			5	Entreprises				
			0618 1	etude préalable				
			0618 2	enq impl				
			0618 3	enq bat				
			0618 4	promesse de vente				
			0618 5	plans de vente				
			0618	correspondance				
			0618	cout				
			0618	descriptif				
			0618	devis				
			0618	entreprises				
			0618	general				
			0618	honoraires				
			0618	images				
			0618	mandataires				
			0618	photos				
			0618	planning				

Serveur DAO																
	0618-1	Crissier (EXEMPLE)														
			0	Architecte												
					z	DAO Archive										
									non definie	archive archicad_dwg						
									non definie	archive archicad_pdf						
									non definie	Archive archicad_pla						
									D	Vente						
							00	existant			non definie	autre				
											non definie	couts				
											non definie	dwg				
											non definie	exemples				
							00	vente					non definie	plaquette		
													non definie	poste		
											non definie	images				
													non definie	08.01.2007		
													non definie	10.01.2007		
													non definie	ferring		
													non definie	photomontage		
													non definie	références-CCHI		
													non definie	situation		
											non definie	ing				
											non definie	ibk				
													non definie	ancien		
											non definie	pdf				
													non definie	30.0.3.07		
													non definie	parcelle		
													non definie	20.12.2006		
													non definie	12.04.2007		
													non definie	02.02.2007		
													non definie	17.01.2007		
											non definie	pln				
													non definie	ancien		
											non definie	plt				
									D	VENTE-a						
									A	concept CVSE						
											non definie	luminaire				
									non definie	archive archicad_dwg						
									non definie	archive archicad_pdf						
											non definie	enquete implementation				
							01	avant-projet			non definie	parcelle nord				
											non definie	parcelle sud				
									non definie	Archive archicad_pla						
											0618	biblio				
									non definie	AVRP						
											non definie	dwg				
											non definie	parcelle nord				
									non definie	Eclairement patio						
									non definie	archive archicad_dwg						
									non definie	archive archicad_pdf						
									non definie	Archive archicad_pla						
									non definie	vente plaquette						
											90414	doosier de vente				
							02	projet					non definie	image		
													0618	biblio		
											non definie	annules				
													non definie	pln		
													non definie	ibk		
													non definie	images		
									non definie	archive archicad_dwg						
									non definie	archive archicad_pdf						
									non definie	Archive archicad_pla						
									non definie	ENQ						
											non definie	DEM IMP				

Annexe 19 : Matrice RACI actuelle

	Architecte associé	Architecte	Directrice financière	Chef de projet	Dessinateur	Assistante de direction	Secrétaire d'exécution	Service communication	Partie prenante	Service informatique
Création d'un identifiant	R	I	R	I	I	I	I	I	I	R
Création du dossier	I	R		I	I	I	I	I		R
Répartition dans les dossiers	I	I	I	R	I	I		I	R	R
Répartition des documents	I	R		R	R				A	
Archivage		R		R			R			
Transmission d'information	R		I	R	I	I	I	I	I	I

Annexe 20 : Analyse des actifs informationnels

Analyse de la composition des serveurs

Serveur	Quantité (GB)	%
ADMIN	32820	57%
AFFAIRE	2899.0	5%
DAO	12479.9	22%
Total	57558.9	

Serveur ADMIN		
Dossier	*Quantité (GB)*	*%*
Administration	324	9%
La vie CCHE	79	2%
Modèles-protocoles	1.2	0%
Archivage	147	4%
Normes-règlements-directives	29	1%
Détails	0.207	0%
Développement durable	4.6	0%
Direction	9.9	0%
Communication	959	26%
CP	6.9	0%
DIT	9.2	0%
Informatique	1400	38%
Secrétariat	127	3%
Organisation bureau	0.146	0%
« Infoprojet »	291	8%
Urbanisme	150	4%
Référents	2.5	0%
GPC	0.44	0%
Concours	1.2	0%
AI	100	3%
ArchiCAD	0.029	0%
Scanner A0	0.016	0%
Infographie	24	1%
Partage	0.013	0%
Total	3700	

Serveur AFFAIRE		
Dossier	*Quantité (GB)*	*%*
Affaire	2804.5	97%
MARC_DIACON_STOCKAGE_TMP	13	0%
Etudes de faisabilité	53	2%
SERONO	0.124	0%
Concours perdus	0.269	0%
Recycle	28	1%

Appel d'offres non retenus	0.057	0%
Total	2898.95	

Serveur DAO		
Dossier	*Quantité (GB)*	*%*
Projet	10878	87%
Etudes de faisabilité	0.0166	0%
DESIGN	1600	13%
SERONO	0.0088	0%
Divers	1.9	0%
Total	12479.9	

« Infoprojet »		
Dossier	*Quantité (GB)*	*%*
Projet	217.88	75%
Arborescence dossier	0.004	0%
Catalogue	0.0105	0%
Gabarit Fiches	0.0026	0%
Fiche de coût document de travail	4.99	2%
Analyse de coûts	5	2%
DESIGN	47.82	16%
Benchmarking	0.0129	0%
Ratios	2.07	1%
Phases - méthodologie-approche	0.0255	0%
Dossiers par thème (ex, sanitaires, matériaux,)	0.0255	0%
BIM	1.18	0%
Concours	5.21	2%
Normes Lois	6.43	2%
Typologie logements CCHE	0.339	0%
Total	291	

Annexe 21 : Proposition d'une politique de gouvernance informationnelle

Politique de gouvernance informationnelle pour les documents numériques opérationnels spécifiques

Sandrine Anderfuhren
Version provisoire 28.06.2018
Relue par M. Fischer 18.07.2018

Table des matières

1. Introduction 2
1.1. Principes 2
1.2. Objectifs opérationnels et stratégiques 2
2. Responsabilité 3
3. Cadre légal et normatif 6
4. Outils de mise en œuvre 7
5. Adoption et révision 7
6. Glossaire 7
7. Annexes 8
7.1. Annexe 1 : Définition d'une affaire 8
7.2. Annexe 2 : Explication des tâches dans le cycle de vie informationnel d'une affaire 8
7.3. Annexe 3 : cadre légal et normatif 9
7.4. Annexe 4 : listes des documents importants 11

1. Introduction

Le présent document a pour but de définir la politique de gouvernance informationnelle de CCHE, en présentant ses objectifs, la définition des rôles et responsabilités et son cadre normatif et règlementaire.
La présente politique intervient au niveau de la gestion des risques, du records mangement, de la gestion électronique des documents et de l'archivage : elle couvre uniquement les documents opérationnels spécifiques numériques.
En outre, elle est destinée à tous les collaborateurs de l'entreprise CCHE.

1.1 Principes

La présente politique recouvre des principes et bonnes pratiques dans les domaines suivants :

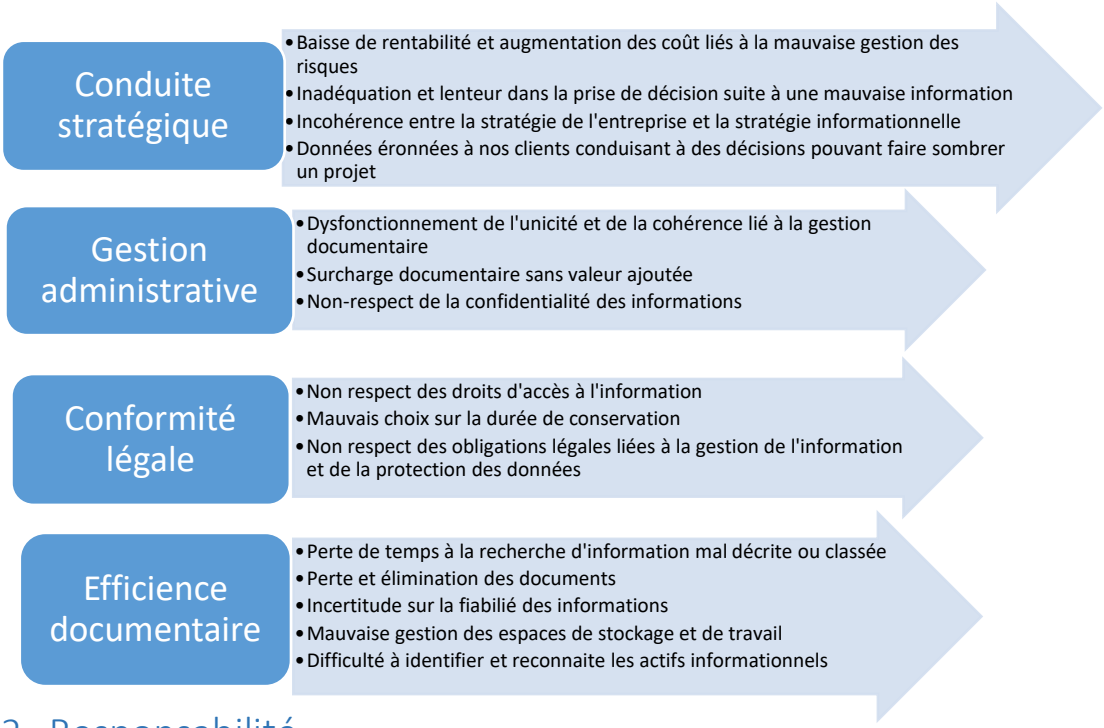
- **La qualité de l'information** : en effet, à travers un processus de validation, on peut garantir qu'un document répond aux exigences de fiabilité. En outre, une liste des documents dits « important » (présenté au point 7.4) permet de catégoriser les documents selon leur typologie et leur utilité.
- **La sécurité de l'information** : on assure une sécurité maximale de l'information en gérant, de concert avec le service informatique, un accès aux informations définis selon leur nature (sensibles, confidentielles, essentielles) et selon le profil de l'utilisateur, puis en étant en accord avec les outils légaux et archivistiques.
- **La transparence** : on garantit une gestion transparente de l'information en rendant le plus facilement accessible la présente politique et ses outils afférents, mais également en documentant tous les processus et activités de l'entreprise.

1.2 Objectifs opérationnels et stratégiques

Les 9 objectifs qui soutiennent la démarche et politique de gouvernance informationnelle de CCHE doivent permettre de :

1. Tirer profit de ressources informationnelles en tant que levier de transformation.
2. Collecter l'information et surveiller le déroulement de la réalisation d'un projet.
3. Assurer l'accès à une information fiable, authentique, intègre et exploitable de manière centralisée.
4. Optimiser la gestion des savoir-faire, entre autres cibler de manière systématique les situations de partage et de mise en commun.
5. Homogénéiser les pratiques informationnelles.
6. Respecter les obligations légales.
7. Etablir une culture informationnelle globale, solide et cohérente.
8. Constituer un dossier d'ouvrage le plus complet possible.
9. Gérer la gouvernance comme un projet global en misant sur une approche transparente et collective.

Pour permettre à ces objectifs de se réaliser, il est important de prendre en compte la gestion des risques informationnels, qui sous-tendent chaque activité de l'entreprise. L'information étant une ressource stratégique, il est important de pouvoir l'exploiter afin d'enrichir les connaissances et savoir-faire de CCHE et de ne pas perdre le « Know How », qui est notre garantie de travail en tant qu'entreprise de service.
Dans ce but, la maîtrise de l'information passe par la gestion des risques informationnels dans les domaines suivants :



2. Responsabilité

La mise en place d'une politique de gouvernance informationnelle relève d'une responsabilité partagée entre différents acteurs : en effet, la collaboration et la responsabilisation des membres de CCHE est indispensable à la bonne construction d'une gouvernance. Chaque personne joue un rôle dans le processus, et se faisant y a une responsabilité.

La direction

En tant que membre de la direction, vous représentez l'autorité : vous êtes compétents pour valider les étapes documentaires constituant une affaire, et vous êtes les garants de la qualité, de la fiabilité et de l'authenticité des documents.

Le service informatique

En tant que responsable informatique dans la création d'une affaire, en créant les dossiers et arborescences dans les serveurs correspondants, vous êtes responsable de la bonne gestion des documents, car vos droits en tant qu'unique créateur de dossier racine et de gestionnaire d'accès font de vous un organe de contrôle important.

Le secrétariat de direction

En tant qu'assistante de direction et secrétaire d'exécution, vous êtes au cœur des relations entre la direction et les collaborateurs, et êtes responsable de la bonne transmission de l'information et de bon archivage des documents tout au long de l'affaire, en collaboration avec l'expert GI et les chefs de projet, dans le but de générer le dossier d'ouvrage le plus complet et valide possible.

Les responsables des projets

En tant que chef de projet, votre rôle est de coordonner vos équipes durant toute la durée d'une affaire : vous êtes chargés de la bonne tenue des dossiers, en gérant la création et le classement des documents de vos collaborateurs.

Les dessinateurs et architectes

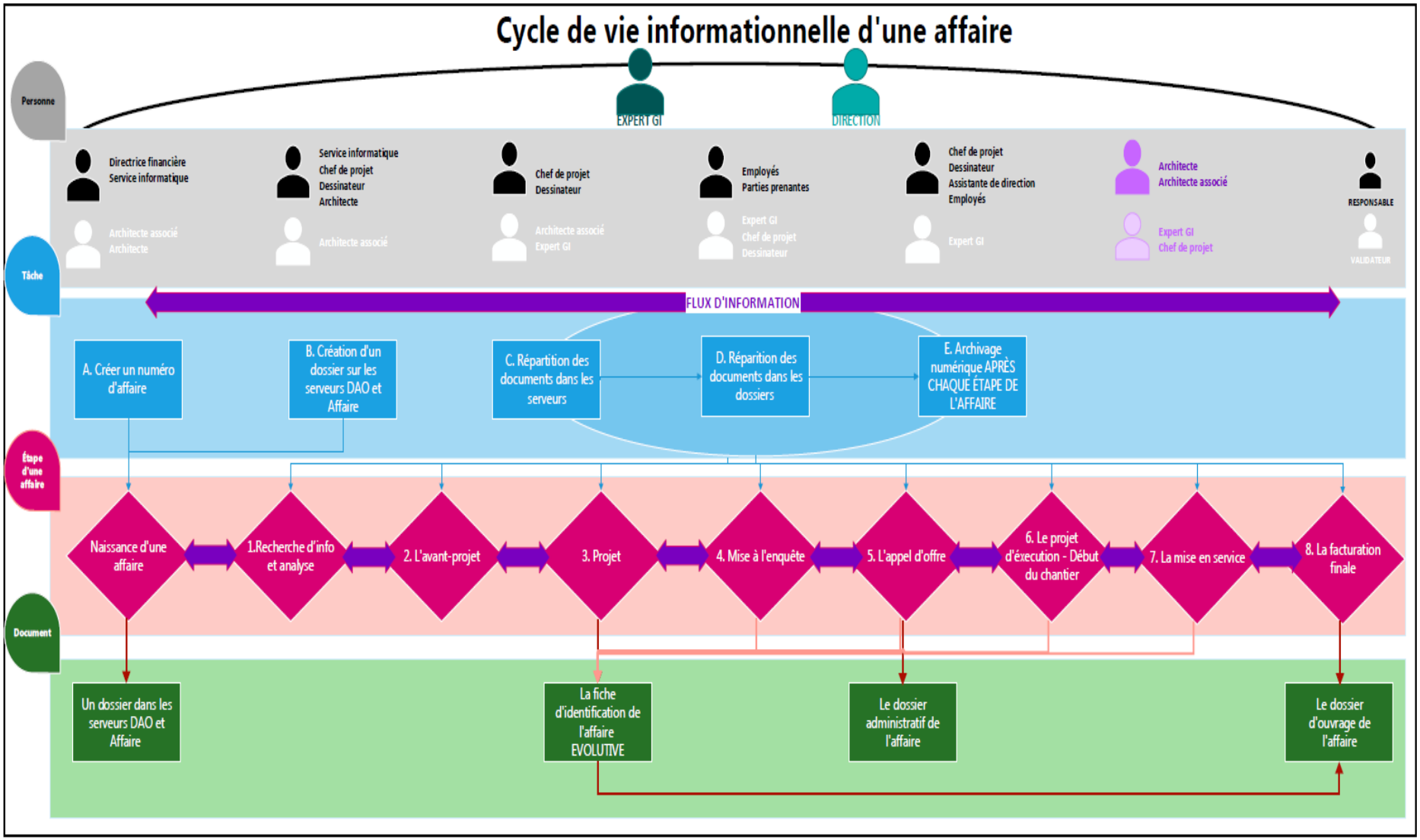
Vous êtes au cœur des développements des projets : à ce titre, vous devez assurer que vos dessins garantissent l'adéquation aux normes, à l'essence des projets et à la faisabilité technique et constructives. Vous devez, tout au long d'un projet, contrôler et valider la bonne version à transmettre aux équipes.

Le spécialiste gouvernance

En tant que spécialiste de la gouvernance de l'information, vous êtes le responsable de la gestion informationnelle et de la bonne circulation des flux d'information. Vous êtes en charge du records management et de l'archivage définitif de l'entreprise. Vous êtes aussi le garant de la sécurité et de la fiabilité de l'information, en veillant à faire appliquer les outils de gestion documentaire, de concert avec le service informatique et la direction.

Les employés

En tant que membre de l'entreprise CCHE, que vous soyez employés, collaborateurs ou encore apprentis, la bonne gestion informationnelle repose, en plus des acteurs cités plus haut, de votre implication et de votre responsabilisation : en tant de créateur et utilisateur de l'information, vos pratiques informationnelles doivent se conformer à celles prévues dans la présente politique. Vous avez en outre la responsabilité de gérer la création de vos documents, le classement et l'archivage systématique après chaque étape de l'affaire, sous réserve de la validation de l'expert GI et de votre chef de projet.



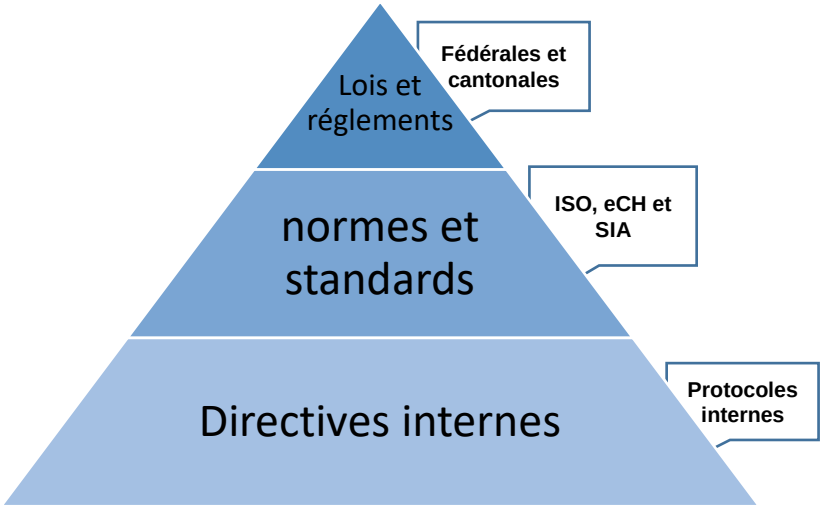
[34] Pour la partie « tâches », ces dernières sont explicitées plus précisément dans le point 7.2

3. Cadre légal et normatif

La gouvernance repose sur des normes et exigences légales qui en régissent les aspects stratégiques, fonctionnels, techniques, et légaux.
Le cadre législatif, constitué des normes et règlements, est une dimension obligatoire à suivre : à l'inverse, les normes et les standards offrent aux entreprises des pistes et des principes à suivre pour assurer la qualité de leur prestation, ils ne sont en aucun cas obligatoires mais, comme les normes ISO, ils sont majoritairement validés et éprouvé par une communauté de professionnels, ce qui est un gage de qualité.
Au niveau stratégique, la norme principale est la norme ISO 15489, repris par la norme eCH-002, car elle définit les bonnes pratiques dans la gestion des documents d'activité, appelé records management. En effet, un document doit répondre aux critères que sont l'authenticité, l'exploitabilité, la fiabilité et l'intégrité. Pour assurer qu'un document réponde à ces quatre critères, la gouvernance devra respecter cinq exigences :

- ***La fiabilité*** : le cadre et les procédures mis en place doivent refléter les activités de la société, en assurant la protection des documents et en garantissant l'accès immédiat.
- ***L'intégrité*** : le système doit être en mesure de vérifier les accès aux informations selon le profil de l'utilisateur, l'élimination des informations selon les exigences légales et garantir l'intégrité d'un document, malgré des problèmes techniques ou d'incompatibilité de format.
- ***La conformité*** : la gouvernance doit répondre aux exigences légales et à celles des activités de CCHE, ainsi qu'aux données de benchmarking à la fin de chaque projet.
- ***L'étendue*** : la gouvernance couvre toute la gestion informationnelle et les actifs informationnels de l'entreprise.
- ***Le caractère systématique*** : la production, la gestion et la conservation des documents se fait de manière systématique, à l'aide de procédures documentées précises accessibles, et des responsabilités définies.

De plus, dans le cadre d'une entreprise, l'accent est mis sur l'évolution constante de ses processus dans une démarche qualité : pour répondre à ces exigences, la norme ISO 9001 liste des principes à respecter. Enfin, la gestion du risque faisant partie intégrante de la stratégie d'entreprise, la gestion de la sécurité de l'information est primordiale, d'une part pour une question de rentabilité, d'autre part pour anticiper au maximum les risques juridiques. CCHE ayant prévu de s'étendre à d'autres cantons et pays, les éléments concernant la législation et règlement devront être mis à jour pour s'adapter au contexte législatif propre à chaque région (voir point 7.3).



4. Outils de mise en œuvre

Pour assurer la bonne mise en place de la gouvernance et la gestion efficace de l'information, une série d'outils, de procédures et d'instruments méthodologiques seront établis :

- ***Un plan de classement***, intégrant les délais de conservation, l'accès, la phase de l'affaire ainsi que la responsabilité des acteurs donne aux collaborateurs une méthodologie pour classer leur document dont ils ont la responsabilité.
- ***Des règles de nommages*** donnent les bonnes pratiques pour nommer les documents et dossiers, dans le but de faciliter leur classement ainsi que leur accès lors d'une recherche d'information.
- ***Des guides d'applications et des guides pratiques*** proposent des formations sur la gestion de l'information encadrant les collaborateurs dans la mise en place de leurs nouvelles pratiques. De plus, on y trouvera une liste d'indicateur définis en fonction des objectifs et des besoins informationnels permettant de mesurer l'impact de la gouvernance de l'information au sein de CCHE.

5. Adoption et révision

La présente politique, une fois validée par la direction, fera l'objet d'une révision tous les cinq ans, et lors de chaque nouvelle succursale de CCHE, si le cadre légal l'exige.

6. Glossaire[35]

Termes	***Définition***
Actif informationnel	Inventaire présentant, à un moment déterminé, le portrait de l'ensemble des ressources informationnelles d'une entreprise ou d'une organisation, à l'exception des ressources humaines.
Cycle de vie	Concerne les différentes étapes par lesquelles passent l'information et le document, de sa création à son sort final. Cela inclus la création, la validation, la diffusion, la durée de validité ainsi que la fin de son utilité.
Document numérique	Ensemble composé d'un contenu, d'une structure logique, d'attributs de présentation permettant sa représentation, exploitable par une machine afin de restituer une version intelligible pour l'homme. Le document numérique peut être créé à l'état natif ou obtenu par un processus de transformation d'un document physique, on parle dans ce cas de document numérisé.
Document opérationnel	Les documents produits ou reçus par une organisation dans le cadre de sa mission propre.
Durée d'utilité administrative (DUA)	Période durant laquelle un document est gardé pour sa valeur administrative, juridique ou financière. Elle inclut la DUL.
Durée d'utilité légale (DUL)	Durée de conservation des documents fixée par la loi –par exemple, dix ans pour les pièces comptables –elle est incluse dans la DUA.
Gouvernance de l'information	Programme d'harmonisation et de contrôle de l'information visant à appliquer les politiques de gestion de l'information, allant de la création jusqu'à l'utilisation, l'archivage et la suppression de n'importe quelle information d'entreprise jugée comme un actif (Asset). Ce programme englobe les diverses lois et réglementations locales/mondiales en vigueur ainsi que les normes d'entreprise servant à la gestion de l'information.
Records Management	Processus d'organisation et de gestion de l'ensemble des documents de leur création à leur sort final : conservation selon les durées légales et élimination des archives.

[35] Ces définitions proviennent de sources professionnelles.

Valeur administrative	Finalité du document à informer du processus administratif d'une organisation.
Valeur financière	Finalité du document à informer des activités financières d'une organisation.
Valeur légale	Finalité du document à prouver les fondements juridiques d'une organisation.

7. Annexes

7.1 Annexe 1 : Définition d'une affaire

CCHE fonctionne, comme nous l'avons indiqué, majoritairement par projet, qu'elle nomme « affaire ». Ces projets ont un cycle de vie qui leur est propre, mais souvent basée sur les phases de la norme SIA 102 (page suivante), et sur lequel se calque une partie de leur processus documentaires.

La vie d'une affaire passe par trois étapes :

1. ***L'appel d'offre***
   - 1.1. Le client prend contact avec CCHE.
   - 1.2. Afin d'être choisi par le client et pour lui fournir des références de qualité, l'entreprise crée un dossier administratif de référence sur le projet, en recherchant des informations sur les projets analogues précédents.
   - 1.3. Une réunion est organisée avec le potentiel mandant, notamment en répondant à son appel d'offre : on recherche à nouveau des informations, puis on choisit le chef de projet avec lequel le mandat va se réaliser.
2. ***Le lancement du projet : le mandat a été attribué à CCHE***
   - 2.1. Le bureau désigne un architecte qui correspond à la nature du projet, notamment en fonction de ses précédents mandats.
   - 2.2. Esquisses préliminaires : on établit des esquisses et un benchmarking
   - 2.3. Avant-projet : On établit les coûts estimatifs et quantitatifs, à l'aide d'anciens projets, ainsi que des plans.
   - 2.4. On fournit un résumé de la première étape, avec un plan sommaire, le nombre de mètre carré, les coûts et les délais : à ce stade, on considère que ce sont les informations générales de l'affaire.
3. ***Le développement d'une affaire***
   - 3.1. On fournit une fiche d'identification, qui constitue la carte d'identité du projet, et une fiche pratique (notamment le matériel, etc.).
   - 3.2. On réalise un plan définitif du projet.

Une affaire a une durée de vie moyenne de cinq ans (en fonction de la taille du projet).

PRESTATIONS SELON NORMES SIA
PHASE
ETUDES PRELIMINAIRES
AVANT-PROJET
PROJET DE L'OUVRAGE
DEMANDE D'AUTORISATION
APPEL D'OFFRES
PROJET D'EXECUTION
EXECUTION DE L'OUVRAGE
MISE EN SERVICE
DONNEES DE BASE
Cahier des charges du projet, étude de faisabilité, données de base pour l'étude du projet
Analyse, programme, avant-projet, plus de variantes
Projet de l'ouvrage et étude de détail
Dossier d'appel d'offres, offres mises à jour
Plans d'exécution et de détails définitifs, contrats d'entreprise
Ouvrage réalisé
OBJECTIFS
Marche à suivre et organisation déterminées
Données de base définies
Besoins, objectifs et conditions-cadres définis
Faisabilité démontrée
Avant-projet élaboré, optimisé sous angle de la conception et de la rentabilité
Projet et coût optimisés
Délais fixés
Projet approuvé, coût et délais vérifiés, crédit de construction approuvé
Projet prêt à adjudication
Projet prêt à la réalisation
Ouvrage réceptionné et mis en service.
Décompte final accepté et défauts éliminés
ARCHITECTE selon norme SIA 102
- Expertise DT
- Etude de faisabilité DA
- Définition du programme DA/
- Analyse société
- Relevé DA
- Recherche documents et archives
Rémunération à l'heure
Recherche de parti: 9%
- Equipe CCHE + mandataires défini
- Données de base
- Analyse programme
- Esquisses 2 à 3 DA 3 %
- Maquette d'étude si besoin
- Volume et surface SIA
- Consultations autorités
- Estimation coût au m2 et /ou m3 DA/ DT
Avant-projet:
- Choix variante et concept
- Avant-projet 1/200 ou 1/100 DA
- Intégration AVP mandataires et données des autorités 6 %
- Matérialisation et descriptif sommaire
- PV MO
- Devis CFC 2 chiffres +/- 15 % DT
- Planning général A
- Contrat
Projet de l'ouvrage: 21%
- Définition gestion projet
- Echange de donnée défini DA
- Projet 1/100 prêt pour MAE
- Coupe principe constructif 1/20 ou 3D DA / DT 13 %
- Concepts: structure, techniques, façade, énergétique et acoustique
- Signatures, dépose et suivi MAE DT 2.5%
- Selon autorités, adaptation coût et planning DA
Etude détaille:
- Matérialisation DA 4%
- Détails constructif et architecture pour coût DA/ DT
Financement et délais:
- Devis et descriptif détaillé CFC 3 chiffres +/- 10 % DT 4%
- Ajustement planning
Demande d'autorisation:
- Complément plans MAE, coupes, façades 1/100
- Pourparlers autorités
- Demande d'autorisations, formulaires DA 2.5%
- Coordination formulaires mandataires
Prestations spéciales:
- Documents subventions 4%
- Documents complémentaires MAE (coordination étude d'impact etc) DA
- Traitement oppositions
Plans d'appel d'offre: 18%
- Plans d'appel d'offre 1/100 - 1/50 DA/ DT 10%
Appel d'offres:
- Vérification matérialisation avec entreprises DA/ DT
- Soumissions ou demande d'offres
- Contrôle des offres, comparaisons et analyses 8%
- Pourparler avec les entrepreneurs, négociation DT
- Tableaux comparatifs et propositions d'adjudication
- Révision devis sur base offres rentrées
- Ajustement planning
Prestations spéciales:
- Plans d'appel d'offre précis pour adjudication forfaitaire
- Variante de soumission pour principe constructif différent
- Participation aux procédures juridiques
Rémunération à l'heure
Plan d'exécution: 16%
- Plans d'exécution 1/50 et détails 1/20-1/10-1/5 DA/ DT
- Coordination et contrôle plans mandataires + entreprises DA/ DT 15%
- Choix définitif type construction, matériaux et appareils DA/ DT
- Mise à jour descriptif DT
Financement et délais:
- Echéancier des paiements DT 1%
- Planning définitif
- Contrats d'entreprise
Prestations spéciales:
- Plans de vente, etc
Rémunération à l'heure
Direction architecturale: 28%
- Supervision concordance exécution - plans DA
- Compléments de données architecturale 6%
- Mise à disposition d'échantillons et conseils au MO DA/ DT
- Conseils au MO choix et aménagement mobilier DA
Direction des travaux:
- Surveillance et conduite des travaux, PV de chantier
- Contrôle matériaux, prototype
- Surveillance du respect des exigences
- Métrés DT 23%
Financement et délais:
- Contrôle du coût
- Gestion factures et avis de paiement
- Contrôle tenue échéancier paiement
- Tenue à jour du planning
Prestations spéciales:
- Collaboration artiste, AI, autre A l'heure
Mise en service: 4.5%
- Réception d'ouvrage et PV
- Obtention de l'autorisation d'exploiter
- Liste de retouches DT 2.5%
- Remise de l'ouvrage au MO
- Etablissement des garanties et contrôle après 2 ans
Documentation:
- Plans de révision DA/ DT 1%
- Dossier d'ouvrage
Financement et délais:
- Décompte final des travaux DT 1%
Prestations spéciales:
- Décomptes spéciaux
- Collaboration location et vente
A l'heure

7.2 Annexe 2 : Explication des tâches (partie verte) dans le cycle de vie informationnel d'une affaire

Les tâches décrites à la page 4 sont de 2 natures :

- Les tâches A et B sont uniques : elles ne sont réalisées qu'une seule fois, au début du projet ;
- Les C-E sont, elles simultanées, et sont réalisées tout au long de l'affaire : elles sont alors redondantes, et c'est normal.

7.3 Annexe 3 : cadre légal et normatif

	Fédéral
Lois et règlements	Loi fédérale sur l'archivage (LAr)
	Code des Obligations (CO ; RS 220) du 30 mars 1911 et mis à jour le 1er juillet 2016
	Loi fédérale sur la protection des données (LPD ; RS 235.1) du 19 juin 1992 et mis à jour le 1er janvier 2014
	Loi fédérale régissant la taxe sur la valeur ajoutée (LTVA ; RS 641.20) du 12 juin 2009 et mis à jour le 1er juillet 2016
	Ordonnance sur l'acte authentique électronique (OAAE ; RS 943.033) du 23 septembre 2011 et mis à jour le 1er novembre 2012
	Ordonnance sur la communication électronique dans le cadre de procédures administratives (OCEl-PA ; RS 172.021.2) du 18 juin 2010 et mis à jour le 1er janvier 2016
	Ordonnance sur la communication électronique dans le cadre de procédures civiles et pénales et de procédures en matière de poursuite pour dettes et de faillite (OCEl-PCPP ; RS 272.1) du 18 juin 2010 et mis à jour le 1er janvier 2016
	Ordonnance du DFF concernant les données et informations électroniques (OelDI ; RS 641.201.511) du 11 décembre 2009 et mis à jour le 1er janvier 2010
	Ordonnance concernant la tenue et la conservation des livres de comptes (Olico ; RS 221.431) du 24 avril 2002 et mis à jour le 1 janvier 2013
	Loi fédérale sur les services de certification dans le domaine de la signature électronique (SCSE ; RS 943.03) du 19 décembre 2003 et mis à jour le 1er août 2008

	Vaud
	Loi (170.21) du 24 septembre 2002 sur l'information (LInfo)
	Loi (172.65) du 11 septembre 2007 sur la protection des données personnelles (LPrD)
	Loi (446.12) du 8 avril 2014 sur le patrimoine mobilier et immatériel (LPMI)
	Genève
	Loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD : A 2 08)
Normes et standards	**ISO**
	ISO 15489-1 2016 Information et documentation - Gestion des documents d'activité - Partie 1 : Concepts et principes
	ISO 9001 :2015 Systèmes de mangement de la qualité – Exigences
	ISO 27005 Technologies de l'information- Techniques de sécurité – Gestion des risques liés à la sécurité de l'information
	ISO 30300 :2011 Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité - Principes essentiels et vocabulaire
	ISO 30301 :2011 Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité – Exigences
	ISO 13641-1 Electronic archiving —Part 1 : Specifications concerning the design and the operation of an information system for electronic information preservation
	ISO 19005-1 :2005 Document management – Electronic document file format for long-term preservation —Part 1 : Use of PDF 1.4
	ISO 19005-2 :2011 Document management — Electronic document file format for long-term preservation —Part 2 : Use of ISO 32000-1
	ISO 19005-3 :2012 Document management — Electronic document file format for long-term preservation —Part 3 : Use of ISO 32000-1 with support for embedded files
	ISO 23081-1 Information et documentation —Processus de gestion des enregistrements — Métadonnées pour les enregistrements —Partie 1 : Principes

	ISO 27001 Technologies de l'information- Techniques de sécurité – Systèmes de management de la sécurité de l'information- Exigences
	ISO 18128 Information et documentation- Evaluation des risques pour les processus et systèmes d'enregistrement
	eCH
	eCH-0002 Records Management
	SIA
	Règlement SIA 102 (2014) Règlement concernant les prestations et honoraires des architectes
Directives internes	**Protocoles**
	Archivage e-mails sur MAC
	« Papyrus » -Bibliothèque
	Infoprojet
	Archivage d'une affaire
	Organisation d'une affaire

7.4 Annexe 4 : listes des documents importants

- Procès-verbaux
  - Du maître d'ouvrage (y compris annexes)
  - Du chantier (y compris annexes)
- Les normes et règlements
- Les plans
  - D'exécutions validées par le maître d'ouvrage
  - Les plans et documents dossier de mise à l'enquête (formulaires et plans)
  - De révisions (y compris plans CVSE de révision)
- Les ratios CCHE
- Le planning définitif validé par le maître d'ouvrage
- Le devis général validé par le maître d'ouvrage
- Le permis de construire
- Les offres de base des honoraires des architectes
- Contrats SIA d'architecte (y compris annexes)
- Contrats SIA des mandataires et entreprises (y compris annexes)
- Réception des travaux SIA
- Factures finales + arrêtés de compte et garantie d'assurance
- Décompte final général
- Dossier d'ouvrage (qui contient certains documents susmentionnés)
- Photos des projets réalisés (pour les dossiers acquisitions et site web)

Annexe 22 : Proposition de Matrice RACI

	Architecte associé	Architecte	Directrice financière	Expert GI	Chef de projet	Dessinateur	Employés	Assistante de direction	Secrétaire d'exécution	Service communication	Partie prenante	Service informatique
Création d'un identifiant	R	I	R	C	I	I	I	I	C	I	I	R
Création du dossier	A	R	I	C	R	I	I	I	I	I	I	R
Répartition dans les dossiers	A	A	I	R	R	R	R	C	I	I	R	R
Répartition des documents	C	C	I	R	R	R	C	I	I	I	C	I
Archivage	C	R	C	A	R	R	R	R	R	I	R	C
Transmission d'information	R	R	I	R	A	A	R	C	I	I	R	I

Annexe 23 : Comparaison de l'arborescence entre le serveur « AFFAIRE » et le serveur « DAO » dans la gestion d'une affaire

1er niveau		2e niveau		3e niveau : spécifique au serveur	
Cote	Titre	Cote	Titre	Serveur DAO	Serveur affaire
0	Architecte	Pas commun		Chaque dossier contient un dossier Z DAO pour l'archivage	Documents opérationnels, archivage pas inclus, arborescence très précise
1	MO	Pas commun			
		A	MO		
		B	Intervenant		
		C	Locataires MO		
		D	Voisins MO		
2	Autorités				
		A	Permis		
		B	Commune		
		C	Canton		
		D	Confédération		
		E	Services		
3	Mandataires				
		0	Coordination		
		A	Ingénieur civil-géotechnicien		
		B	Ingénieur électricité		
		C	Ingénieur chauffage-ventilation		
		D	Ingénieur sanitaire		
		E	Direction des travaux - EG- ET		
		F	Autre mandataires		
5	Entreprises	Pas commun			

Annexe 24 : Protocoles documentaires existants

	Quoi ?	Dans quel but ?	Pour qui ?	A quel moment de l'affaire ?	+	-
Archivage e-mails sur MAC	Processus qui indique quelle application utilisée sur MAC pour archiver les mails	Pas très clair : il manque une explication de ce qu'est l'application, et pourquoi on l'utilise	Tous les collaborateurs	Durant toute l'affaire	Capture d'écran permettent de comprendre l'interface	Explique pas vraiment à quoi ça sert, ni de quelle boite mail on parle
« Papyrus » - Bibliothèque	LGB pour gérer et accéder aux documents de CCHE (magazines, livres, mais aussi archives papiers et CD)	Expliquer comment entrer des documents dans le LGB, avec toute la procédure.	Pour les secrétaires d'exécution qui gèrent les archives et réception des documents	Pour la partie archive : à la fin de l'affaire. Autrement, ne dépend pas de ce cycle de vie.	Ressemble pas mal à bibliomaker au niveau de l'interface Très bien expliqué, très détaillé.	Dans le champ "titre", manque de rigueur sur ce qu'il faut mettre dedans : attention à faire un choix d'information dedans. Il manque un guide uniquement pour les utilisateurs : ils n'ont pas besoin de connaître toute la partie catalogage.
Infoprojet	"la mémoire du bureau accessible à tous"	Idéalement, centraliser l'information pour faciliter les échanges et la communication et accélérer la recherche d'informations, et créer une cohésion.	Tous les collaborateurs, mais des personnes clés sont désignées	Durant l'affaire	Propose 2 scénarios d'utilisation du fichier Excel, arborescence claire, propose le cycle de vie d'une affaire avec ses moments et personnes clés	Fichier Excel : certains champs ne sont pas remplis, est-ce que c'est obligatoire ? Recherche pas très performante : utilise uniquement celui d'Excel Uniquement accessible à l'équipe de Lausanne, pas aux 3 autres Manque de contrôle pour chaque étape constaté

Archivage d'une affaire	Processus qui permet d'archiver les documents d'une affaire dans les serveurs Affaire et DAO	Donner des règles d'archivage et le faciliter.	Le chef de projet est le responsable, mais normalement tous les collaborateurs y participent	Serveur affaire : fin de la mise à l'enquête, pour le format papier à la fin de l'affaire Serveur DAO : à la fin de l'affaire, et pour le format papier, à la fin de la mise à l'enquête avec le scan du permis de construire.	Assez clair, processus avec un ordre bien défini, assez intuitif	Rien : exemple à retenir
Organisation d'une affaire	Comment gérer les documents relatifs à une affaire, de leur création à leur classement dans les serveurs Affaire et DAO	Donner des règles de classement et de rangement pour homogénéiser les pratiques dans la gestion documentaire d'une affaire.	Serveur affaire : chef de projet responsable Serveur DAO : dessinateur responsable	Au début de l'affaire	Chaque type de document a sa propre dénomination, selon sa nature ou sur quel serveur il est. Il y a aussi une explication sur le nom des dossiers que l'on trouve sur le serveur DAO	Devoir, pour le serveur DAO : avoir sur son poste personnel un dossier qui est exactement le même que celui du serveur. Beaucoup de classeurs physiques pour une affaire : minimum 4, c'est trop !

Annexe 25 : Liste des documents importants à CCHE

- Procès-verbaux

- Du maître d'ouvrage (y compris annexes)
- Du chantier (y compris annexes)
  - Les normes et règlements
  - Les plans
- D'exécutions validées par le maître d'ouvrage
- Les plans et documents dossier de mise à l'enquête (formulaires et plans)
- De révisions (y compris plans CVSE de révision)
  - Les ratios CCHE
  - Le planning définitif validé par le maître d'ouvrage
  - Le devis général validé par le maître d'ouvrage
  - Le permis de construire
  - Les offres de base des honoraires des architectes
  - Contrats SIA d'architecte (y compris annexes)
  - Contrats SIA des mandataires et entreprises (y compris annexes)
  - Réception des travaux SIA
  - Factures finales + arrêtés de compte et garantie d'assurance
  - Décompte final général
  - Dossier d'ouvrage (qui contient certains documents susmentionnés)
  - Photos des projets réalisés (pour les dossiers acquisitions et site web)

(Marie-Joelle Haldimann, 2018)

Annexe 26 : Grille et benchmark de solutions logicielles vierge

Evalution			Pour les logiciels suivants, indiquez si votre critère est: 0=pas présent 1=présent	Nom des logiciels	
Thèmes	Critères	Note		Gestion électronique de document (GED)	Système d'archivage électronique (SAE)
	Choissisiez ces critères selon leur importance	1=négligeable 2=intéresant 3=indispensable			
Stratégie d'entreprise	Je souhaite que le logiciel fasse gagner du temps aux collaborateurs				
	Je souhaite que le logiciel permette d'avoir accès aux information en tout temps				
	Je souhaite que le logiciel permettre la transmission des savoir-faire				
	Je souhaite que le logiciel puisse garder nos procédures documentaires à jour				
	Je souhaite que le logiciel puisse s'adapter aux différentes étapes d' une affaire				
	Somme du bloc				
	Seuil de satisfaction dans le bloc				
Fonctionnalité	Je souhaite que le logiciel soit ergonomique				
	Je souhaite que le logiciel permette le travail collaboratif				
	Je souhaite que le logiciel soit accessible par tous, en tout lieu et tout temps				
	Je souhaite que le logiciel s'adapte aux besoins				
	Je souhaite que le logiciel soit facile d'utilisation				
	Somme du bloc				
	Seuil de satisfaction dans le bloc				
Compatibilité avec l'environnement de travail	Je souhaite que le logiciel puisse étendre ses fonctionnalités à l'aide de plug-in				
	Je souhaite que le logiciel puisse s'interfacer facilement avec nos logiciels de travail				
	Somme du bloc				
	Seuil de satisfaction dans le bloc				

Technique	Je souhaite que le logiciel soit compatible avec d'autres logiciel et formats				
	Je souhaite que le logiciel soit simple d'utilisation				
	Je souhaite pouvoir connaitre l'architecture logiciel du système				
	Je souhaite que le logiciel soit simple à administrer				
	Je souhaite que le logiciel est un temps d'intégration court				
	Somme du bloc				
	Seuil de satisfaction dans le bloc				
Cycle de vie de l'information	Je souhaite que le logiciel puisse gérer des documents électroniques				
	Je souhaite que le logiciel puisse permettre de créer différents processus de production et de traitement des documents				
	Je souhaite que le logiciel permette d'archiver les documents selon leur âge				
	Je souhaite que le logiciel puisse gérer les différentes versions d'un document				
	Somme du bloc				
	Seuil de satisfaction dans le bloc				
	Je souhaite que le logiciel permettre de faire une hiérarchie dans les documents				
	Je souhaite que le logiciel permette d'indexer automatiquement le contenu				
	Je souhaite que le logiciel permette d'indexer manuellement le contenu				
	Je souhaite que le logiciel permette de créer un thésaurus				
	Je souhaite que le logiciel permettre une recherche en full text				

Classement et recherche	Je souhaite que le logiciel permettre une recherche dans un thésaurus				
	Je souhaite que le logiciel puisse faire le tri dans les résultats de recherche				
	Je souhaite que le logiciel puisse importer des données				
	Je souhaite que le logiciel puisse exporter des données				
	Somme du bloc				
	Seuil de satisfaction dans le bloc				
Document					
	Je souhaite que le logiciel permette que les documents soient lisibles en ligne				
	Je souhaite que le logiciel permette de télécharger les documents				
	Je souhaite que mon logiciel puisse protéger les documents sensibles et				
	Somme du bloc				
	Seuil de satisfaction dans le bloc				
Gestion des droits					
	Je souhaite que le logiciel permette de gérer les droits de différents groupes d'utilisateurs				
	Je souhaite que mon logiciel puisse gérer de manière fine les droits d'accès				
	Je souhaite que le logiciel puisse avoir une interaction avec la base de données documentaires				
	Somme du bloc				
	Seuil de satisfaction dans le bloc				
Interface					
	Je souhaite que mon logiciel n'est pas besoin de formation pour être utilisé				
	Je souhaite que mon logiciel ai besoin de personne fomées pour l'utiliser				
	Je souhaite que le logiciel puisse afficher un tableau de bord				
	Je souhaite que le logiciel ai un menu de navigation				
	Je souhaite que le logiciel s'adapte aux dispositifs mobiles				

	Somme du bloc				
	Seuil de satisfaction dans le bloc				
	Présentation				
	Caractéristiques clés				
	Avantage				
Définition du logiciel	Inconvénient				
	Tarif				
Total en %					

Annexe 27 : Mapping des données

Grille de lecture		Entretien	Analyse existant	Outil de collecte
Thèmes	Sous-thèmes	Question	Matériel CCHE	Contenu
1er objectif: Analyse de l'existant				
	Pratique de gouvernance dans les entreprises	2.2. Pouvez-vous me décrire comment se déroule une affaire au niveau documentaire ?	Analyse des processus informationnels	
			Analyse des serveurs informatiques	
			Analyse des actifs informationnels	
	Pratique	3.1. Pouvez-vous me citer 3 problèmes rencontrés couramment dans votre pratique documentaire ?	Analyse de l'arborescence informatique	
			Analyse des processus informationnels	
	outils	3.2. Existe-t-il des processus de gestion des documents ? Si oui, lesquels, si non, pourquoi ?	Analyse des protocoles documentaires	
Gestion de l'information		3.3. Avez-vous des outils de gestion documentaire ?	Analyse des protocoles documentaires	
	Archivage	3.4. Avez-vous des pratiques d'archivage	Analyse des processus informationnels	
Dimension de la gouvernance	Pérennité	3.4.5. Que faites-vous lorsque vous ouvrez, nommer, classer, archivez, détruisez un dossier ?	Analyse des processus informationnels	
2e Objectif: Définir des principes de gouvernance				
	flux d'information		Analyse des processus informationnels	
	Actif informationnel		Analyse des actifs informationnels	
	Cycle de vie		Analyse des processus informationnels	
	Document		Analyse des actifs informationnels	
Définitions	Gestion information		Analyse des processus informationnels	
		4.4 La gouvernance de l'information est une stratégie élaborée par une organisation en matière de management de l'information. Parmi ces enjeux, lesquels sont pour vous les 3 plus importants ?	Analyse des processus informationnels	
		4.5 Parmi les propositions suivantes, quelles sont vos 5 attentes en matière de gouvernance de l'information ?		
		4.6 Parmi les problématiques suivantes, quelles sont les 5 plus importantes pour vous ?	Matrice RACI	
		4.8 Pour vous, l'accompagnement du changement est	Matrice RACI	
Gestion information	Axe stratégique	4.9 Parmi les processus suivants, pouvez-vous donner un ordre de priorité pour la gouvernance des données et des documents dématérialisés ?	Matrice SWOT	
	Politiques			
	Confidentialité	4.7 Pour vous, quelles sont les priorités de 1-5 en matière d'accès à l'information (1 étant indispensable et 5 facultative) ?		
	Risques			
Dimension de la gouvernance	Sécurité			

3e Objectif: Proposer une politique de gouvernance			
	Politiques de gouvernance		
		3.4.3. Pouvez-vous m'expliquer votre circuit de validation des documents ?	Analyse des processus informationnels
			Matrice RACI
			Matrice SWOT
			Analyse des serveurs informatiques
		4.1 Comment est organisée la gouvernance de l'information à CCHE ?	Analyse de l'arborescence informatique
		4.2 Quels sont les moyens que CCHE a mis en oeuvre pour avoir élaborer la gouvernance de l'information ?	Matrice Swot
	Pratique de gouvernance dans les entreprises	4.3 Qui participe à la gouvernance de l'information au sein de CCHE ?	Matrice RACI
	Bonne pratique		Analyse des protocoles documentaires
		3.1. Pouvez-vous me citer 3 problèmes rencontrés couramment dans votre pratique documentaire ?	Analyse des processus informationnels
		4.6 Parmi les problématiques suivantes, quelles sont les 5 plus importantes pour vous ?	Matrice SWOT
		4.10 Selon vous, de 1 à 5 (1 étant handicapant et 5 négligeable) dans quel ordre d'importance les propositions suivantes sont des freins à la mise en place de la gouvernance de l'information ?	
		4.11 Parmi les activités suivantes, quelles sont les 5 qui vous posent le plus de problèmes en gouvernance de	Analyse des processus informationnels
	Mauvaise pratique	l'information ?	Matrice SWOT
		3.2. Existe-t-il des processus de gestion des documents ? Si oui, lesquels, si non, pourquoi ?	Analyse des processus informationnels
		3.3. Avez-vous des outils de gestion documentaire ?	Analyse des protocoles documentaires
Gouvernance de l'information	Outils de la gouvernance	4.8 Pour vous, l'accompagnement du changement est	
		3.4.4. Quels sont les critères qui font d'un document un document « important » selon vous ?	Analyse des processus informationnel
	Axe stratégique	4.4 La gouvernance de l'information est une stratégie élaborée par une organisation en matière de management de l'information. Parmi ces enjeux, lesquels sont pour vous les 3 plus importants ?	Matrice SWOT
Gestion information	outils		
	Politiques		
	Pérennité	4.7 Pour vous, quelles sont les priorités de 1-5 en matière d'accès à l'information (1 étant indispensable et 5 facultative) ?	
	Archivage		
	Confidentialité	3.4.6. Avez-vous une procédure règlementant l'accès aux documents confidentiels ou documents personnels ?	
	Risques		
Dimension de la gouvernance	Sécurité		

Annexe 28 : Norme 102 SIA « Règlement concernant les prestations et honoraires des architectes »

PRESTATIONS SELON NORMES SIA												
PHASE	ETUDES PRELIMINAIRES			AVANT-PROJET			PROJET DE L'OUVRAGE			DEMANDE D'AUTORISATION		
DONNEES DE BASE				Cahier des charges du projet, étude de faisabilité, données de base pour l'étude du projet			Analyse, programme, avant-projet, plus de variantes			Projet de l'ouvrage		
OBJECTIFS	Marche à suivre et organisation déterminées Donées de base définies Besoins, objectives et conditions-cadres définis Faisabilité démontrée			Avant-projet élaboré, optimisé sous angle de la conception et de la rentabilité			Projet et coût optimisés Delais fixés			Projet approuvé, coût et délais vérifiés, crédit de construction approuvé		
ARCHITECTE selon norme SIA 102	- Expertise	DT		**Recherche de partis:**		9%	**Projet de l'ouvrage:**		21%	**Demande d'autorisation:**		2.5%
	- Etude de faisabilité	DA		- Equipe CCHE + mandataires défini			- Définition gestion projet			- Complément plans MAE, coupes, façades 1/100		
	- Définition du programme	DAI		- Données de base			- Echange de donnée défini	DA		- Pouparlers autorités		
	- Analyse societé		Renumération à l'heure	- Analyse programme			- Projet 1/100 prêt pour MAE		13 %	- Demande d'autorisations, fomulaires	DA	2.5%
	- Relevé	DA		- Esquisses 2 à 3	DA	3 %	- Coupe principe constructif 1/20 ou 3D	DA / DT		- Coordination fomulaires mandataires		
	- Recherche documents et archives			- Maquette d'étude si besoin			- Concepts; structure, techniques, façade, énergitique et acoustique			- Signatures, dépose et suivi MAE		
				- Volume et surface SIA			- Exigeances autorités et service	DA		- Selon autorités, adaptation coût et planning	DT	
				- Consultations autorités			**Etude détails:**			**Prestations spéciales:**		
				- Estimation coût au m2 et /ou m3	DA/ DT		- Matérialisation	DA		- Documents subventions		
				Avant-projet:			- Détails constructif et architecture pour coût	DA/ DT	4%	- Documents complémentaires MAE (coordination étude d'impact etc)	DA	Renumération à l'heure
				- Choix variante et concept			**Financement et délais:**			- Traitement oppositions		
				- Avant-projet 1/200 ou 1/100	DA		- Devis et descirptif détaillé CFC 3 chiffres +/- 10 %	DT	4%			
				- Intégration AVP mandataires et données des authorités		6 %	- Ajustement planning					
				- Matérialisation et descriptif sommaire								
				- PV MO	DT							
				- Devis CFC 2 chiffres +/- 15 %								
				- Planning général	A							
				- Contrat								

PHASE	APPEL D'OFFRES			PROJET D'EXECUTION			EXECUTION DE L'OUVRAGE			MISE EN SERVICE		
DONNEES DE BASE	Projet de l'ouvrage et étude de détail			Dossier d'appel d'offres, offres mises à jour			Plans d'exécution et de détails définitifs, contrats d'entreprise			Ouvrage réalisé		
OBJECTIFS	Projet prêt à l'adjudication			Projet prêt à la réalisation			Ouvrage réalisé			Ouvrage réceptionné et mis en service. Décompte final accepté et défauts éliminés		
ARCHITECTE selon norme SIA 102	**Plans d'appel d'offre:**		18%	**Plan d'exécution:**		16%	**Direction architecturale:**		29%	**Mise en service:**		4.5%
	- Plans d'appel d'offre 1/100 - 1/50	DA/ DT	10%	- Plans d'exécution 1/50 et détails 1/20-1/10-1/5	DA/ DT		- Suprevision concordance exécution - plans	DA		- Réception d'ouvrage et PV		
	Appel d'offres:			- Coordination et contrôle plans mandataires + entreprises	DA/ DT		- Compléments de données architecturale		6%	-Obtention de l'autorisation d'exploiter		
	- Vérification matérialisation avec entreprises	DA/ DT		- Choix définitif type construction, matériaux et appareils	DA/ DT	15%	- Mise à disposition d'échantillons et conseils au MO	DA/ DT		- Liste de retouches	DT	2.5%
	- Soumissions ou demande d'offres			- Mise à jour descriptif	DT		- Conseils au MO choix et aménagement mobilier	DA		- Remise de l'ouvrage au MO		
	- Contrôle des offres, comparaisons et analyes			**Financement et délais:**			**Direction des travaux:**			- Etablissement des garanties et contrôle après 2 ans		
	- Pourparler avec les entrepreneurs, négociation		8%	- Echéancier des paiements			- Surveillance et conduite des travaux, PV de chantier			**Documentation:**		
	- Tableaux comparatifs et propositions d'adjudication	DT		- Planning définitif	DT	1%	- Contrôle matériaux, prototype			- Plans de révision	DA/ DT	1%
	- Révision devis sur base offres rentrées			- Contrats d'entrerpise			- Surveillance du respect des exigeances			- Dossier d'ouvrage		
	- Ajustement planning			**Prestations spéciales:**			- Métrés			**Financement et délais:**		
	Prestations spéciales:			- Plans de vente, etc		A l'heure	**Financement et délais:**	DT	23%	- Décompte final des travaux	DT	1%
	- Plans d'appel d'offre précis pour adjudication forfaitaire						- Contrôle du coût			**Prestations spéciales:**		
	- Variante de soumission pour principe constructif différent		Renumération à l'heure				- Gestion factures et avis de paiement			- Décomptes spéciaux		A l'heure
	- Participation aux procédures juridiques						- Contrôle tenue échéancier paiement			- Collaboration location et vente		
							- Tenue à jour du planning					
							Prestations spéciales:					
							- Collaboration artiste, AI, autre	A l'heure				

(Société suisse des ingénieurs et architectes)