

**Alban Boudreau**  
DMR Conseil

Avant d'aborder le thème de la séance, il est important de souligner que les propos qui suivent reposent sur l'expérience du conférencier acquise au fil des ans et sur sa fréquentation assidue avec certains auteurs, tels Edgar Morin et Thomas H. Davenport.

### **1. Quelques précisions en guise d'introduction**

Le thème de cette séance regroupe plusieurs concepts un peu inusités dans le domaine de la discipline archivistique traditionnelle. Non pas que ceux-ci choquent nos façons de faire : au contraire, ils s'inscrivent dans la mouvance des pratiques actuelles, plus spécifiquement dans le domaine de la gestion des objets documentaires électroniques. Cependant, le sens de ces différents concepts varie d'un auteur à l'autre, donnant une portée variable à l'énoncé *Comment gérer les archives pour en faire des ressources informationnelles « stratégiques »*. Afin de faciliter la compréhension du sujet, permettez quelques précisions terminologiques.

Le premier concept requérant une précision est sans contredit celui de « gérer ». Ce concept regroupe l'ensemble des activités de planification et de contrôle nécessaires pour atteindre un objectif. Il permet une réduction du champ d'intervention, car plus souvent qu'autrement, les objectifs à atteindre se rattachent surtout à la mission première de l'organisation. Dans ce cas, il y a donc un accent mis sur les objets documentaires ou informationnels requis pour la réalisation de cette mission. L'autre portion du corpus documentaire, émanant des autres activités, est alors reléguée au second plan. Cette approche s'intègre bien à une organisation, et ce, sans égard à son secteur d'activité. Toutefois, lorsque le créateur ou le détenteur de ces objets informationnels est une personne, le concept de mission s'applique plus difficilement.

Les ressources informationnelles regroupent les données et les documents produits et reçus dans le cadre des activités requises pour le déroulement des processus d'affaires. Cette définition témoigne d'une réalité nouvelle dans la composition d'un corpus informationnel chez les organisations. Avec la venue des nouveaux outils technologiques et aussi, avec l'utilisation de plus en plus fréquente des langages de type XML, qui facilitent soit la transformation ou encore la communication entre les différents systèmes en place, il est maintenant presque impossible de distinguer et même d'isoler les éléments structurés (les données) et les éléments non structurés (les documents). Cela s'explique par le fait que les utilisateurs de ces différents outils ne veulent plus ou ne doivent plus naviguer d'une application à l'autre pour retrouver tantôt des données sur un dossier tantôt des documents. L'interface est unique et le tout est intégré. Il suffit de penser aux outils de gestion de la relation client qui, à partir d'un seul écran, permettent de consulter le dossier d'une personne, incluant les données descriptives, les notes, les plans d'intervention et même les documents produits et reçus lors de la réalisation des activités découlant de la « gestion de ce dossier ». Cette intégration du structuré et du non-structuré introduit la notion du dossier virtuel qui, sans être un regroupement physique comme nous sommes habitués avec les dossiers papier, possède une valeur de témoignage. Il découle donc de l'intégration une revue nécessaire des pratiques de classification et de l'élaboration des délais de conservation.

Outre ces impacts, l'introduction du concept de ressource informationnelle oblige à porter une attention toute particulière avant tout aux différents processus d'affaires. Il faut structurer les ressources informationnelles afin d'en faciliter la réception, la création et l'utilisation lors du déroulement des activités requises pour l'accomplissement des différents processus d'affaires. On se questionnera alors sur l'adéquation entre la formation des spécialistes du domaine et les exigences requises pour réaliser les différentes interventions. Cette réalité suscite des interrogations et des doutes comme l'indique la présence grandissante de spécialistes de domaines connexes qui jouent un rôle de plus en plus actif dans cette sphère.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est important de préciser la portée donnée à la notion de « ressource stratégique ». Une ressource stratégique est celle qui revêt un caractère « essentiel » à l'accomplissement d'une stratégie ou d'un processus d'affaires. Un énoncé simple, mais dont les répercussions sont importantes. La première répercussion, de toute évidence, permet de conclure que les ressources informationnelles ne sont pas toutes stratégiques : plusieurs sont informatives ou complémentaires, mais non essentielles à la réalisation des activités. Elles seront d'emblée écartées. L'exigence de se mouler au processus d'affaires pour déterminer ce qui sera ou ne sera pas objet de gestion, oblige à revoir ou du moins à adapter certains concepts de nos disciplines, ne serait-ce que de mettre en veilleuse l'analyse de la masse documentaire pour se concentrer sur les besoins informatifs lors du déroulement des activités. La priorité à l'organisation des ressources informationnelles stratégiques entraîne aussi une relecture du concept de la mémoire organisationnelle, qui contiendra surtout et peut-être uniquement ces objets informationnels.

Le plus grand impact est l'adoption d'un mode d'intervention de type « stratégie » au lieu d'un mode « programme ». Edgar Morin, dans ses écrits en souligne la portée car selon lui :

« La stratégie se construit, se déconstruit, se reconstruit en fonction des événements, aléas, contre-effets, réactions perturbant l'action engagée. La stratégie suppose l'aptitude à entreprendre une action dans l'incertitude et à intégrer l'incertitude dans la conduite de l'action. C'est dire que la stratégie nécessite compétence et initiative.<sup>1</sup>»

Cela nous renvoie à la question des modes d'intervention, mais aussi aux compétences et habiletés requises pour les réaliser dans un contexte de gestion des ressources informationnelles stratégiques. Ces modes d'intervention se doivent d'être en action dès la création de la ressource informationnelle.

---

<sup>1</sup> Edgar Morin, *La méthode. 2 La vie de la vie*, Édition du Seuil, 1980, p 224-225

## 2. Le déclencheur de la création de la ressource informationnelle

Le principal déclencheur de la création de la ressource informationnelle est, dans une approche de type architecture d'entreprise, l'énoncé des orientations stratégiques. Une orientation stratégique précise le pourtour d'une mission. En effet, lorsque la direction d'une organisation précise sa mission et les orientations qui guideront les différentes actions pour la réaliser, elle donne une indication très claire sur les ressources informationnelles. À titre d'exemple, lorsqu'un comité de direction d'un ministère énonce que sa mission est de rendre certains services aux citoyens et que ces services seront accessibles 24 heures par jour et 7 jours par semaine, il indique qu'ils seront principalement virtuels et exploiteront les différents canaux de communication tels la téléphonie, les sites Internet, intranet ou extranet.

De plus, lors de cet exercice, la direction décidera de l'ordre d'enchaînement des orientations entre elles. Ainsi, elle parviendra d'une part à déterminer les priorités et d'autre part les effets d'une orientation stratégique sur les autres. Cet enchaînement devra être pris en compte lors de la conception des différents outils requis (normes, règles, structures, procédures) pour assurer la gestion des ressources informationnelles stratégiques.

En empruntant la voie de l'architecture d'entreprise et des orientations stratégiques<sup>2</sup>, la direction d'une organisation annonce que les fonctions administratives traditionnelles sont dorénavant assujetties à sa mission première. Cela a pour effet de chambouler certaines pratiques administratives et documentaires qui isolent les grandes fonctionnalités d'une organisation pour regrouper les différents objets documentaires. Cette approche oblige à voir l'organisation à travers ses processus d'affaires et chacune des grandes fonctions de manière transversale.

---

<sup>2</sup> Nous faisons référence à la démarche entreprise par le gouvernement du Québec en 2002 avec son projet de réalisation d'une architecture d'entreprise gouvernementale. En se basant sur celle élaborée pour le gouvernement, les ministères et les organismes gouvernementaux devaient réaliser la leur, et ce, afin de

Après la définition des orientations stratégiques, l'organisation précise les objets d'affaires qui viennent supporter la réalisation de ces orientations. Reprenons notre exemple de l'organisme voulant offrir des services aux citoyens 24 heures par jour et 7 jours par semaine. Pour ce faire, parmi les objets d'affaires sélectionnés, on retrouvera certainement le document sous toutes les formes possibles et les formats disponibles, mais aussi l'information, qui prendra la plupart du temps le caractère d'une donnée. À ce niveau de la démarche de l'organisation, les grandes familles des objets informationnels se précisent et le terrain d'intervention pour la définition des ressources informationnelles stratégiques se dessine.

De plus, la dichotomie donnée et document se pointe à l'horizon. Pour certains, les deux aspects sont irréconciliables tandis que pour d'autres, l'un aura suprématie sur l'autre. Ces attitudes sont dangereuses, pour ne pas dire néfastes pour quiconque cherche vraiment à gérer les ressources informationnelles stratégiques. En effet, pour rendre des services de manière interactive, le client ou l'employé devra avoir à sa disposition au moment opportun, l'ensemble des informations requises pour choisir un service ou une action s'il est client, ou pour prendre une décision ou répondre à une question s'il est employé. L'un ou l'autre ne voudra pas parcourir une série de documents ou interroger des bases de données pour trouver ce qui est requis. Les fonctionnalités de support à la tâche, de collaboration, de granularité des informations, de réutilisation et de gestion des connaissances font ici leur apparition. Ces questions devront trouver réponse lors de l'analyse des différents processus de travail requis pour réaliser les objets d'affaires découlant des orientations stratégiques, et ce, toujours pour réaliser la mission de l'organisme.

Lors du design des processus de travail, il faudra pour chacun des processus et sous-processus identifier les ressources informationnelles requises en précisant si elles sont reçues, utilisées, transformées ou partagées. Tout au long de cette démarche, il faudra

particulièrement distinguer ce qui est standard et exception et traiter ces derniers en conséquence. Cette approche est importante, car elle évite d'introduire des mesures qui compliquent inutilement le processus.

Il faudra aussi dans cette démarche préciser les sources des différentes ressources informationnelles en définissant les interactions requises entre ce qui provient de l'interne de l'organisation et de l'externe. À titre d'exemple, lors de la réalisation d'un service en mode virtuel, les ressources informationnelles proviendront autant de l'interne que de l'externe et tous les deux pourront influencer le contenu de l'autre.

L'autre exercice à réaliser concerne la précision entre le structuré et le non-structuré. En fait, il s'agit d'établir si, dans le cadre du déroulement des activités, l'utilisateur a besoin d'une donnée ou d'un document. Une donnée peut se retrouver dans un document, mais lorsqu'elle en est extraite, le document n'a plus d'utilité. Cette réflexion permet de préciser le contenu du corpus documentaire, mais oblige à l'occasion de déployer certains outils tels les formulaires électroniques, la reconnaissance optique de caractères ou des extracteurs de données. Dans cette démarche, il est primordial que les exigences de traçabilité et de reconnaissance des droits soient prises en compte.

La dernière facette à analyser est la transformation en cours de processus de la ressource informationnelle tacite en ressource explicite<sup>3</sup>. Cette transformation sera possible si le processus de gestion des ressources informationnelles est très bien dessiné et si des mécanismes pour ce faire sont prévus. D'ailleurs, Davenport<sup>4</sup> note que ce circuit doit aussi prendre en compte les façons de faire des différentes clientèles pour être performant.

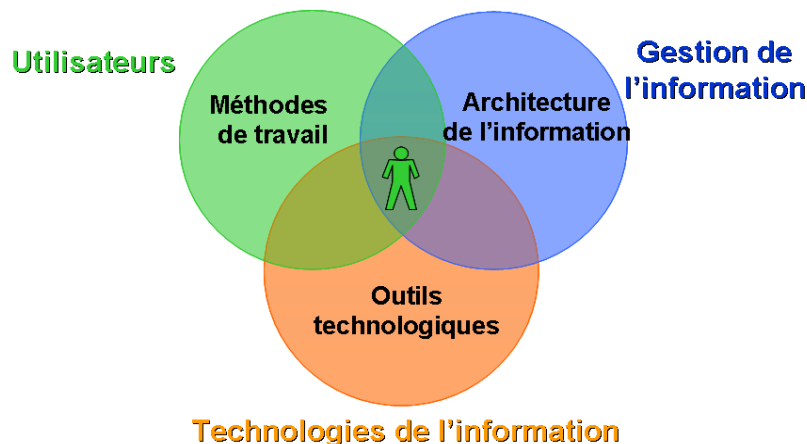
---

<sup>3</sup> La connaissance explicite est celle qui est formalisée, souvent dans des documents, tandis que la connaissance tacite prend la forme du processus cognitif suivi par le créateur. Elle ne se retrouve pas formalisée dans un document.

### 3. Les exigences de la gestion et les enjeux d'une intervention

La décision de gérer les ressources informationnelles stratégiques oblige d'adapter en conséquence la méthodologie d'intervention. En règle générale, les démarches d'intervention se traduisent par des plans d'action qui suivent un parcours relativement linéaire dans lequel l'équipe de gestion documentaire joue un rôle central et exerce une maîtrise quasi absolue sur la démarche. La démarche proposée dans le cadre du projet australien DIRKS<sup>5</sup> est sans aucun doute l'expression la plus achevée de cette manière d'intervenir dans le domaine de la gestion de l'actif documentaire.

Une intervention doit couvrir tous les aspects et maintenir un équilibre entre les facettes qui concernent l'utilisateur, l'architecture informationnelle et les technologies. Le diagramme suivant illustre l'intégration requise de toutes ces facettes de l'intervention dans ce domaine de la gestion des ressources informationnelles.



<sup>4</sup> Thomas H. Davenport, *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, 2005, 227 pages.

<sup>5</sup> La référence du projet ainsi que la méthodologie proposée, [www.naa.gov.au/recordkeeping/](http://www.naa.gov.au/recordkeeping/). L'essentiel de la démarche a été retenu par l'ISO lors de la rédaction de la norme ISO 15489 sur la gestion documentaire.

Pour réaliser une intervention de cette nature, il est très important d'ancrer l'intervention le plus près possible de la création et de la réception des ressources informationnelles. En se positionnant à l'amorce du processus ou sous-processus documentaire, il est plus facile de prévoir les activités de transformation ou les mécanismes de création des objets informationnels requis. Ceci permet de répondre aux besoins des utilisateurs durant la réalisation des activités nécessaires à l'accomplissement du processus d'affaires. Toutefois, tout au long de cet exercice, il arrive trop souvent que l'enthousiasme des utilisateurs ne soit pas contenu et que les attentes qui en découlent au niveau des fonctionnalités soient démesurées. Elles le sont souvent car elles ne respectent pas la capacité financière de l'organisation ni son rythme d'intégration des nouvelles façons de faire. En somme, il faut prévoir une gestion assez rigoureuse des attentes des utilisateurs sinon, les risques d'échec du projet iront en grandissant.

L'approche devra aussi, tout en étant globale, emprunter le chemin de la simplicité. Des concepts nébuleux et empruntés à d'autres disciplines viennent trop souvent embrouiller la démarche. À titre d'exemple, il est fréquent de retrouver dans la documentation – surtout américaine – des nuances basées sur les limitations de certains logiciels plutôt que sur les besoins des utilisateurs, des distinctions entre la gestion des documents, la gestion électronique des documents, la gestion de contenu, etc. Ces éléments, outre le fait de ne rien apporter de plus à la gestion de la ressource informationnelle, ont un effet de confusion. Il ne faut pas perdre de vue que pour la majorité des utilisateurs, la gestion des ressources informationnelles est un sujet très abstrait; souvent, dans le meilleur des cas, il s'agit tout simplement d'un mal nécessaire. La simplicité témoigne donc plus souvent qu'autrement de la maîtrise des concepts et facilite aussi l'adhésion de ceux et celles à qui la solution est destinée.

Très souvent, il est utile d'adopter l'approche du protocyclage, une forme précise du prototype. Le protocyclage consiste essentiellement à mettre en place une infrastructure de gestion documentaire de base et de s'en servir afin de valider la justesse des outils développés. Puisque pour la majorité des utilisateurs, la gestion des



ressources informationnelles demeure un concept vague et mal compris, cette approche permet dans un premier temps de partager avec les utilisateurs des notions fondamentales de gestion de documents et de les familiariser avec les outils mis à leur disposition. On établira par la suite un langage commun entre les utilisateurs et l'équipe de réalisation afin de cibler les objectifs d'affaires. En faisant évoluer cette infrastructure en fonction des besoins exprimés, il est possible de dessiner une solution qui sera particulièrement bien adaptée aux besoins des utilisateurs. La clé du succès de cette approche est sans aucun doute la participation active des utilisateurs au tout début du cycle de développement, ce qui a habituellement pour effet d'allonger la période de transition puisque les utilisateurs doivent suivre de près toutes les étapes de développement et contribuer à l'évolution de la solution. Toutefois, en procédant de la sorte, cette période de transition aura vraisemblablement moins d'impact sur la performance globale puisque les utilisateurs auront participé à la conception de la solution et seront plus facilement aptes à s'adapter aux nouvelles façons de faire.

De plus, l'approche la plus efficace consiste souvent à se concentrer sur les nouvelles façons de faire et non pas à tenter de rehausser les anciennes méthodes de gestion des ressources informationnelles. En fait, il s'agit dans la plupart des cas d'un chantier nouveau qui commande l'introduction de nouvelles méthodes de gestion. Pour y arriver, il est important de partir des processus d'affaires et d'y associer pour chacune des activités les objets informationnels requis. Idéalement, la démarche peut s'accompagner d'une approche par prototypage, permettant ainsi de démystifier les différents aspects de la gestion des ressources informationnelles. Le prototypage consiste tout simplement à illustrer les fonctionnalités retenues par les utilisateurs à l'aide des logiciels adéquats et à leur permettre de visualiser les impacts sur leur travail, facilitant ainsi les discussions sur la pertinence de faire ainsi ou comme cela.

Dans plusieurs projets de gestion des ressources informationnelles, il arrive trop souvent que les différents intervenants cherchent à obtenir du premier coup une solution complète et sans faille. Il est légitime de chercher la meilleure solution,

surtout lorsqu'il faut se démener pour faire sa place dans une organisation. Cependant, cela a souvent l'effet contraire. À trop vouloir polir le tout, les décideurs ainsi que les utilisateurs, finissent par considérer les spécialistes atteints de ce syndrome comme des nuisances pour la réalisation d'un projet. Dès lors, la tentation de les écarter est grande et les arguments viennent souvent facilement. Il faut introduire dans nos démarches la distinction entre la cible à atteindre et le chemin à parcourir pour s'y rendre et surtout ne pas oublier la prémisse de Morin sur le nécessaire passage d'une approche de type programme à celle de type stratégique.

Une telle intervention ne peut évidemment se réaliser en vase clos et sans la contribution de plusieurs autres disciplines. Il faut donc emprunter une approche pluridisciplinaire qui oblige à établir un équilibre entre les préoccupations des différents intervenants tout en mettant au cœur de celles-ci les besoins des utilisateurs. Ce n'est certes pas facile, car l'impérialisme se retrouve autant du côté des technologues que des spécialistes de la gestion des ressources informationnelles, et ce, au détriment de l'utilisateur. Pour rompre avec ce réflexe, il faut appréhender la gestion de la ressource informationnelle sous l'angle de la stratégie et retenir que cet objet doit être géré pour ce qu'il est dans le déroulement des processus et non pour ce que nous voudrions qu'il soit. De plus, il faut garder en tête que les interventions doivent faciliter le déroulement du processus et permettre d'accumuler les informations qui vont témoigner de son accomplissement.

L'aspect le plus important pour gérer les ressources informationnelles stratégiques consiste à mettre l'utilisateur au centre des préoccupations. Un processus d'affaires, un objet informationnel ou une solution logicielle n'ont de sens que s'ils permettent à celle ou à celui qui doit réaliser une activité de le faire plus facilement et plus simplement. Arriver à un résultat autre est un échec qui se solde par une perte de temps, d'énergie et d'argent. Malheureusement, cela est trop souvent le cas, car les pièges identifiés au préalable ne sont pas pris en compte et les mesures appropriées ne sont pas identifiées. Souvent, l'utilisateur n'est pas le propriétaire de la démarche. Il est confiné à un rôle de simple acteur, plus ou moins important, selon les phases du

projet et son poste dans l'organisation. Il faut rompre avec cette pratique et s'assurer de bien identifier l'utilisateur, de lui confier les bonnes responsabilités et surtout, de lui faire jouer un rôle dès l'amorce du projet. Ainsi, ce dernier a plus de chance de se transformer en un projet stratégique au lieu de devenir une chimère, un tic technologique ou un rêve informationnel.

#### **4. Doit-on gérer l'ensemble des objets informationnels?**

Dans une organisation, prétendre gérer l'ensemble des objets informationnels est une vue de l'esprit. Il en est ainsi, car il n'y a pas un seul corpus documentaire mais plusieurs selon les clientèles. Ce qui façonne le corpus documentaire, c'est le processus d'affaires qui le crée. Il y aura nécessairement des zones non couvertes et des avancées variables, mais l'intégration se fera en obéissant uniquement aux besoins des processus d'affaires et non pas à un concept d'unicité.

De plus, les exigences organisationnelles amèneront les acteurs du projet à se préoccuper uniquement de ce qui a une valeur stratégique. Les intervenants devront pour y arriver, mettre l'énergie et l'effort sur ce qui est vital et oublier les distractions, les cas d'exception ou les objets secondaires et tertiaires.

Pour ce faire, il faut avoir une bonne compréhension des capacités des organisations à changer leurs façons de faire et surtout, l'énergie disponible des utilisateurs pour vivre ce changement. N'oublions pas que le personnel des organisations n'est pas là pour gérer des ressources informationnelles, mais pour réaliser des activités requises pour l'accomplissement des processus d'affaires. Oublier cette vérité conduit directement à concevoir une solution lourde et inapplicable, en d'autres mots à l'échec de la solution proposée.

Il faut plutôt avoir la modestie de ses capacités. Une lecture rigoureuse est requise sur les capacités technologiques de l'organisation afin d'en mesurer la maturité. Il faut aussi porter une attention spéciale à la quantité et à la qualité des ressources

humaines, matérielles et financières disponibles pour, là aussi, mesurer les écarts et élaborer les meilleurs moyens pour y parvenir. En dernier lieu, il est important de bien mesurer la valeur de la fonction de gestion des ressources informationnelles au sein de l'organisation et d'évaluer si celle-ci est suffisante pour jouer le rôle attendu. Si la réponse est négative, il faut là aussi entreprendre des actions correctives.

### **5. Doit-on se préoccuper des exigences archivistiques?**

La réponse à cette question ne peut être que oui pour les spécialistes du domaine, mais les nuances apparaissent lorsque les utilisateurs entrent dans la ronde. En fait, il ne sert à rien de les embêter avec les préoccupations des spécialistes. Est-ce qu'il est intéressant de savoir que le plombier respecte le Code du bâtiment? La réponse est oui, mais doit-il nous réciter les différents paragraphes du Code avant et après chaque coup de molette. La réponse est non. Cependant, le client interroge quand la confiance commence à s'étioler. Il en est de même en gestion des ressources informationnelles.

Le client s'attend à ce que l'intervenant soit en mesure de transposer les différentes exigences de la discipline dans la solution proposée ou dessinée. S'il est impossible de parvenir à ce niveau d'intégration, l'exigence est probablement obsolète. Une révision s'impose.

Il faut aussi prendre soin d'intégrer l'exigence au bon moment dans le processus de gestion des ressources informationnelles afin qu'elle produise l'effet attendu au lieu de devenir la cause d'un dérapage du projet.

La règle la plus importante à respecter est d'éviter de compliquer ce qui est, de par sa nature même, complexe. L'organisation d'un corpus informationnel selon les besoins d'un processus d'affaires est déjà une opération complexe. Évitions d'y ajouter des nuances qui ne servent à rien et qui ont souvent un effet repoussoir et qui plus souvent

qu'autrement ne font que témoigner de l'insécurité conceptuelle de l'intervenant ou de son manque de maîtrise des concepts.

## **6. Les normes et outils : qu'en penser?**

Les normes provenant des différents organismes de réglementation tels que l'ISO et W3C sont valables et doivent être respectées. Cependant, leur utilisation doit se faire à certaines conditions.

Premièrement, l'utilisateur ne doit pas les voir. Leur intégration à la solution doit être complète et transparente. Deuxièmement, la mise en place de ces normes par les professionnels du domaine doit se faire avec bon sens. La norme du XML est intéressante et très prometteuse, mais de là à en faire une panacée, il y a une différence et elle doit être maintenue. La troisième condition est que le spécialiste de la norme doit faire preuve d'imagination et de patience. Rares sont ceux qui carburent aux textes ésotériques; alors, un peu d'imagination pour montrer et démontrer la nature de la norme et surtout son utilité essentielle. Le tout avec un brin de patience pour cultiver la patience des autres!

Les outils évoluent et se perfectionnent de jour en jour. Il en sera ainsi encore pour un certain temps, car le marché du logiciel de gestion des ressources informationnelles est encore en mutation. Toutefois, dans un avenir assez rapproché, nous assisterons à l'intégration complète des fonctionnalités de gestion des ressources informationnelles aux grandes suites de gestion intégrée des ressources. La tendance est déjà palpable comme le manifestent les fonctionnalités offertes par les firmes Oracle, Microsoft et SAP. Bientôt, les logiciels spécialisés dans ce domaine n'auront plus de raison d'être.