

# *DEPLOYER AU MIEUX LE TRAVAIL COLLABORATIF ET LA GESTION ORGANISEE DES CONTENUS ET DES DONNEES DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE*

---

Denis MEINGAN

Directeur Associé

**Knowledge**  
**CONSULT**

[denis.meingan@knowledgeconsult.com](mailto:denis.meingan@knowledgeconsult.com)

Même si la transformation digitale impacte tous les aspects du positionnement et du fonctionnement des organisations, les analystes mettent le plus souvent en avant les aspects liés au changement des modèles d'affaires, aux rapports avec les clients ou à la numérisation des processus. Cependant la transformation digitale induit aussi des modifications dans les pratiques de collaboration et de gestion des données et des contenus. Elles ne sont pas vraiment reconnues et de fait les approches et démarches détaillées pour les déployer au mieux et conduire le changement en résultant restent encore à préciser et à partager. Cet article va dans ce contexte faire des premières propositions sur la base de deux enquêtes réalisées récemment par KnowledgeConsult avec des écoles partenaires.

## **1. La transformation digitale**

---

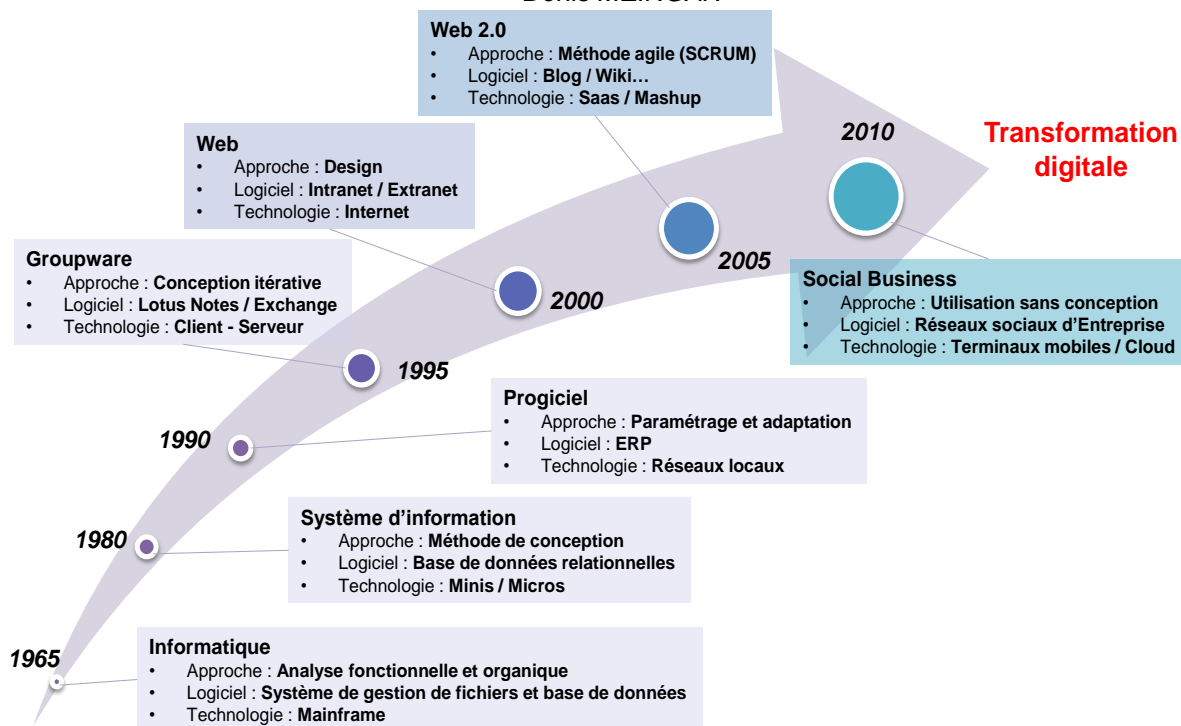
Avant de devenir cette dernière année le thème important d'échanges entre un nombre d'intervenants toujours plus grand, il faut indiquer que le sujet de la transformation digitale est apparu de manière formalisée dans des études réalisées par le MIT et Cap Gemini au début des années 2010 notamment avec Andrew McAfee qui avait lancé le concept d'entreprise 2.0.

Depuis, les réflexions se sont développées et il est maintenant possible d'indiquer que la transformation digitale est un « concept parapluie » qui synthétise l'approche d'utilisation par les organisations des technologies numériques existantes et à venir pour répondre leurs besoins internes et d'échange avec l'externe. Il s'agit pour les organisations d'ouvrir grâce à celles-ci des voies à des manières différentes de se positionner par rapport à leur environnement et de fonctionner.

La compréhension de la transformation digitale impose de la positionner dans une perspective historique. La figure suivante présente en présente une proposition.

*Déployer au mieux le travail collaboratif et la gestion organisée des contenus et des données dans la transformation digitale*

Denis MEINGAN



**Figure 1 : De l'informatique à la transformation digitale**

Il ressort de cette présentation que la transformation digitale n'est pas un nouveau sujet à la mode promu par des intervenants intéressés mais le résultat d'un mouvement de fond traduisant la numérisation toujours plus poussée des fonctionnements des organisations et des interactions qu'elles ont entre elles. D'un point de vue analytique, il faut préciser maintenant ce qui est entendu au sein de la transformation digitale par ces deux dimensions qui sont le « digital » et la « transformation ».

S'agissant de la dimension « digitale », les technologies auxquelles il est le plus couramment fait référence se rassemblent à l'heure actuelle sur les thématiques suivantes:

- expérience client ;
- collaboration ;
- processus ;
- infrastructure.

Historiquement c'est « l'Expérience client » qui a été la première à être digitalisée avec l'acte d'achats sur le Web. Cependant, depuis de nombreuses dimensions lui ont été ajoutées comme la surveillance par les entreprises de leur image sur le Web, le recueil des besoins plus ou moins explicites des clients dans des communautés, la personnalisation des offres faites aux clients en utilisant notamment les gros volumes de données (big data) pour mieux les cibler, etc.. La transformation digitale a donné une approche fédératrice à tous ces éléments plus ou moins disparates. Il faut noter cependant que la mise en avant de cette thématique n'a pas forcément vocation à durer dans le temps car d'une part elle ne concerne que les entreprises et d'autre part elle ne se focalise que sur une seule de leurs parties prenantes même si elle est essentielle.

La numérisation de la « collaboration » a été à l'ordre du jour dès le « groupware ». Ce n'est cependant qu'avec le « social business » qu'elle s'est répandue en adoptant un point de vue intégré et une mise en avant des individus. La transformation digitale permet de renforcer sa mise en avant et son déploiement dans les organisations.

La digitalisation des « Processus » est à l'ordre du jour des organisations principalement depuis la mise en œuvre des « ERP ». Il s'agissait cependant d'une vision assez linéaire et structurée des interactions entre les professionnels. De fait elle ne correspondait pas exactement à la richesse des

modes de fonctionnement des organisations. La transformation digitale introduit en plus notamment l'aspect collaboratif et social et celui des gros volumes de données.

S'agissant de « l'Infrastructure », la transformation digitale ne fait que poursuivre et consacrer le mouvement d'externalisation des ressources informatiques débuté il y a maintenant un certain temps.

De manière détaillée, les technologies à considérer sur ses différents aspects sont les suivantes :

- expérience client :
  - médias sociaux ;
  - plateformes m-commerce ;
  - big Data ;
  - web TV ;
- collaboration :
  - portail ;
  - search based applications ;
  - réseaux sociaux d'entreprise ;
  - ateliers digitaux ;
  - web conferencing ;
- processus :
  - ERP ;
  - CRM ;
  - big data ;
  - visualisation des informations (Dataviz / Infoviz) ;
- Infrastructure :
  - digital workplace ;
  - terminaux mobiles ;
  - objets connectés ;
  - cloud.

Il faut préciser qu'à la mise en avant de l'ensemble de ces technologies dans la transformation digitale, il faut aussi ajouter la « consomérisation » qui est faite de certaines d'entre elles. Il s'agit avec cette pratique pour les professionnels d'exiger de leur organisation pas moins que ce qu'ils peuvent avoir dans leur univers personnel et d'utiliser leurs propres dispositifs logiciels ou matériels quand ils n'obtiennent pas satisfaction.

Concernant la dimension « transformation », il est nécessaire d'indiquer que ce mot a un sens spécifique qui en fait un type bien particulier de changement.

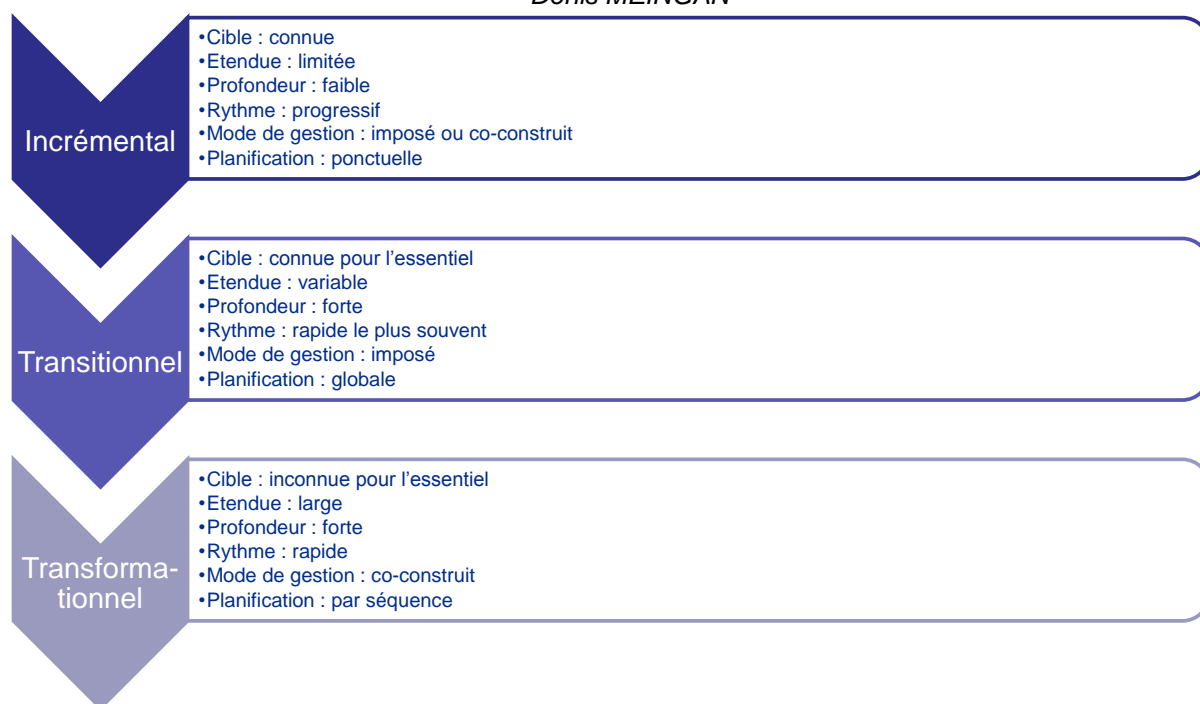
Les changements peuvent être classés en fonction de différents critères. Il y a notamment les éléments suivants :

- la cible qui est l'objectif visé par le changement ;
- l'étendue qui est le périmètre concerné par le changement ;
- la profondeur qui est le niveau d'impact du changement sur la structure, les modes de fonctionnement, les comportements, etc ;
- le rythme qui est la vitesse demandée pour le déploiement du changement ;
- le mode de gestion qui est la manière dont les différentes parties prenantes du changement vont être impliquées ;
- la planification qui est l'approche retenue pour programmer et mettre en œuvre le changement.

C'est ainsi qu'il est fréquemment distingué trois types de changement dans les organisations qui sont :

- le changement incrémental ;
- le changement transitionnel ;
- la transformation.

La figure suivante présente les différents types de changement et leurs caractéristiques.



**Figure 2 : Les différents types de changement et leurs caractéristiques**

La modification d'une procédure, l'évolution d'un système d'information, la résolution d'un problème technique, etc. sont des changements incrémentaux.

Une fusion d'organisations, la mise en place d'un progiciel de gestion intégrée, un déménagement, etc. sont des changements transitionnels.

La mise en place d'une approche de service aux clients dans une organisation centrée sur la fourniture d'un haut niveau de sécurité, le passage d'un métier principal de gestion de foncier pour des centres commerciaux à un métier principal d'animation de ces centres avec les différentes marques représentées, etc. sont des changements transformationnels.

Sur la base de cette typologie, la dimension « transformation » s'éclaire car :

- la cible n'est pas connue en détail car d'une part elle évolue avec le déploiement des technologies et d'autre part elle dépend du niveau d'adhésion à celles-ci des professionnels concernés ;
- l'étendue qui est le plus souvent large même si elle est limitée au début pour permettre à l'organisation et à ses collaborateurs de s'acclimater au changement ;
- la profondeur qui est généralement importante car les modèles d'affaires ou à moindre niveau les modes de fonctionnement vont changer avec l'introduction des nouvelles technologies ;
- le rythme qui doit être quasi-impérativement rapide pour conserver l'effet de « momentum » ;
- le mode de gestion qui doit être le plus participatif possible pour permettre une appropriation la plus rapide et la plus large des innovations amenées par les technologies ;
- la planification qui ne peut-être que par séquences du fait l'absence de visibilité globale et doit intégrer des bilans à la fin de chacune d'entre elles de manière à éclairer la suite des opérations.

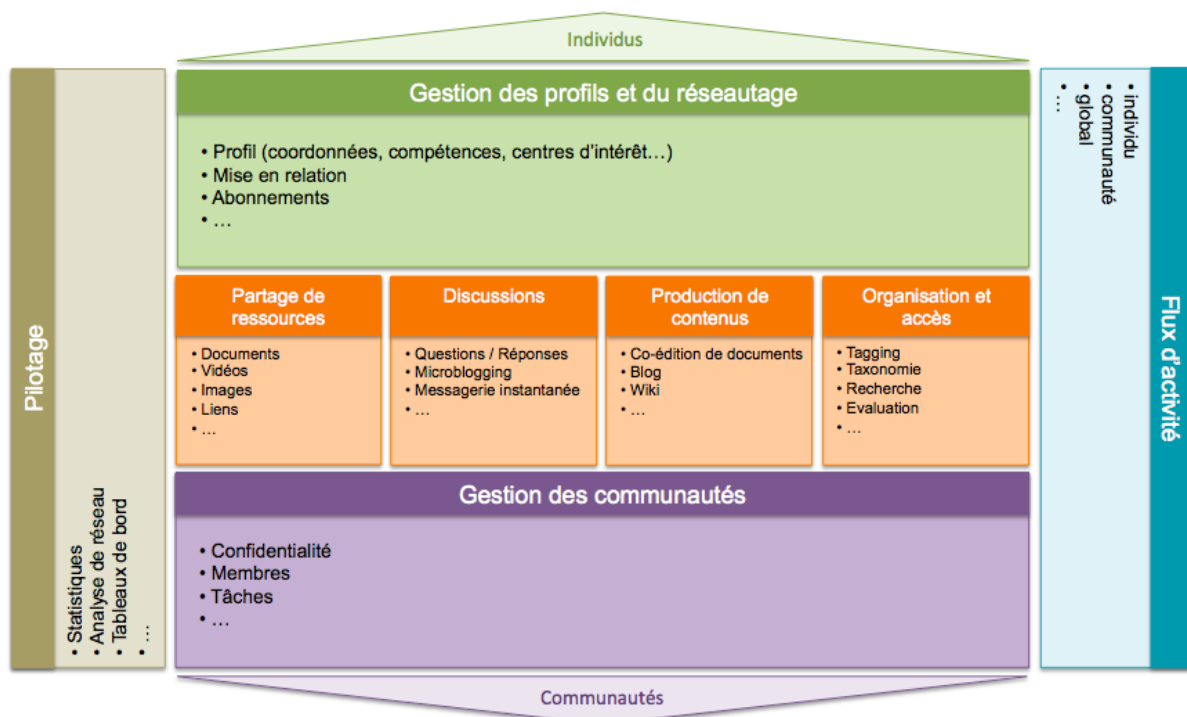
De fait la transformation digitale impacte de nombreux domaines à l'intérieur des organisations et dans leurs rapports avec leurs parties prenantes. Parmi celles-ci, deux sont étudiées ici. Il y a d'une part le travail collaboratif et d'autre part la gestion des contenus et données, chacune ayant fait l'objet d'une enquête de KnowledgeConsult afin d'examiner les pratiques des organisations et en tirer des leçons pour les améliorer.

## 2. L'enquête de KnowledgeConsult et de l'EMLYON sur le déploiement des réseaux sociaux d'entreprise

Le milieu des années 2000 a vu, dans le contexte du « Web 2.0 », le déploiement sur Internet de Facebook, Twitter, LinkedIn... qui ont été appelés par analogie réseaux sociaux car ils facilitaient la mise en rapport des individus et le partage d'informations. Comme cela s'était passé pour les portails un peu plutôt, les organisations ont été sommées de mettre en place des réseaux sociaux. C'est comme cela que sont apparus les réseaux sociaux d'entreprise (RSE).

Pour répondre à cette injonction, des éditeurs de logiciels sont apparus et ont développé des solutions adaptées aux organisations en s'inspirant dans un premier temps des pratiques des internautes. Sans vouloir citer tous les éditeurs qui se sont lancés dans l'opération, de manière plus ou moins progressive, il est possible d'indiquer les suivants : BlueKiwi, Calinda, Chatter, Clearvale, Hoozin, Jalios, Jamespot, Jive, Knowings, KnowledgePlaza, Newsgator, Tibbr, Podio, Yammer, YoolinkPro, Zyncro.

Même si les logiciels des éditeurs de RSE peuvent être catégorisés entre ceux qui sont spécialisés et ceux qui intègrent des modules complémentaires comme la gestion documentaire, il est possible de réaliser une présentation des fonctionnalités attendues d'un tel outil logiciel. C'est ce que fait la figure suivante.



**Figure 3 : Architecture fonctionnelle d'un RSE**

Mettant en avant fortement la dimension sociale en plus du collaboratif, ce qui était relativement nouveau, les RSE préoccupaient de nombreuses organisations. C'est dans ce contexte que KnowledgeConsult et l'EMLYON ont décidé de réaliser une enquête sur la mise en œuvre des RSE au sein d'organisations de base française pour identifier leur valeur ajoutée, la démarche suivie ainsi que le niveau d'appropriation obtenu.

L'enquête a été réalisée au premier trimestre 2013 dans 54 organisations de base française dans des secteurs très différents avec plus de la moitié de celles-ci qui faisait plus de 5 000 collaborateurs et une utilisation de presque la totalité des plateformes logicielles disponibles sur le marché français<sup>1</sup>. Cette étude réalisée sans complaisance par rapport aux idées reçues a permis de mettre en avant un certain nombre de constats. Ils sont regroupés autour des principales questions suivantes :

<sup>1</sup> « Les RSE sans complaisance » - 2013 : <http://fr.slideshare.net/knowledgeconsult/enquete-rse-des-constats-sans-complaisance-documentation>

- Pourquoi mettre en place un RSE ?
- Comment déployer un RSE ?
- Quel mode de fonctionnement pour le RSE ?
- Quelles recommandations pour la mise en œuvre d'un RSE ?

S'agissant des motifs pour mettre en place un RSE, il faut bien constater que la mise en œuvre des RSE ne vise pas l'Entreprise 2.0 mais plutôt des éléments opérationnels comme le développement du travail collaboratif, la mise en commun des informations et le partage de connaissances. De plus pour une forte majorité de répondants, le déploiement de leur RSE qui a été réalisé il y a moins de trois ans a été global.

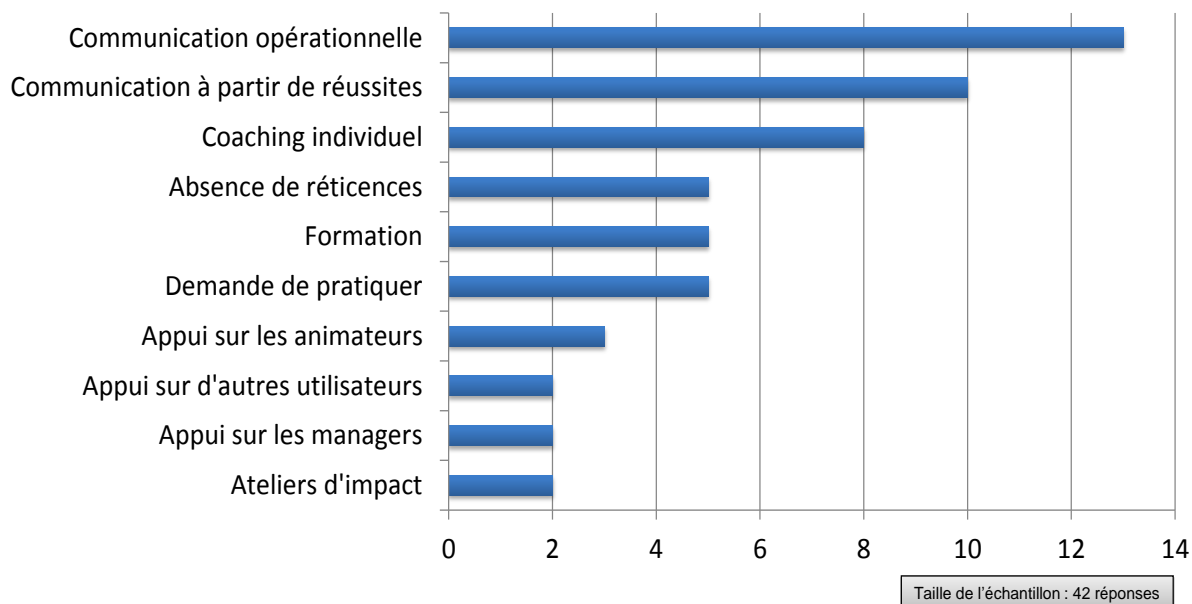
Concernant les modalités de déploiement d'un RSE, il faut noter que le commanditaire est le plus souvent la Direction Générale et que plusieurs approches ont été pratiquées. Elles sont classées ci-dessous par fréquence d'utilisation décroissante :

- gestion de projet classique ;
- mode viral par fourniture d'un service et sans communication ni formation ;
- gestion de projet avec conduite du changement ;

Un autre point à noter est la présence dans les équipes projets en plus des représentants des directions classiques (informatique, communication, métiers) de membres de la direction des ressources humaines et de collaborateurs du terrain.

De manière inattendue, le choix de la plateforme se fait le plus souvent sur sa simplicité d'usage, sa facilité de mise en place et l'équipe de l'éditeur plus que sur la base de ses fonctionnalités/ La perception de la valeur ajoutée de la plateforme de RSE n'est pas toujours évidente pour les collaborateurs qui se plaignent souvent d'avoir à travailler avec un outil supplémentaire.

Il faut noter que le traitement des réticences des collaborateurs par rapport au déploiement des RSE est fait dans des formes très variables ainsi que le montre la figure suivante (question : Quel a été le mode de traitement des réticences ?).

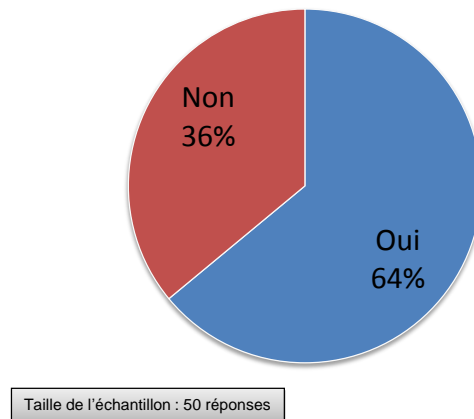


**Figure 4 : Modes de traitement des réticences des collaborateurs**

Au final, les utilisateurs semblent adopter les RSE sans de trop grands heurts mais néanmoins indiquent avoir eu des difficultés avec le fonctionnement des communautés et parfois l'utilisation de la plateforme logicielle.

Le mode de fonctionnement mis en avant pour le RSE est le support au travail collaboratif et à la communication car concrètement le remplissage des profils par les collaborateurs n'est pas très développé. Le nombre de communautés créées est très variable et les plus fréquemment mises en place sont celles pour supporter des activités de projet ou de groupes de travail. De fait les objectifs des communautés ont été le plus souvent clairement définis à leur initialisation. La communauté des animateurs possède une place importante dans la mise en œuvre d'un RSE.

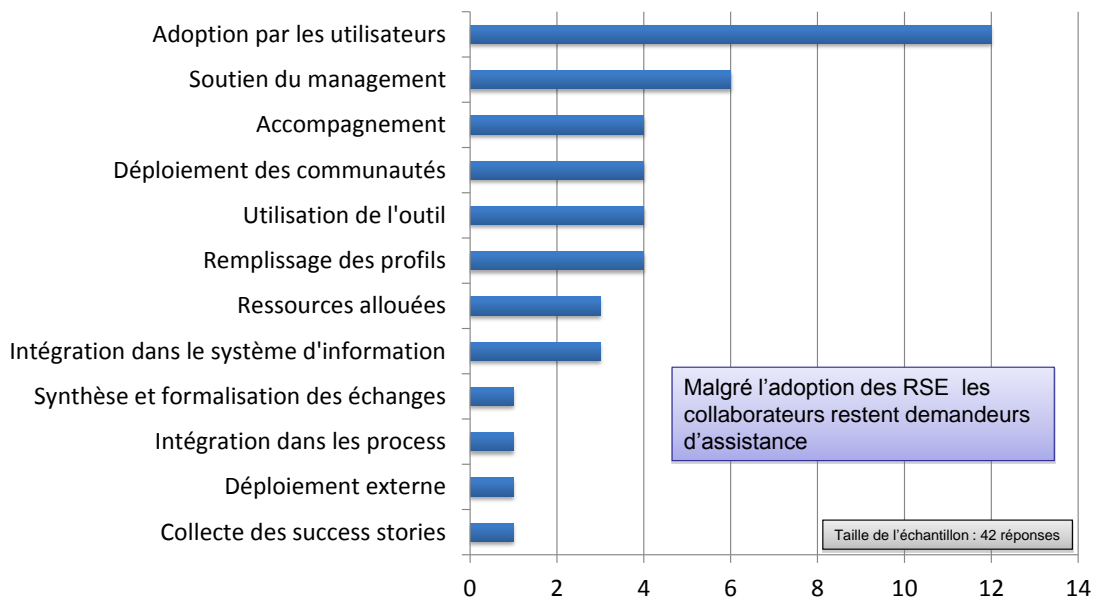
Comme le montre la figure suivante, l'adoption d'un RSE a un effet ressenti sur la fréquence d'envoi des courriers électroniques (question : Le RSE a-t-il eu un impact sur la fréquence des envois d'e-mails au sein de l'entreprise ?).



**Figure 5 : Impact des RSE sur l'utilisation du courrier électronique**

Il faut noter que le plus souvent le volume de diminution des courriers électroniques n'est pas quantifié.

Au final, il ressort que les collaborateurs sont positifs par rapport à la mise en place du RSE dans leur organisation même si l'aspect social de celui-ci n'est pas complètement déployé du fait d'un remplissage des profils le plus souvent incomplet. C'est pourquoi il reste une marge de progrès pour l'adoption des RSE dans la plupart des organisations comme le montre la figure suivante (question : quels sont les points à améliorer ?).



**Figure 6 : Améliorations à apporter après le premier déploiement d'un RSE**

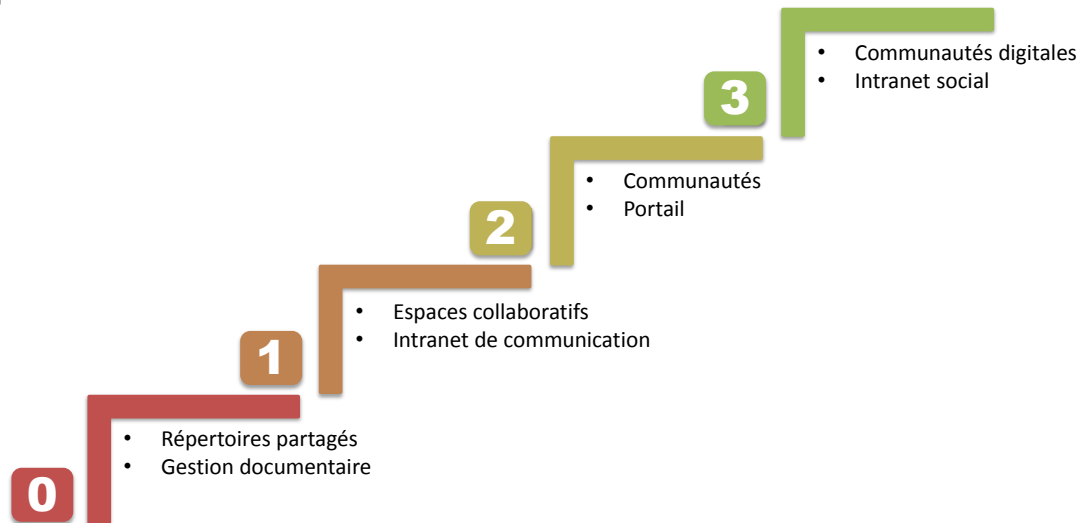
Plus globalement, les répondants indiquent que la mise en place d'un RSE doit passer par la fixation d'objectifs concrets, la mise en place d'un accompagnement adapté et d'une gestion de projet structurée ainsi qu'une mobilisation du management et une implication au plus tôt des collaborateurs. C'est pour répondre à cette demande que KnowledgeConsult a mis en forme et propose une approche pour mettre en place un RSE.



### 3. Une proposition d'approche pour déployer au mieux un RSE

Le déploiement d'un RSE représente le plus souvent un changement dans une organisation parce qu'il va induire notamment de nouvelles pratiques de collaboration et de communication<sup>2</sup>.

Suivant la maturité de l'organisation par rapport à ces sujets, le changement pourra être plus ou moins important. La figure suivante présente un modèle de maturité des organisations par rapport aux dispositifs de travail collaboratif et de communication transversale.



**Figure 7 : Modèle de maturité des organisations par rapport aux dispositifs de collaboration et de communication**

Dans le cas d'une organisation située au niveau 0 ou 1 de maturité et qui vise le niveau 3, le changement considéré est un changement transformationnel, c'est-à-dire un changement dont la cible n'est pas connue précisément et de fait le dispositif final qui en résultera sera le reflet de la manière dont les collaborateurs l'auront défini dans l'action.

Pour une organisation située au niveau 2 de maturité et qui vise le niveau 3, le changement considéré est un changement transitionnel, c'est à un changement dont la cible est connue avec un bon niveau de précision.

Dans les deux cas, le changement doit être géré suivant sa nature mais il est cependant possible de définir une approche commune à suivre dont les différents éléments se rassemblent en trois groupes qui sont présentés dans le schéma ci-dessous.



**Figure 8 : Démarche de mise en œuvre d'un RSE**

<sup>2</sup> « Comment déployer un Réseau Social d'Entreprise » - 2013 : [http://fr.slideshare.net/knowledgeconsult/dployer-un-rse?v=qr1&b=&from\\_search=1](http://fr.slideshare.net/knowledgeconsult/dployer-un-rse?v=qr1&b=&from_search=1)



Parmi les éléments ci-dessus, il faut retenir dans le premier groupe l'élaboration d'une vision qui doit permettre de donner un véritable sens au projet de déploiement du RSE et de mobiliser les parties prenantes en leur offrant la possibilité de trouver une place active dans l'histoire qui est en train de se construire. Il y a aussi l'identification des résistances qui vise à prendre la mesure au niveau individuel, de groupe et par rapport à l'ensemble de l'organisation des impacts considérés comme négatifs de la mise en place du RSE. Le tableau suivant présente une check-list pour évaluer ces impacts.

Niveau	Questions
Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que chaque collaborateur interagit spontanément avec ses collègues ?</li> <li>• Les professionnels acceptent-ils facilement de se mettre en avant (activité, profil) en tant qu'individu ?</li> <li>• La transparence de ses activités est-elle acceptée par chaque professionnel ?</li> <li>• Chaque collaborateur sait-il se rendre disponible pour répondre aux sollicitations de ses collègues ?</li> </ul>
Groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des expériences de collaboration sous forme de groupe ?</li> <li>• Les différentes natures de groupe et leurs spécificités de fonctionnement sont-elles connues ?</li> <li>• Le besoin de leadership est-il reconnu au sein des groupes ?</li> <li>• Est-ce que la virtualisation des interactions entre les membres des groupes est considérée comme pénalisante ?</li> <li>• Est-ce que la conservation des traces des activités des membres des groupes est acceptée ?</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail en commun des collaborateurs est-il encouragé ?</li> <li>• Est-ce que le rassemblement transversal de professionnels pour échanger sur une thématique est accepté ?</li> <li>• Une allocation de temps est-elle fournie aux collaborateurs pour interagir avec leurs collègues ?</li> <li>• Existe-t-il une incitation à la formalisation des profils des collaborateurs ?</li> <li>• Les modes de management favorisent-ils l'intervention individuelle, les échanges transversaux et le travail en commun ?</li> </ul>

**Figure 9 : Check-list d'analyse d'impacts pour la mise en place d'un RSE**

Dans le second groupe, l'accompagnement des animateurs de communauté est une activité critique car ils sont les pierres angulaires du fonctionnement du RSE par leurs activités d'animation mais aussi par leurs relations avec le management. Il est donc indispensable de s'assurer qu'ils aient à leur disposition l'assistance et les ressources nécessaires. A travers la gestion du changement qui se positionne aussi à ce niveau, il s'agit principalement de vérifier que tout se déroule de manière cohérente, tant du point de vue du plan projet que de l'appropriation du RSE par les collaborateurs.

De manière plus précise, il faut s'assurer que si le projet de mise en place du RSE est transformationnel, le découpage en séquences, la réalisation des retours d'expérience et la mise en place des ajustements nécessaires a permis d'atteindre les résultats attendus. S'il s'agit d'un projet transitionnel, le suivi peut-être opéré au travers d'indicateurs. Par ailleurs, il faut le plus tôt et le plus souvent célébrer les « petites victoires » par une communication adaptée.

Dans le dernier groupe, l'institutionnalisation du dispositif à travers l'intégration de ses différents composants dans les processus, le système d'information, les référentiels RH, etc. de l'organisation et la mise en place de sa gouvernance sont ses éléments clés. La décision d'institutionnaliser et donc d'arrêter le mode projet est une décision qui doit être réfléchie.

Pour identifier de manière pratique le moment le plus adapté, il est nécessaire de repérer que le point de bascule, c'est-à-dire le moment à partir duquel l'appropriation par les collaborateurs du changement mis en œuvre est telle qu'un retour en arrière n'est plus envisageable, a bien été franchi.

Cette opération peut se baser sur la mesure du nombre de collaborateurs impliqués dans les communautés et leur niveau d'activité au sein de celles-ci, sur la réalisation d'entretiens ciblés ou encore le déploiement d'une enquête auprès de l'ensemble de la population cible.

### 3. L'enquête de KnowledgeConsult et de l'EBD sur les contenus et données à l'heure de la transformation digitale

Si la réflexion sur la transformation numérique intègre le déploiement du collaboratif à tous les niveaux, il faut bien constater qu'elle oublie le plus souvent la dimension « contenus et données » qui est pourtant centrale parce que constituant un de ses fondements principaux même s'il n'apparaît pas aussi noble que les travaux sur les modèles d'affaires.

L'objectif de cette enquête était de faire le point sur la manière dont les contenus et les données sont prises en compte dans les organisations à l'heure actuelle en termes de :

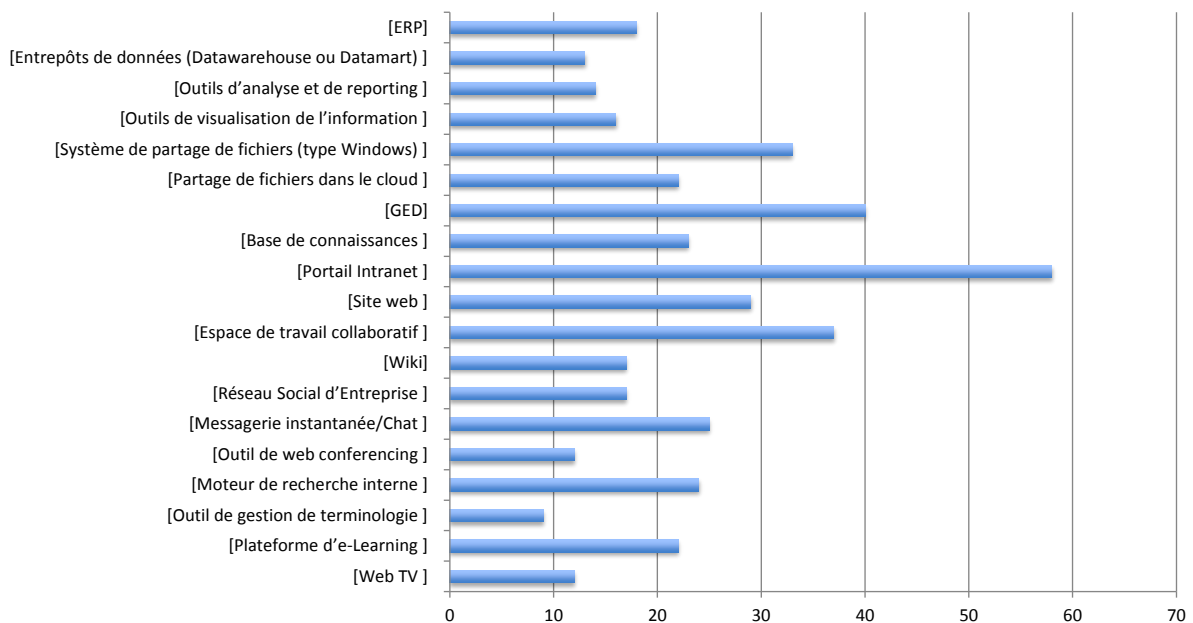
- dispositifs ;
- fonctions ;
- gouvernance.

L'enquête a été réalisée avec l'EBD au premier trimestre 2014 dans 83 organisations de base française dans des secteurs très différents avec un peu moins de la moitié de celles-ci qui faisaient plus de 5 000 collaborateurs et le reste répartie pour part quasiment égale entre les organisations publiques et les petites et moyennes entreprises<sup>3</sup>.

Parmi les répondants, il faut constater une forte représentation des fonctions liées à la gestion des contenus comme : responsable de la documentation, documentaliste, chef de projet documentaire, document controller mais aussi des responsables de la gestion de l'information, des responsables de veille et des Knowledge Managers. Cette typologie de répondants n'introduit pour autant aucun biais car comme cela a été souligné précédemment, le sujet des contenus et données n'est en règle générale pas positionné à haut niveau dans les organisations.

Cette étude a permis de mettre en avant un certain nombre de constats. Ils sont regroupés autour des trois thèmes principaux de l'enquête qui ont été les dispositifs, les fonctions et la gouvernance.

S'agissant des dispositifs gérant des contenus et des données et ainsi que le montre le graphique suivant, il en existe une profusion et leur hétérogénéité est très grande.



**Figure 10 : Dispositifs de gestion des contenus et données**

<sup>3</sup> « Contenu et données à l'heure de la transformation numérique » - 2014 :

<http://fr.slideshare.net/knowledgeconsult/contenus-et-donnees-lheure-de-la-transformation-numerique>

Cette situation est le fruit de la mise en place à chaque nouvelle vague technologique des dispositifs de gestion des données et des contenus en plus de ceux existants. De fait, de nombreux dispositifs se retrouvent en « concurrence » d'un point de vue fonctionnel. Par exemple il existe dans de nombreuses organisations un système de gestion des répertoires partagés sous Windows et il est souvent en concurrence avec la partie documentaire ou espaces collaboratifs de l'Intranet, voire même un logiciel de gestion documentaire ou bien encore un système de partage de fichiers dans le cloud.

Dans cette situation, les collaborateurs sont plutôt mitigés sur l'utilisation de ses dispositifs. De manière plus précise, ils mettent en avant dans les grandes entreprises la profusion des outils disponibles, leur obsolescence, leur manque d'ergonomie et l'absence de gestion structurée.

Au final, la profusion et la disparité des outils dans les grandes entreprises entraînent une grande complexité d'utilisation pour les collaborateurs, un manque d'interopérabilité entre des outils fonctionnellement ou technologiquement en silos et un besoin d'accompagnement et de formation non satisfait.

Concernant les fonctions en charge de la gestion des données et des contenus, il n'existe pas vraiment de fonctions centralisées tel que le montre la figure ci-dessous.

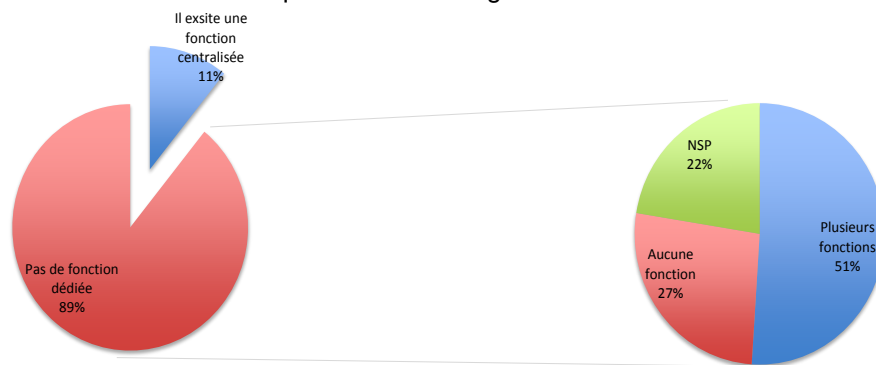


Figure 11 : Existence d'une fonction centralisée de gestion des contenus et données

En fait, les fonctions centralisées se trouvent toutes dans des grands groupes industriels, bancaires, des assurances, de services, etc. Elles sont le plus souvent en charge de la gestion organisée des données et plus rarement des contenus mais jamais des deux à la fois. C'est ainsi que leur nom peut varier, depuis « Chief Data Officer » à « Direction de la gestion et la conservation de l'information ». Pour la gouvernance, seul un peu plus d'un tiers des répondants ont une organisation de pilotage qui peut s'apparenter à une gouvernance même si de fait les indicateurs sont le plus souvent constitués des statistiques issues des outils et les règles de gestion faiblement globalisées tel que le montre la figure suivante ci-dessous.

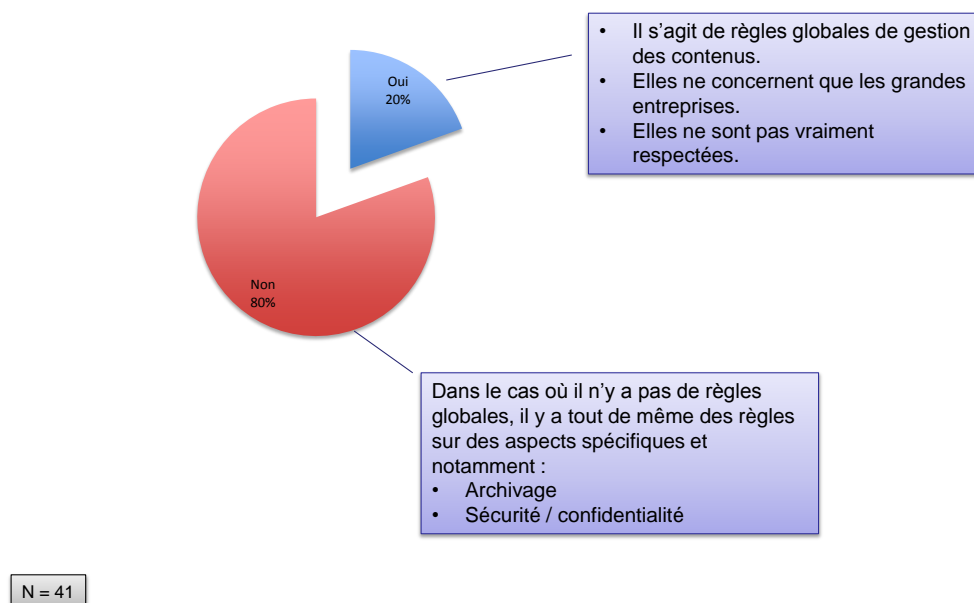


Figure 12 : Existence de règles de gestion des contenus et données

Au final, seules les entreprises ayant une fonction dédiée globale se préoccupent d'un dispositif de pilotage complet.

Cette situation au demeurant alarmante au regard des impératifs de la transformation digitale est l'objet d'un certain niveau de conscience des organisations qui dans une large majorité envisagent diverses actions dans les années à venir dont en particulier :

- la mise en place ou l'amélioration d'outils logiciels ;
- l'organisation de la gestion et/ou de la gouvernance des contenus et des données ;
- l'accompagnement des collaborateurs ;
- le partage des expériences et développement de pratiques communes.

#### **4. Éléments pour approche afin de déployer la gestion organisée des contenus et des données**

Mettre en place une gestion organisée des données et contenus n'est pas qu'une question technique. Elle l'est certainement mais pas seulement. Suivant la maturité de l'organisation, le changement à considérer peut-être plus ou moins important.

De fait et c'est historique, la gestion organisée des données est à l'ordre du jour dans de nombreuses organisations depuis un certain temps. La gestion des contenus l'a été aussi quand ils étaient matériels, c'est-à-dire des documents. Elle était prise en charge par les centres de documentation. Depuis leur numérisation, ce n'est quasiment plus le cas et les organisations font face à leur profusion et leur hétérogénéité. C'est dans ce contexte qu'elles doivent s'atteler à cette tâche.

L'approche pour mettre en place une gestion organisée des données doit se positionner sous le « parapluie » de la transformation digitale. Elle doit cependant amener différents éléments spécifiques qui peuvent être rassemblés sous les axes suivants :

- dispositifs;
- technologies ;
- ressources ;
- gouvernance.

S'agissant des dispositifs, il y a plusieurs éléments à prendre en compte. Il y a principalement la réalisation de leur cartographie avec modélisation des données et des contenus manipulés, pour ces derniers les métadonnées devront aussi être indiquées, ainsi que des règles qui les régissent.

Pour les technologies, il y a deux points à retenir. Le premier est l'étude d'opportunité qui doit permettre de déterminer si la mise en place d'une nouvelle technologie peut amener une valeur ajoutée à l'organisation compte tenu de celles qui existent déjà. Le second est la mesure des impacts au niveau de l'organisation dans son ensemble comme individuellement auprès des collaborateurs qui pourraient avoir la mise en place de la ou des technologies considérées. Il s'agit aussi de déterminer les actions à réaliser aux différents niveaux pour gérer ses impacts.

Sur la question des ressources, il y a de fait plusieurs fonctions qui peuvent demander à être en charge des données et contenus. Il y a bien entendu, les informaticiens mais aussi les professionnels de l'information. Il semble que la solution optimale ne soit pas de prendre l'une plus que l'autre des deux fonctions mais de réaliser leur intégration dans une fonction spécifique qui maîtrise les deux aspects en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Certaines organisations l'ont même d'ailleurs déjà fait en se basant sur des professionnels polyvalents.

Concernant la gouvernance, il ne s'agit pas de demander la mise en place d'une nouvelle gouvernance par rapport à celles qui existent déjà ou sont demandées par les différentes parties prenantes de l'organisation. Il s'agit d'insérer dans la gouvernance de la transformation digitale un volet données et contenus avec les dispositifs liés.

A ce niveau, il faut préciser que la gouvernance de la transformation numérique est une gouvernance particulière car elle doit avoir une dimension institutionnelle et une autre orientée projets. En effet dans la mesure où la fréquence et les impacts des changements technologiques n'ont pas vocation à diminuer, la gouvernance doit être institutionnalisée. Cependant dans la mesure où la mise en place des changements technologiques retenus par l'organisation va se faire sous forme de projets, cette gouvernance doit aussi intégrer cette composante.

## **5. Premières pistes pour déployer au mieux et conduire le changement dans la transformation digitale**

---

Il est certain que la transformation digitale ne peut se réduire au déploiement du travail collaboratif et de la gestion organisée des données et des contenus. De la même manière, la gestion du déploiement et conduite du changement à mettre en œuvre pour réussir la transformation digitale ne peuvent se limiter aux éléments présentés sur chacune de ces deux dimensions.

Cependant il semble que certains éléments puissent être retenus et mis en perspective en rapport aux changements transformationnels. Formulés en questions car la problématique de la transformation digitale est récent, il s'agit principalement des sujets suivants :

- quelles cibles choisir, dans quel périmètre et qu'en attendre en valeur ajoutée ?
- quels choix technologiques réaliser, pourquoi et comment les rendre cohérents ainsi qu'alignés notamment sur la gestion des contenus et données ?
- quel portefeuille de projets et d'expérimentations définir et de quelle manière le déployer ?
- quelle organisation de projet et de conduite du changement mettre en place ?
- vers quoi et comment faire évoluer la fonction IT (stratégie technologique, organisation, connaissances, ressources humaines, partenaires...) ?
- peut-on envisager le déploiement de la transformation digitale sans un leadership fort et de qualité ?
- comment gérer opérationnellement les changements aux différents niveaux (organisation, équipe et individu) pour développer une culture commune, instaurer des dynamiques collectives et faire évoluer les comportements ?
- quelles attributions donner à la gouvernance digitale à mettre en place et comment la faire vivre ?
- de quelle manière réussir à pérenniser les avancées réalisées et préparer les évolutions futures ?