

ÊTES-VOUS SUR LA BONNE VOIE? UN APERÇU DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Par Christine Ardern, CRM (retraîtée), FAI

RÉSUMÉ

La planification stratégique peut sembler intimidante et rébarbative. Toutefois, les avantages de la planification l'emportent sur les inconvénients et contribuent à créer une feuille de route pour les activités de programme. Dans ce document, nous examinerons les éléments qui constituent la planification stratégique. En fournissant les étapes à suivre et en présentant les ressources qui peuvent être utilisées comme outils de référence, vous pourrez décider si vous commencerez à planifier l'avenir de votre programme.

INTRODUCTION

En tant que consultante, je reçois souvent des demandes exigeant une analyse des besoins dans le cadre d'un programme de gestion des documents et de l'information (GDI) ou d'un programme d'archives. L'entreprise veut savoir comment son programme reflète les pratiques exemplaires en vigueur et comment déceler les lacunes à des fins de planification. Par exemple, il pourrait y avoir un manque de places pour une formation, ou encore un haut dirigeant pourrait décider de préparer un plan à long terme pour une division et souhaiter les commentaires des employés à propos du programme de GDI ou de gestion de l'information (GI). Or, une analyse des besoins suffit-elle? Elle fait certainement ressortir l'état actuel du programme, mais à elle seule, elle ne permet pas de régler les problèmes qui surviennent. Si vous avez défini un état souhaité, l'analyse des besoins identifiera les lacunes nuisant à son atteinte. Par contre, si vous ne trouvez pas les solutions, les ressources, le budget et le

temps nécessaires pour combler ces lacunes, il est assez difficile d'atteindre cet état souhaité.

Bon nombre de projets pourraient nécessiter l'établissement d'un plan stratégique pour faire avancer les choses avec le soutien, le budget et les ressources appropriés. Voici quelques exemples :

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de gouvernance de l'information;
- La sélection et l'implémentation d'un logiciel;
- Un grand déménagement des bureaux qui entraîne le passage à un bureau automatisé et une transformation numérique;
- La nécessité de gérer l'information électronique qui est conservée pendant de nombreuses années dans un dépôt numérique fiable dans le cadre d'un programme de préservation numérique.

Quel que soit l'objectif visé, le plan stratégique constitue une feuille de route pour y parvenir. Ce document explique comment élaborer un plan stratégique, y compris les activités, les échéanciers et les ressources connexes.

COMMENT DÉMARRER

Le plan ne se suffit pas à lui-même. L'un des meilleurs moyens d'obtenir du soutien pour un projet est d'identifier un **catalyseur opérationnel**¹ que le projet appuiera. Dans le cas de la mise en œuvre d'un programme de gestion des documents et de l'information, Pacific Gas and Electric Company, à San Bruno, en Californie, constitue un exemple de problème ayant créé une ouverture pour un programme de gestion des documents amélioré. Dans ce cas, une rupture de la conduite de gaz et l'incendie qui s'en est suivi ont entraîné de graves dommages au sein de la communauté et une poursuite en justice. Bien que cela se soit produit après coup, les lacunes du programme ont contraint l'entreprise à évaluer ses pratiques de gestion des documents et d'y apporter des améliorations.

L'orientation définie par votre entreprise offre une occasion de soutenir ses activités grâce à une meilleure gestion des documents et de l'information. *L'amélioration du service à la clientèle* est un domaine dans lequel le programme peut améliorer l'accès aux renseignements afin de répondre, en temps opportun, aux demandes de renseignements des clients. Si les systèmes sont encombrés par des renseignements désuets et que cela entraîne un ralentissement du temps de réponse, la création d'un processus d'élimination

¹ « Catalyseur opérationnel » est un terme générique qui peut être utilisé dans toute entreprise pour examiner ce qu'elle considère comme important. Le plan peut alors être ciblé pour soutenir ce « catalyseur ».

des documents redondants, périmés et inutiles améliorera la situation lors des demandes des clients.

Le fait de positionner le programme afin qu'il soutienne l'orientation de l'entreprise facilitera le processus de planification.

L'analyse de rentabilité²

De nos jours, il est impossible d'entreprendre des activités et d'obtenir des ressources en entreprise sans obtenir l'engagement et le soutien des cadres supérieurs. Afin d'obtenir ce soutien, vous devrez peut-être effectuer une analyse de rentabilité qui montre les coûts et les avantages de la réalisation de votre projet, soit, dans le cas présent, la création du plan stratégique.

Le but principal de l'analyse de rentabilité est de vendre votre projet (dans le cas présent, le plan stratégique) aux cadres supérieurs afin d'obtenir leur engagement, ainsi que le budget et les ressources nécessaires. L'analyse de rentabilité documente la raison d'être et la justification du projet, en plus de décrire les coûts proposés, les répercussions financières et économiques, ainsi que les avantages, les risques et la valeur que le projet offre à l'entreprise.

L'élaboration d'une analyse de rentabilité est une activité en soi. Il n'en est pas question dans ce document, mais il existe des liens vers des exemples d'analyses de rentabilité que vous pouvez consulter au besoin. Si vous avez de la chance, le budget comprendra les fonds nécessaires pour couvrir les coûts de l'élaboration du plan stratégique et vous n'aurez donc pas besoin d'effectuer une analyse de rentabilité. Bon nombre d'éléments dépendent de votre entreprise et de la disponibilité des ressources et des fonds.

Définir votre vision

Avoir un énoncé de vision peut sembler inutile, mais si vous partagez des renseignements avec des parties prenantes et du personnel, il est utile d'avoir une définition de haut niveau, brève et concise, de votre vision pour l'avenir. L'énoncé de vision définit un cadre pour aller de l'avant.

La vision de l'iSchool de l'Université de Toronto est documentée comme suit :

- Atteindre l'excellence internationale dans les domaines de la recherche et de la formation en information.

² <https://www.nationalarchives.gov.uk/archives-sector/finding-funding/how-to-fundraise/3-building-networks-and-cultivating-support/building-a-business-case/>
<https://www.quelphpl.ca/en/about-us/resources/Documents/Accessible-Documents/Reports-and-Publications/Final-Report-Jan-24-vFNL-FINAL-ua.pdf>

EWSolutions fournit des services-conseils en matière de gestion et de planification des données. Anne Marie Smith, vice-présidente de l'éducation et méthodologiste en chef, donne un exemple de vision de la gestion des données :

- Garantir une intégrité et une compréhension de renommée mondiale des politiques, pratiques, processus et normes relatifs aux renseignements de l'entreprise afin de soutenir l'entreprise, ses clients et ses partenaires dans l'atteinte de leurs objectifs opérationnels³.

Une vision simple du programme de GDI pourrait énoncer ce qui suit :

- Les documents et l'information de ABC sur tous les supports seront accessibles, saisis, gérés et éliminés pour répondre aux besoins de l'entreprise.

En gros, la vision est une articulation simple et claire d'un état futur. Elle ne précise pas *comment* y arriver.

Élaboration d'un plan stratégique

Tout d'abord, qu'est-ce qu'un plan stratégique?

- Le plan stratégique est élaboré selon un processus systématique consistant à visualiser un avenir souhaité, à élaborer une vision et à la traduire en buts et objectifs définis au sens large et en une série d'étapes pour les atteindre⁴.

Imaginons que vous faites partie d'une grande entreprise qui a des bureaux dans toutes les provinces canadiennes. Votre programme de GDI est en vigueur depuis 10 ans et chaque fois qu'un changement a lieu dans l'entreprise, vous réagissez et faites de votre mieux pour résoudre la myriade de problèmes de GDI qui en découlent. C'est comme ça depuis toujours.

Récemment, l'entreprise a décidé qu'il était temps de mettre en œuvre un programme de GI et on vous a demandé de diriger l'équipe chargée de la planification. Par où commencer?

Une approche consiste à élaborer un plan stratégique devant être présenté aux cadres supérieurs et qui décrit quels sont les éléments nécessaires pour passer d'un programme de GDI à un programme de GI à l'échelle de l'entreprise. La stratégie vous aide à :

³ Élaborer une mission pour la gouvernance des données. Anne-Marie Smith, Ph. D., EWSolutions.com <https://www.ewsolutions.com/data-management-university/>

⁴ www.Businessdictionary.com/definition/strategic-planning.html

- identifier où vous vous trouvez actuellement et toutes les lacunes qui doivent être comblées;
- définir les activités, les ressources et les échéanciers nécessaires pour passer de votre état actuel à l'état souhaité;
- élaborer un document qui peut être utilisé pour faire accepter votre idée, mobiliser les employés et la direction et évaluer vos progrès.

En réalité, ce processus de planification devrait être continu et le plan devrait être mis à jour régulièrement pour refléter les progrès que vous faites et redéfinir ce qui reste à faire. Ce n'est pas un effort ponctuel.

Gérer le projet de plan stratégique

Généralement, élaborer une stratégie à partir de rien, en vous disant « je pense que c'est une bonne idée, je vais donc me lancer », n'est pas la meilleure façon de procéder. Tout d'abord, vous aurez besoin de l'aide de personnes dans l'ensemble de l'entreprise. Avez-vous le pouvoir de les obliger à coopérer? Les cadres supérieurs doivent comprendre le projet et ses buts et objectifs afin qu'un budget et des ressources vous soient alloués. La supervision du projet est également importante et la première étape consiste à créer un comité directeur composé des principales parties prenantes provenant de l'ensemble de l'entreprise. Ce comité vous ouvrira des portes et fournira une approbation finale des documents, le cas échéant. Idéalement, le comité directeur est présidé par une personne qui agit à titre de champion pour vous en plaidant votre cause auprès des cadres supérieurs. Ce groupe supervise les décisions de haut niveau et approuve les décisions, les rapports, etc.

En fonction de la taille de l'entreprise, des ressources que vous avez dans votre service et du nombre de services avec lesquels vous collaborerez, vous pourriez aussi vouloir créer un deuxième comité. Ce comité de travail pratique est composé de personnes qui représentent les unités fonctionnelles et qui connaissent les processus et les procédures dans ces domaines. Ainsi, lorsque vous réaliserez des entrevues, que vous recueillerez des renseignements ou que vous effectuerez un suivi, vous aurez quelqu'un avec qui collaborer pour vous assurer de communiquer avec les bonnes personnes.

Le comité directeur intervient à toutes les étapes de l'élaboration du plan. La fréquence des réunions dépend de l'étendue et de la durée du processus.

Définir les étapes de haut niveau

Au cours du processus de planification, il faut suivre une série d'étapes dans un ordre logique :

- recueillir des renseignements sur la situation actuelle de l'entreprise;
- analyser des renseignements afin de déceler les lacunes à combler et de formuler des recommandations sur les mesures à prendre pour concrétiser votre vision;
- préparer un rapport qui décrit les conclusions, les recommandations et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les activités, les coûts proposés et les échéanciers en vue de mener à bien les activités.

Collecte de données et documentation de l'état actuel

Évaluer l'état actuel

La première étape consiste à comprendre où vous en êtes à l'heure actuelle. Et les renseignements que vous examinez et recueillez dépendent beaucoup du plan que vous élaborez. Si vous élaborez un plan pour l'ensemble de votre programme, il peut inclure la collecte de renseignements sur ce qui suit :

- Quelles sont les politiques et procédures en place? Sont-elles à jour?
- À quand remonte la dernière mise à jour de votre calendrier de conservation?
- Tous les employés connaissent-ils le programme et le mettent-ils en œuvre?
- Quels documents d'information existe-t-il concernant l'entreprise, son mandat et son orientation ou son plan futur?
- Quel est le mandat actuel du programme? Couvre-t-il tous les renseignements, quel que soit le support?
- Fournissez-vous une formation sur le programme? Où en êtes-vous avec une solution logicielle en matière de GDI? Avez-vous le contrôle des documents électroniques?
- Avez-vous suffisamment d'espace pour l'administration et le stockage de documents?

Les types de questions que vous posez dépendent des renseignements dont vous avez besoin pour élaborer votre plan.

Outils pour recueillir des renseignements

Une fois que vous avez examiné les différents documents de l'entreprise, notamment les politiques, les procédures, etc., il est temps de parler aux personnes au sein de l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci si vous avez des activités axées sur le public. Les renseignements peuvent être saisis au moyen :

- d'entrevues individuelles;
- de groupes de discussion;

- de questionnaires en ligne comme le site Survey Monkey.

Déterminer quelles sont les personnes que vous souhaitez rencontrer et ce que vous voulez apprendre constitue souvent la meilleure approche à adopter. Comme nous l'avons appris pendant la pandémie, il n'est pas nécessaire de se réunir en personne maintenant que nous avons accès à des outils comme Zoom et Teams.

Une mise en garde s'impose à cette étape de collecte de renseignements – il n'existe pas de solution unique. Les renseignements que vous souhaitez obtenir varieront selon la personne et le poste qu'elle occupe au sein de l'entreprise. Les types de questions que vous posez dépendront de la raison particulière pour laquelle vous élaborez la stratégie.

Au début de ma carrière de consultante, un cadre supérieur m'a dit de m'en tenir à des messages de 45 secondes parce que les cadres sont des gens occupés et ils ne peuvent pas consacrer une heure à vous écouter leur expliquer ce que vous voulez. Il en va de même dans la situation présente. Faites en sorte que vos entretiens avec des cadres supérieurs soient courts et directs.

Les membres du personnel de l'entreprise pourraient profiter de cette occasion pour formuler les commentaires qu'ils ont toujours voulu partager et seront prêts à consacrer davantage de temps aux entrevues.

Si vous souhaitez recueillir des réponses simples, soit des oui ou des non, auprès d'un grand nombre de personnes, il est utile de se servir d'un outil de sondage automatisé.

Auprès de qui recueillez-vous des renseignements?

L'un des aspects les plus importants de la collecte de données est la détermination des personnes avec lesquelles vous traitez régulièrement. Il y a probablement des personnes clés dont les commentaires sont essentiels. Il est important de comprendre ce que les personnes font dans leur travail, comment elles interagissent avec le programme au quotidien. Vous devez également comprendre quelle incidence le domaine que vous examinez à des fins de planification a sur ces personnes.

Par exemple, vous pouvez définir un plan de sélection et de mise en œuvre d'une solution logicielle. Pour ce faire, il est primordial de savoir comment les renseignements sont créés, partagés, gérés et stockés dans l'ensemble de l'entreprise. Les utilisateurs et le personnel des TI représentent des participants clés dont les commentaires sont importants.

Vous savez probablement quels sont les problèmes et pourriez-vous asseoir avec eux et leur proposer des éléments. Mais pour obtenir le soutien et l'adhésion au plan, d'autres personnes doivent confirmer ce que vous savez déjà. Elles pourraient également avoir des idées précieuses sur les améliorations à apporter. En discutant avec des personnes au sein

de l'entreprise, vous vous assurez que vous comprenez leurs exigences et que leurs commentaires contribuent à votre planification. L'élaboration du plan constitue une occasion de mettre en valeur le programme.

Des personnes de différents échelons vous parleront de leur « liste de souhaits » aux fins de votre exercice de planification. En fonction du domaine visé par votre exercice de planification, vous pouvez communiquer avec les personnes suivantes :

- les membres et les partenaires de votre service;
- les cadres supérieurs;
- les utilisateurs de vos services : les utilisateurs professionnels internes ou les clients externes;
- les principales parties prenantes ayant un intérêt direct dans le programme. Il peut s'agir d'un avocat, d'un agent de la protection de la vie privée, d'un employé des TI ou d'autres partenaires commerciaux.

Dans une entreprise, nous avons rencontré tous les membres des groupes fonctionnels. Dans une autre, nous avons rencontré des représentants de différentes fonctions opérationnelles dans plusieurs emplacements. Des entrevues individuelles peuvent être nécessaires selon la personne et ses responsabilités. Les renseignements que vous souhaitez obtenir vous aideront à établir qui sont les personnes avec lesquelles vous devez communiquer et la façon dont les renseignements peuvent être recueillis.

Souvenez-vous qu'il faut sortir des sentiers battus. Peut-être que vous avez déjà essayé diverses choses pour aller de l'avant, mais que vous vous êtes heurté à des obstacles. Les personnes qui n'appuient pas votre projet ou qui s'y opposent peuvent avoir vécu des expériences ayant influencé leur vision de votre projet de planification. Alors, voyez ce processus comme une occasion de reprendre les discussions avec elles, permettez-leur d'exprimer leur mécontentement et réglez les problèmes qu'elles ont soulevés. Tout le monde aime donner son opinion et peut devenir un excellent allié. Si vous ne comprenez pas ce qui motive différentes opinions, vous ne pourrez pas les traiter de manière adéquate au moment voulu.

L'analyse des forces, faiblesses, possibilités, menaces (analyse FFPM)

Vous entendrez souvent parler d'une analyse FFPM :

- Forces
- Faiblesses
- Possibilités
- Menaces

L'analyse FFPM peut faire partie des entrevues individuelles ou être réalisée au moyen d'une séance de groupe de discussion dans le cadre de votre évaluation de l'état actuel du programme. Il peut s'agir d'un groupe de personnes provenant d'un service ou de diverses fonctions opérationnelles et de divers échelons au sein de l'entreprise. Et parfois, vous n'aimerez peut-être pas ce que vous entendrez. L'objectif principal est de réfléchir aux questions suivantes :

- Dans quels domaines les choses vont-elles bien (forces)?
- Dans quels domaines pourriez-vous apporter des améliorations (faiblesses)?
- Quelles sont les possibilités qui vous permettraient d'aller de l'avant, d'apporter des changements, etc.?
- Êtes-vous confronté à des obstacles qui pourraient se transformer en points négatifs pour vous?

Pendant toute discussion, quelqu'un devrait prendre des notes sur les commentaires et effectuer un suivi. Certains des thèmes peuvent se chevaucher en raison de la nature des idées qui sont exprimées.

J'ai constaté que malgré le fait qu'il s'agisse d'un outil conventionnel, les tableaux à feuilles mobiles constituent un moyen simple de documenter l'information. Si vous utilisez un ordinateur portable, vous voudrez partager l'écran afin que tous les participants puissent voir comment les idées circulent.

À la fin de la séance, vous pourrez hiérarchiser et saisir tous les commentaires afin de définir une série de points clés sur lesquels vous pouvez vous appuyer dans votre phase de planification.

De nombreuses ressources montrent comment effectuer une analyse FFPM et certaines références sont fournies à la fin du document.

L'analyse comparative

L'analyse comparative⁵ est un autre outil utile pour comparer votre programme ou votre situation avec le programme ou la situation d'entreprises semblables à la vôtre. Cela dit, il est important d'être prêt pour la rétroaction et de savoir ce qui pourrait se passer. Nous avons dû procéder à un examen organisationnel il y a quelques années et nous avons été invités, dans le cadre de celui-ci, à communiquer avec d'autres entreprises semblables à la nôtre. Il s'est avéré que notre entreprise était la seule à avoir un programme de gestion des

⁵ [https://planning.curtin.edu.au/local/docs/Guide to Benchmarking Oct2007.pdf](https://planning.curtin.edu.au/local/docs/Guide%20to%20Benchmarking%20Oct2007.pdf)

documents. Je vous laisse réfléchir au résultat. Fait intéressant, peu de temps après que nous avons effectué notre analyse comparative et que le programme de GDI a été dissous, le gouvernement a adopté une loi qui a obligé toutes ces mêmes entreprises (y compris la nôtre) à créer des programmes de gestion de documents. Et la vie continue!

Dans un exercice d'analyse comparative, vous recueillez des renseignements auprès d'entreprises semblables à la vôtre sur divers aspects de leurs activités de programme, y compris ce qu'elles font et comment elles le font, le nombre de membres du personnel, l'espace alloué au programme, les solutions logicielles, etc. Si un programme comprend le stockage de documents inactifs, vous pouvez demander combien d'espace ces entreprises ont et quels services elles offrent.

Vous voudrez peut-être tenir un sondage et parler à vos homologues en personne ou par vidéoconférence. Si vous utilisez cette approche, il peut être judicieux d'envoyer les questions à l'avance à des fins de préparation. Autrement, l'utilisation d'un outil comme Survey Monkey vous permet de créer un sondage en ligne, qui peut être envoyé directement aux répondants. Quelle que soit l'approche que vous adopterez, il est important de fournir aux personnes avec lesquelles vous communiquerez des éléments de contexte et une présentation du processus.

Plus le sondage est simple, plus il est facile pour les répondants de fournir de la rétroaction et pour vous de compiler les réponses. S'il paraît trop long, personne ne voudra y répondre. L'une des façons d'inciter des personnes à répondre à sondage consiste à leur proposer de leur envoyer les résultats. Si vous décidez de le faire, vous devrez obtenir l'autorisation de chacun des contributeurs pour partager les données.

Après avoir reçu les résultats, vous devrez compiler les réponses de manière à faciliter le traitement de la rétroaction. Il est souvent plus facile de fournir un tableau des domaines clés sur lesquels vous souhaitez insister afin que le lecteur n'ait pas à consulter un long document faisant état des réponses.

Saisie de vos conclusions et formulation de recommandations

À ce stade, vous avez terminé vos entrevues, effectué l'analyse FFPM et recueilli les réponses au sondage sur l'analyse comparative. L'étape suivante consiste à consolider tous les renseignements et à compiler les conclusions afin que vous puissiez déceler les lacunes et formuler des recommandations en conséquence. Par exemple, les résultats pourraient montrer que :

- Le personnel de l'entreprise ne comprend pas ce qu'est la gestion des documents et de l'information ou la gouvernance de l'information.

- D'autres entreprises ont affecté plus de personnel que vous dans un programme similaire au vôtre.
- Il n'existe au sein de votre entreprise aucun schéma de classification, calendrier de conservation ou schéma de métadonnées à jour.
- Office 365 est installé dans toute l'entreprise, mais aucune stratégie de gestion de l'information n'est en place. L'information existe donc en silos et les employés créent leurs propres bibliothèques personnelles.
- Les documents papier inactifs ne sont pas stockés sur place et ne respectent pas les calendriers de conservation.
- Les politiques et les procédures n'ont pas été mises à jour pour refléter la nécessité de gérer les renseignements sur tous les supports.

Évidemment, bien d'autres conclusions sont possibles. Après avoir examiné les résultats et tiré vos conclusions, vous devrez formuler une série de recommandations sur les mesures à prendre pour aller de l'avant.

Mesure du respect des normes acceptées

Après avoir résumé les résultats, vous devriez avoir une bonne idée de l'état actuel et des lacunes du programme.

Il est toujours utile de pouvoir se référer à des normes et à des lignes directrices externes qui s'appliquent à des programmes de GDI et de GI pour voir où vous vous situez par rapport aux pratiques exemplaires. Voici des ressources à utiliser :

- la norme ISO 15489-1, deuxième édition : 15-04-2016;
- les principes et les autres normes de l'ARMA;
- la Norme sur les enregistrements électroniques de l'Office des normes générales du Canada (ONGC);
- les lois et règlements auxquels votre entreprise doit se conformer;
- les normes logicielles, comme la norme DoD5015.2 et les Universal Electronic Records Management Requirements de la National Archives and Records Administration (NARA)⁶.

La norme ISO 15489-1, deuxième édition : 15-04-2016, Information et documentation, Gestion des documents d'activité; Partie 1, Concepts et principes, est un excellent point de départ pour examiner les pratiques exemplaires. Elle décrit ce qui *devrait* être mis en place.

⁶ <https://www.archives.gov/records-mgmt/policy/universalmrequirements>

Elle décrit les éléments clés d'un programme et fournit donc un point de départ pour déterminer ce que vous faites et ne faites pas. La norme porte sur :

- les dossiers et systèmes d'enregistrement;
- les politiques et responsabilités;
- l'évaluation;
- les mesures de contrôle des dossiers;
- le processus de création, de conservation et de gestion des dossiers.

Chaque section comporte une sous-section décrivant les activités à entreprendre.

Pour examiner votre programme, vous pouvez établir quels éléments sont actuellement en place et dans quelle mesure vous les respectez. Lorsqu'il y a des lacunes, vous avez la possibilité de définir un ensemble d'activités pour vous assurer que votre plan comble ces lacunes. Cela vous aidera ensuite à définir votre plan, y compris les ressources et les échéanciers.

Les principes de l'ARMA sont un autre excellent outil à consulter pour déterminer vos activités de programme⁷.

Il y a quelques années, Pacific Gas and Electric a subi une importante rupture de gazoduc et un important incendie, et les experts-conseils⁸ qui ont effectué l'évaluation du programme de GDI ont utilisé le modèle des principes relatifs à la maturité de l'information dans le cadre de la tenue de documents de l'ARMA. Ils ont identifié les composantes clés d'un programme efficace de gestion des documents et évalué la façon dont les pratiques de tenue de documents de Pacific Gas and Electric se comparaient au modèle de maturité de l'information d'ARMA International. De manière très concise, cette feuille de calcul montre les lacunes :

⁷ <https://www.arma.org/page/principles>
<https://www.arma.org/page/PrinciplesMaturityModel>

⁸ Paul Duller, Ph. D. et Alison North, *Records Management within the Gas Transmission of Pacific Gas and Electric Company, Prior to the Natural Gas Transmission Rupture and Fire*, San Bruno (Californie), le 9 septembre 2010, 172 pages.

1 **Table 7-1: PG&E Gas Transmission Division's Information Maturity prior to the San**
 2 **Bruno Pipeline rupture and fire, based upon GARP® Principles**

3

GARP® Assessment Criteria	Accountability	Compliance	Transparency	Availability	Integrity	Protection	Retention	Disposition
Records Management Theme								
Strategy	1.5	1.5	-	-	-	-	-	-
Responsibilities	1.5	1.5	1	1	1	1	1	1
Training	-	1	-	1	-	1	1	1
Policies, Standards, Procedures	1	-	-	2	-	-	-	-
Records Retention	1.5	1	1	1	1	1	2.5	2
Business Continuity & Vital Records	-	1	-	-	1	2.5	-	-
Records Management Processes	1	1	1	1	1	1	1.5	1.5
Records Management Storage	1	1	1	1	1	1	1.5	1.5
Technology	1	1	1	1	1	1	1.5	1.5
Average Maturity Score (1-5)	1.2	1.1	1.0	1.1	1.0	1.2	1.5	1.4

4

5

6

Figure 7-1: PG&E's position on the GARP® Information Maturity Model

Dans ce cas, l'évaluation devait être utilisée dans le cadre d'un procès contre la Pacific Gas and Electric Company. Les conclusions, ainsi que d'autres rapports, ont été soumis à la cour. Il va sans dire que les conclusions ont été prises au sérieux et que les problèmes relevés dans les pratiques de tenue de documents ont été réglés.

Après avoir terminé l'évaluation de l'état actuel de la situation, il faut examiner où vous voulez être dans trois à cinq ans et déterminer les lacunes et les activités nécessaires pour aller du point « A » au point « B ».

Les normes qui définissent les exigences relatives aux logiciels fournissent une base pour la sélection des logiciels et, dans certains cas, énoncent quels fournisseurs ont été certifiés par rapport à la norme particulière. Ces outils sont utiles et constituent un bon point de départ pour élaborer vos propres exigences.

Définir les activités proposées

Après avoir terminé la collecte de renseignements et effectué quelques comparaisons par rapport aux normes, vous avez probablement cerné cinq ou six domaines clés méritant d'être développés davantage. Il peut s'agir :

- de politiques, de procédures, de normes;
- de l'élaboration de directives en vue de gérer les renseignements dans Office 365;
- de la sélection et de la mise en œuvre d'une solution logicielle;
- des considérations d'espace;
- de la continuité et de la conservation des documents numériques;

- de formation et de suivi de programme.

Chacune de ces principales catégories doit être ventilée en une série d'activités avec des échéanciers et des besoins en ressources.

Prenons l'exemple de la sélection et de la mise en œuvre de logiciels. L'un des plus grands défis auxquels nous sommes confrontés en GDI et en GI est que les vendeurs de logiciels changent les noms des produits aussi rapidement que le marché crée un nouveau mot à la mode et que la technologie évolue. Autrefois, les solutions logicielles de gestion de documents et de gestion des documents étaient distinctes. Au fil des ans, les fonctionnalités ont fusionné et nous avons obtenu des solutions de systèmes de gestion électronique des documents et des dossiers (SGEDD). Ensuite, la gestion de contenu a été lancée, jusqu'à ce que les systèmes de gestion de l'information électronique les remplacent. Nous avons maintenant des serveurs de contenu. Quel est le message clé? Sachez ce dont vous avez besoin, faites vos recherches sur le marché et ignorez le nom que le logiciel porte aujourd'hui.

Plusieurs des ressources mentionnées précédemment peuvent fournir une introduction aux exigences spécifiques relatives aux logiciels. Pourquoi les utiliser? Même si elles sont peut-être plus complexes que les vôtres, ces exigences ont été définies par des experts pour aborder les différents aspects de la gestion de l'information électronique et constituent un excellent point de départ pour votre recherche. Vous pouvez également consulter des entreprises de recherche comme Gartner et Forrester pour savoir ce qu'elles ont à dire sur l'état actuel de la solution logicielle de gestion de l'information.

Lorsque vous élaborerez les activités, vous pourriez en tenir compte au moment de choisir un logiciel. En même temps, vous devez documenter qui effectuera les tâches et combien de temps sera nécessaire.

Numéro	Activité	Personne-ressource	Temps nécessaire
1	Examiner toutes les normes qui pourraient vous aider et définir les exigences.	La ou les personnes chargées de la GDI/GI	1 semaine
2	Faire des recherches sur les vendeurs et sur les fonctionnalités qu'offrent leurs produits.	La ou les personnes chargées de la GDI/GI	1 semaine
3	S'il est possible d'aller au-delà d'Office 365, ce qui n'est pas toujours le cas, définir ce que vous voulez que le logiciel fasse et l'environnement dans lequel il doit fonctionner.	La ou les personnes chargées de la GDI/GI	1 semaine
4	Rédiger une demande de propositions et choisir les vendeurs auxquels vous souhaitez l'envoyer. Dans le cadre de la demande de propositions, vous pourriez vouloir décrire en détail les fonctionnalités que vous souhaitez, en donnant une idée de ce qui est « indispensable » par rapport à ce qui est « souhaitable ».	La ou les personnes chargées de la GDI/GI	2 semaines
5	Passer en revue les réponses à la demande de propositions et déterminer quelles sont les entreprises auxquelles vous souhaitez demander une démonstration. Évaluer les produits.	L'équipe de projet de la GDI/GI	3 semaines
6	Choisir un logiciel et finaliser le contrat avec le vendeur.	La ou les personnes chargées de la GDI/GI	1 semaine

Il s'agit d'un exemple de façon de définir les activités de la première phase du processus d'implémentation d'un logiciel. Après avoir sélectionné un logiciel, vous devez planifier un

ensemble d'activités relatives à son implémentation au sein de l'entreprise. L'exemple montre comment déceler le besoin d'une solution logicielle et élaborer un ensemble d'activités pour aller du point A au point B.

Chaque lacune clé et priorité nécessitera une série de recommandations et d'activités de soutien, comme le montre l'exemple.

Les activités ne peuvent pas toutes être réalisées en même temps. La meilleure approche consiste donc à déterminer s'il existe des risques, des priorités ou des éléments à aborder sur-le-champ pour obtenir de bons résultats. Il y aura des activités qui dépendront d'autres activités, sans lesquelles elles ne pourront pas être entreprises. Par exemple, si une partie de votre plan consiste à gérer vos documents par le biais d'une solution logicielle, vous devez avoir un schéma de classification et un calendrier de conservation en place, de même qu'un modèle de métadonnées approuvé. Contrairement à la croyance populaire, aucun logiciel ne vient avec toutes les fonctionnalités dont vous avez besoin. Avez-vous des politiques et procédures en place? Si ce n'est pas le cas, il sera difficile de créer un programme de formation pour le personnel.

Un autre aspect du plan consiste à déterminer le temps nécessaire pour entreprendre chaque activité. Un échéancier est essentiel pour établir des attentes réalistes de la part de toutes les personnes qui participent au projet. Ce n'est pas parce que des cadres supérieurs pensent que la transformation numérique est une excellente idée après avoir lu le dernier numéro du magazine du PDG et qu'ils vous convoquent que la transformation se fera du jour au lendemain. Il faut comprendre et définir :

- où la transformation devrait être mise en œuvre pour obtenir le plus grand avantage et réduire les risques;
- quels processus subiront des modifications;
- quels équipements et logiciels choisir;
- quels nouveaux processus créer;
- quels sont les domaines dans lesquels il faudra former les employés.

Élaboration du rapport et établissement des étapes de l'implémentation

La rédaction d'un rapport, comme celle d'un article, demande de la pratique et une certaine réflexion. La rédaction d'un flot d'idées qui vous semblent parfaitement logiques ne vous permettra pas nécessairement de faire passer votre message. Vous devez penser à votre public cible et au message que vous essayez de faire passer. Il ne s'agit pas de montrer que vous avez fait beaucoup de recherches, mais de faire en sorte que quelqu'un se rallie au projet que vous voulez réaliser. Tout le monde n'a pas besoin de connaître tous les détails

du contexte. On m'a souvent dit de présenter les points clés dans un résumé parce que c'est la partie que les cadres supérieurs examineront. Si ce résumé contient des renseignements qui les intéressent, ils consulteront les parties correspondantes. Le rapport décrit :

- la façon dont vous avez recueilli les données;
- quels sont les résultats et les conclusions;
- quelles sont les lacunes à combler;
- les recommandations sur les prochaines étapes;
- un plan d'implémentation qui examine chaque recommandation et qui définit :
 - les personnes qui auront un rôle à jouer et des responsabilités en lien avec la surveillance et l'implémentation;
 - le calendrier d'implémentation;
 - les dates de début et de fin;
 - la dépendance, pour pouvoir commencer, de l'achèvement d'autres activités;
 - le nombre de personnes qui participeront à la mise en œuvre de chaque recommandation;
 - le coût, en fonction des salaires, de l'équipement, etc.;
 - les échéanciers et les jalons proposés.

Étant donné que vous élaborez un plan stratégique, les activités seront classées par ordre de priorité et couvriront une certaine période. En examinant les recommandations, il ressort de façon évidente que certaines choses peuvent être faites assez rapidement et peuvent avoir une incidence immédiate qui montrera l'avantage qu'apporte le projet. Si vous mettez en œuvre une solution logicielle, un projet pilote peut vous donner un aperçu de son acceptation par les utilisateurs, du temps nécessaire pour effectuer l'analyse des données et nettoyer les fichiers partagés, de ce qui est nécessaire pour créer un modèle de métadonnées, etc.

Le rapport comprend généralement une série d'annexes qui fournissent des détails sur les résultats des entrevues et de l'analyse comparative.

Il y a autant d'approches que de plans. En 2010, le Conseil scolaire de Calgary a entamé un processus pour réinventer son programme de documents. Son calendrier de gestion des documents, étayé par un document détaillé décrivant les étapes à suivre, fournit une illustration de haut niveau des activités prévues. Le calendrier 2017⁹ montre pour sa part

⁹ <https://cbe.ab.ca/about-us/board-of-trustees/trustee-public-documents/corporate-records-management-program-high-level-timeline.pdf#search=records%20management>

quelles sont les activités réalisées, ou les jalons atteints, et les échéanciers des autres activités.

En 2015, la Ville de Guelph a conclu avec Ergo Information Management Consulting un contrat d'élaboration de plan stratégique pour son programme de gestion des documents. Le rapport final et la stratégie proposée constituent un excellent exemple. Lors de la préparation de cet article, j'ai communiqué avec Sheila Taylor d'Ergo et avec le groupe de gestion de l'information de la ville pour obtenir l'autorisation de faire référence au plan. Jennifer Slater, gestionnaire de l'information, de la protection de la vie privée et des élections/greffière municipale adjointe m'a répondu ce qui suit :

Ce plan nous a certainement été d'une aide précieuse au fil des ans pour faire avancer notre programme.

Votre plan présentera vos conclusions et votre approche pour aller de l'avant, les ressources nécessaires et les résultats attendus. Il servira de référence permanente pour suivre vos progrès et devra donc être mis à jour régulièrement.

Conclusion

La planification constitue une partie importante de l'élaboration de tout programme. L'élaboration d'un plan stratégique prend du temps et nécessite des ressources. Il vous fournit une feuille de route qui peut être utilisée pour documenter les mesures nécessaires pour aller de l'avant dans des domaines qui ont été identifiés au moyen d'un processus structuré.

Un très grand nombre d'aspects de tout programme de GDI/GI nécessitent de la planification. Au cours de ma carrière de consultante, j'ai travaillé à l'élaboration de stratégies de mise en œuvre d'une solution SGEDD, à la création et à la mise en œuvre d'un programme de GDI à l'échelle de l'entreprise et à la définition des besoins futurs en matière d'espace et de personnel dans le cadre de programmes de GDI/GI. Chacun de ces éléments exige une vision pour l'entreprise et un examen de l'état actuel au moyen d'une évaluation des besoins qui détermine les écarts entre la situation actuelle et le résultat visé. Il est difficile de décrire en détail une stratégie pour chacun de ces éléments dans un article. J'ai donc essayé de fournir quelques étapes générales. J'ai inclus dans les notes des ressources et des plans du domaine public pour vous donner un aperçu du processus de planification.

La prochaine étape consistera à commencer l'élaboration de votre plan.

AUTEURE

Christine Ardern, CRM (retraîtée), FAI, est ancienne présidente et membre d'ARMA International et lauréate d'un prix Emmett Leahy. Elle a participé à la planification, à l'élaboration et à la mise en œuvre de la gestion de l'information dans des entreprises des secteurs privé et public, tant au Canada qu'à l'étranger. Christine a enseigné à la iSchool de l'Université de Toronto et a donné des présentations dans le cadre de séminaires et d'ateliers de l'ARMA. Elle est actuellement membre du comité de rédaction de la publication *Sagesse d'ARMA Canada*.