



Emmanuelle Léon :
« le télétravail doit s'inscrire
dans un projet d'entreprise »

p. 10



Guillaume de La
Taille : « bibliothécaire
Rive gauche »

p. 43



Sylvain Breuzard :
la démarche de
permaentreprise

p. 44

archimag.com

[STRATÉGIES & RESSOURCES DE LA MÉMOIRE & DU SAVOIR]

n° 344
19 euros - mai 2021



[dossier]

**gouvernance de
l'information : quelles
tendances ? Quels métiers ?**



gouvernons!

et de dix! L'enquête Serda-Archimag sur la gouvernance de l'information numérique, des documents et des données atteint sa dixième édition. C'est peut-être une entrée dans l'âge de la maturité, même si, dans le domaine de la gestion de l'information, ce terme est largement galvaudé.

Chemin faisant, les données sont venues se greffer à l'information. On reconnaît que les préoccupations de management de l'information et des documents sont de fait liées aux data. Par exemple, recourir au data management pour gérer un vrac numérique entre peu à peu dans les pratiques.

Perte d'information, problème de traçabilité, etc. : la maîtrise des risques permise par la gouvernance est désormais reconnue. Elle est devenue un enjeu prioritaire et se place dans le cadre plus général de la question de la sécurité qui constitue une forte tendance depuis deux années.

En revanche, n'est pas encore une tendance l'objectif du numérique responsable. Ici, les enjeux et initiatives pratiques sont encore faiblement perçus.



Michel Remize

DR

Nous prenons cependant le pari que les prochaines enquêtes en montreront la progression.

Sécurité et numérique responsable ont une particularité : ces questions sont transversales, elles concernent tout le monde dans les organisations, pas seulement les responsables sécurité ou les responsables achat que l'on pourrait considérer comme les premiers à devoir les prendre en main. C'est un argument supplémentaire pour placer

la gouvernance à un niveau élevé dans le système de décision de l'organisation. En outre, le fait que la sécurité et, bientôt, le numérique responsable interrogent la gouvernance de l'information montre aussi que ce concept s'impose, c'est de lui que l'on attend des réponses. Il est donc temps qu'une norme vienne tracer une sorte de feuille de route pour la gouvernance de l'information. L'Iso s'y est attelée depuis fin 2017, avec un groupe de travail dédié. La démarche est entreprise dans un souci de consensus. On s'oriente vers la publication d'une norme début 2022. Ce sera sans aucun doute une date importante pour la gouvernance de l'information. Et l'on attendra avec impatience les textes qui suivront cette publication et qui fourniront aux professionnels un cadre méthodologique. ■

Michel Remize
[Rédacteur en chef]

nous faisons Archimag

Serda édition-IDP
24, rue de Milan, F-75009 Paris
Tél. : +33 (0)1 55 31 92 30
Fax : +33 (0)1 44 53 45 01
www.archimag.com
infos@archimag.com
contacts e-mail
prenom.nom@archimag.com
redaction
rédacteur en chef
Michel Remize
directrice de la rédaction
Louise Guerre
directeur de la publication
Pierre Fuzeau
l'équipe de rédacteurs
Fabien Carré, Clémence Jost,
Eric Le Ven, Bruno Texier

nos correspondants
Arbido (Genève),
Ikram Bouzakar (Tanger),
Florian Delabie (Bruxelles),
Philippe Laurent (Bruxelles),
Élisabeth Lavigueur (Montréal),
ont collaboré à ce numéro
Alain Berger, Caroline Buscal,
Olivier Leroy
conception graphique
Julio Arias-Arranz, Arncoat
maquette
Artistyk (Aline Paumard)
dessinateur
Yves Barros
publicité
directrice de la publicité
Cathy Potel
01 44 53 45 14
chef de publicité
Imane Erraoui

01 44 53 45 06
responsable marketing et commercial
Alexandre Corbier
01 44 53 45 00
vente au numéro
service abonnement
Zamila Nguyen
zamila.nguyen@archimag.com
réclamations infos :
zamila.nguyen@archimag.com
BP 95-92244 Malakoff Cedex
tarifs et conditions d'abonnement
valables jusqu'au 31-12-2021
France : 1 an, 137 euros
France : 2 ans, 237 euros
Tarif étudiant : 1 an, 30 euros
Tarif demandeur d'emploi :
1 an, 65 euros
Vente au numéro : 19 euros

imprimeur
Inore Groupe Impression
4 rue Thomas Edison
58640 Varennes Vauzelles
éditeur
IDP Sarl, au capital
de 40000 euros
Information, documentation,
presse
Numéro de commission
paritaire : 1221 T 85484
ISSN : 2260-166X
Dépôt légal à parution
du numéro
crédits photos
Couverture : AlonzoDesign/
iStock
Page 46 haut : lkatod/freepik
Intérieures : droits réservés,
sauf mentions différentes

annonceurs
Archimed : 23
Docaposte : 37
Ebsco : 7
ELO : 11
Elsevier : 2
IDP : 2^e de couverture, 29,
3^e et 4^e de couverture
Intersystèmes : 13
Océane Consulting : 25
Serda Compétences : 39
Xelians : 33
Archimag sur les réseaux sociaux

Facebook
→ www.facebook.com/pages/archIMAG/102327599812643

Twitter
→ twitter.com/ArchimagRedac



Archimag est une publication du groupe Serda. Toute adaptation ou reproduction même partielle des informations parues dans Archimag est formellement interdite sauf accord écrit d'IDP SARL.



Ce document est imprimé sur papier certifié PEFC

Annoncez-vous sur Archimag et Archimag.com
Contactez Cathy Potel : 01 44 53 45 14, cathy.potel@archimag.com
et Imane Erraoui : 01 44 53 45 06, imane.erraoui@archimag.com
Abonnez-vous à Archimag : www.archimag.com/boutique



sommaire

[actualités]

- 04 jour J pour l'ouverture du GED du Campus Condorcet
- 05 10 millions d'euros pour les bibliothèques
- 06 63 nouveaux jeux de données ouverts
- 08 Europe : réguler les usages de l'IA
- 09 la signature électronique profite du confinement
- 10 3 questions à Emmanuelle Léon
- 12 la start-up du mois : Gleeph

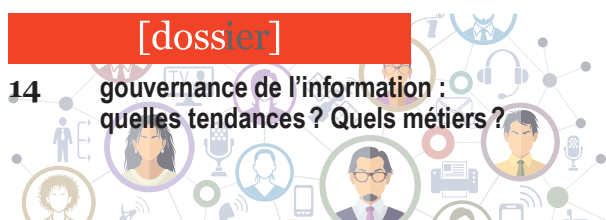


04

DR

[dossier]

14 gouvernance de l'information : quelles tendances ? Quels métiers ?



Serda-Archimag publie son 10^e rapport sur la gouvernance de l'information. Une décennie au cours de laquelle cette démarche s'est peu à peu imposée dans les organisations privées et publiques. Avec aujourd'hui de nouvelles tendances, notamment en matière de signature électronique et de numérique responsable.

Sommaire p.15

[outils]

- 24 dématérialisation : un début d'année prometteur pour les intégrateurs
- 27 comprendre le process mining et son impact sur le pilotage des processus stratégiques d'entreprise
- 30 système de management des connaissances : la norme Iso 30401
- 31 la pandémie, catalyseur de pratiques innovantes déjà bien ancrées
- 32 dématérialisation des factures : des solutions qui s'adaptent aux besoins des organisations
- 38 comment Partitio digitalise les dossiers de transit de Bolloré Transport & Logistics
- 40 la Croix-Rouge française dépose son histoire aux Archives nationales
- 42 favoris : outils de visioconférence
- 43 Guillaume de La Taille, bibliothécaire Rive gauche



Archives nationales

40

[perspectives]

- 44 Sylvain Breuzard : la permaentreprise, un modèle qui passe aux actes concrets
- 46 archimag store : applis, cadeaux, beaux livres...
- 48 dans les archives d'Archimag, mai 2001



46

DR

marché du logiciel : plus 3,3 %

L'édition de logiciels n'a pas succombé au Covid-19. Mieux, elle s'en tire honorablement avec une hausse de 3,3 % pour 2020. Selon l'Insee, la filière numérique a profité d'une demande croissante des entreprises, des administrations et des ménages. Mais tous les segments du logiciel ne sont pas traités à la même enseigne, l'édition de jeux électroniques étant la mieux lotie avec une hausse de 15 %.

« Pour les éditeurs d'autres logiciels, avec le recours accru au télétravail, les entreprises ont eu besoin de plus de solutions numériques. Les technologies d'accès aux données et aux logiciels à distance sur internet se sont fortement développées. De plus, la part importante des revenus liés aux abonnements a amorti les effets de la crise », constate l'Insee. ■

sécurité numérique : un guide pour les dirigeants

Les cyberattaques se présentent sous de multiples formes. Face à la menace, le Conseil de l'économie et de l'information du digital (Ceidig) propose aux dirigeants d'entreprise la deuxième édition de son guide consacré à la sécurité numérique des entreprises.

Avec les contributions de plusieurs acteurs : Cigref, Medef, CPME, France Digitale, Syntec Numérique et la Conférence des Grandes Écoles. ■

→ www.nxtbook.fr/newpress/CEIDIG/l_essentiel-de-la-securite-numerique-pour-les-dirigeants-et-les-dirigeantes-2eme-edition/?xtor=cigref

3 questions à Emmanuelle Léon

« le télétravail doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise »

Emmanuelle Léon est professeure de management et directrice scientifique de la chaire « *reinventing work* » au sein de l'ESCP Business School.

❶ Quel est l'impact du télétravail sur le management ?

avec le télétravail, le travail ne peut plus être apparenté à du temps passé dans un lieu, sous le regard de sa hiérarchie. Ceci n'a rien de nouveau, mais l'ampleur du phénomène, tel que nous l'expérimentons, c'est-à-dire en mode subi, change profondément la donne. En effet, jusqu'en 2020, le télétravail était choisi par le salarié et accepté par sa hiérarchie.

Aujourd'hui, nombre de salariés se retrouvent en télétravail sans l'avoir choisi et sans que le manager soit toujours prêt à gérer à distance ses équipes. Nous avons beaucoup appris en 2020, mais certains travers demeurent. J'en citerai deux : le fait de ne pas vouloir adapter son organisation à ce nouveau contexte. C'est ce que j'appelle « *manager avec des œillères* ». Dans ce cas, le manager continue — malgré la fatigue des équipes — d'organiser réunion sur réunion, comme il le faisait auparavant. Le deuxième travers, c'est la pathologie du reporting. À distance, on peut tout à fait micromanager ses équipes, et cela a un coût en matière de performance et de bien-être au travail.

❷ Faut-il repenser les espaces de travail ?

Pour les grands groupes installés dans des métropoles où le prix du mètre carré est élevé, il est évident que le déploiement du télétravail s'accompagne de réflexions sur l'optimisation des mètres carrés. Dans ce contexte, on perçoit bien que les locaux de l'entreprise vont s'organiser autour d'activités plus compliquées à animer à distance, et notamment le maintien des collectifs de travail. Pour autant, se dire « *je vais au bureau ce matin car je vais innover* » n'a pas de sens !

❸ Le télétravail deviendra-t-il dominant après la crise sanitaire ?

La crise sanitaire a fait sauter nombre de verrous, notamment au niveau des fonctions éligibles au télétravail. Cependant, nos recherches montrent que, pour être vertueux, le télétravail doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise. À ce stade, on peut facilement dire que le télétravail va connaître un essor, au-delà de la crise. Je ne pense pas pour autant qu'il sera dominant car ni les entreprises, ni les salariés ne le souhaitent. ■



DR



- 19 « la norme Iso sur la gouvernance de l'information aura vocation à être transversale »
- 20-22 les métiers de la gouvernance de l'information :
 - 1 - records manager
 - 2 - chief data officer
 - 3 - responsable de la transformation digitale
 - 4 - responsable sécurité des systèmes d'information
 - 5 - délégué à la protection des données
 - 6 - document controller

gouvernance de l'information : quelles tendances ? Quels métiers ?

Serda-Archimag publie son 10^e rapport sur la gouvernance de l'information. Une décennie au cours de laquelle cette démarche s'est peu à peu imposée dans les organisations privées et publiques. Avec aujourd'hui de nouvelles tendances, notamment en matière de signature électronique et de numérique responsable. Parallèlement, une norme Iso est en préparation, nous révèle Nouredine Lamriri, coordinateur Iso du groupe de travail sur ce sujet. Sur le terrain, du records manager au responsable de la sécurité des systèmes d'information, en passant par le délégué à la protection des données, différents métiers sont partie prenante. Ils sont décrits par ceux qui les exercent.

10^e anniversaire! Serda-Archimag publie en effet son 10^e rapport annuel sur la gouvernance de l'information (GI) numérique, des documents et des données. Notre enquête, née en 2011 et menée tous les ans auprès de plus de 300 organisations publiques et privées,

mais aussi d'associations et d'ONG, avec plus de 40 questions, permet de produire un véritable baromètre construit autour des programmes de gouvernance, de leurs enjeux et de leurs modèles de mise en œuvre, et met en évidence également des sujets émergents, critiques, incontournables et innovants.

En effet, beaucoup d'organisations ont désormais un environnement numérique

pour réaliser la totalité de leurs activités, pour autant, on voit que les évolutions des pratiques et l'atteinte des bénéfices promis par cette transformation digitale restent au cœur des enjeux ; c'est ce que nous disent les résultats de l'enquête gouvernance de l'information 2021.



comprendre le process mining et son impact sur le pilotage des processus stratégiques d'entreprise

Le process mining est une technologie d'analyse des processus de l'entreprise basée sur la lecture des événements transactionnels (prise de commande, validation de paiement...) enregistrés dans les applications métier. Cette approche révolutionne la supervision et l'amélioration continue des processus. Nous allons expliquer plus en détail son fonctionnement, sa portée universelle, les gains substantiels qu'il délivre.

La mise en œuvre du process mining amène généralement entre 15 % et 30 % de réduction des temps de production sur le processus ciblé. Cette meilleure organisation engendre des gains financiers immédiats liés à la suppression d'inefficacités opérationnelles. Cette science relativement récente — elle prend son essor à partir de 2016 — a une portée conséquente en matérialisant le processus non pas au travers d'un schéma idéalisé, mais via l'agrégation de centaines, voire de mil-

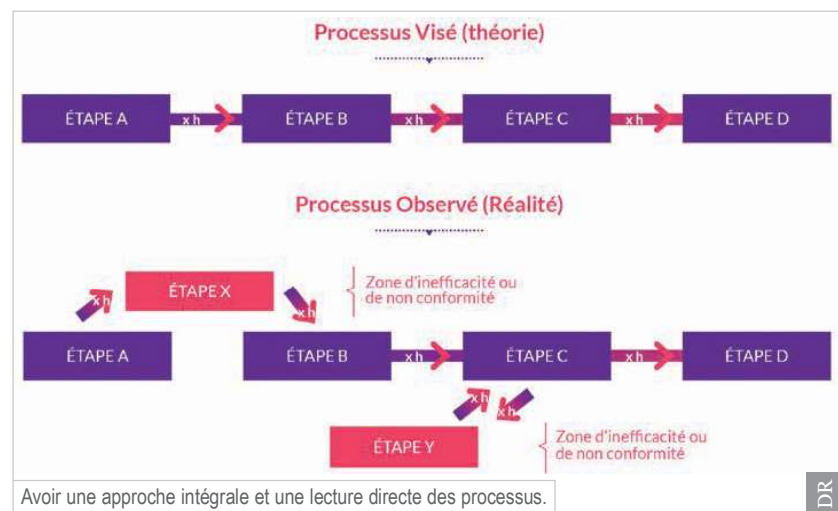
liers de variantes issues de la réalité des saisies quotidiennes dans les systèmes. Le process mining change alors le paradigme en matière de gestion des processus en donnant soudainement accès à l'activité globale de l'entreprise en temps réel et à la diversité des cas réels. La conséquence de cela est une acuité jusqu'alors inatteignable qui soutient deux efforts majeurs des entreprises : atteindre l'efficacité opérationnelle et améliorer l'expérience du client.

traitement de données massives

L'idée géniale du process mining est de profiter des capacités de traitement de données massives pour transformer la gestion de processus qui, malgré tous les efforts de lean (1), reposait jusqu'alors

sur l'interview et l'échantillonnage pour en comprendre les faiblesses, donc des règles et une discipline lourdes à mettre en œuvre. Grâce à la digitalisation des transactions inscrites dans le processus et à la capacité de traitement massive, il est soudainement possible d'avoir une approche intégrale et une lecture directe.

« matérialiser le processus non pas au travers d'un schéma idéalisé, mais via l'agrégation de centaines, voire de milliers de variantes issues de la réalité des saisies quotidiennes dans les systèmes »



Sylvain Breuzard : la permaentreprise, un modèle qui passe aux actes concrets

Sylvain Breuzard est PDG de l'entreprise de services du numérique Norsys et préside le conseil d'administration de Greenpeace. Il est également l'auteur, aux éditions Eyrolles (2021), de l'ouvrage « *La permaentreprise : un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture* ».

Comment passe-t-on de la permaculture à la « permaentreprise » ?

La permaculture est un mode de production qui a pour objectif de régénérer toutes les ressources qu'il utilise. Elle s'inscrit dans une philosophie de vie qui est de rendre la terre habitable pour tous. La permaentreprise est un modèle de développement qui vise à obtenir une production efficace et utile aux humains, mais sans nuire à la planète. Il s'agit de faire un usage sobre et régénératif des ressources et de partager équitablement les richesses.

Quels principes une entreprise doit-elle appliquer pour devenir une permaentreprise ?

Le modèle de permaentreprise repose sur 3 principes éthiques : prendre soin des êtres humains, préserver la planète, se fixer des limites et redistribuer des richesses. Il s'agit donc de revisiter le fonctionnement de l'entreprise pour que tout découle de ces trois principes éthiques. Cette approche est déclinée en 12 principes de

design issus de la permaculture qui ont pour objectif de créer un usage sobre et régénératif des ressources utilisées. Concrètement, s'interroger par exemple sur la régénération des ressources humaines, c'est faire en sorte que les collaborateurs(rices) aient la même énergie positive au sein de l'entreprise tout au long de l'année, renforcent leur employabilité. Autre principe : il faut agencer les parties prenantes pour chaque projet mené. Par exemple, une entreprise qui souhaite avoir une contribution nette et positive de carbone doit mettre autour de la table les parties prenantes pour trouver un intérêt commun afin d'être ambitieuse et efficace en matière de réduction du carbone.

Je propose enfin 23 objectifs d'impact en lien avec les 3 principes éthiques : les écarts de salaire, la formation des salariés, leur représentation dans les organes de gouvernance, le recyclage ou la réutilisation des déchets liés à la production, la redistribution des résultats à la société civile... Toutes les entreprises, à différents degrés selon leur activité, sont concernées par ce programme.

Le management est-il impacté par le concept de permaentreprise et de quelle façon ?

Je propose une méthodologie pour mettre en œuvre ce modèle car les entreprises ne savent pas toujours comment s'y prendre pour aborder ces sujets. Un groupe de salariés peut être impliqué dans la définition de la raison d'être et des enjeux à court et moyen terme de son entreprise. Il est important de créer une dynamique collaborative plus large afin d'identifier les projets et objectifs d'impact qui permettront de répondre aux enjeux définis. Plus les collaborateurs de l'entreprise sont impliqués dans ce projet, plus la conduite du changement se passe bien.

Quels conseils pratiques donneriez-vous aux organisations en matière de sobriété numérique ?

La première démarche à avoir est de s'informer sur les impacts que peuvent avoir différentes actions. L'impact d'une réduction du nombre d'e-mails par exemple est insignifiant au regard de l'usage de vidéos. L'action qui a le plus d'impact en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre est de prolonger la durée des équipements, car leur fabrication est très émettrice. Et elle a l'avantage d'être à la portée de toute organisation. Une autre action significative est d'utiliser de l'énergie renouvelable, l'usage du numérique nécessitant de plus en plus d'énergie. Aujourd'hui, toute organisation utilise des clouds; choisir ceux qui utilisent de l'énergie renouvelable et recyclent les chaleurs émises est une démarche efficace pour réduire les émissions de CO₂.

Concrètement, à quoi ressemble la vie d'un salarié qui travaille dans une permaentreprise ?

Ces dernières années, des études montrent que les salariés ne se contentent plus de déclarations, mais veulent des actes de la part des entreprises. Un collaborateur qui travaille dans une permaentreprise constate que son entreprise est passée aux actes concrets avec une vision globale et engagée de ses responsabilités. Il me semble que c'est très important qu'une entreprise réponde aux besoins exprimés par les collaborateurs.

Au sein de mon entreprise Norsys, nous avons voulu avoir une contribution nette et positive de carbone. Nos collaborateurs connaissent, grâce à un logiciel, le niveau de carbone qu'ils émettent quotidiennement. Ils savent comment le réduire, notamment en matière de déplacements