



**HAL**  
open science

# Elaboration d'un système de suivi d'activités: le cas du département de documentation scientifique du laboratoire pharmaceutique Servier

Méline Dupont

► **To cite this version:**

Méline Dupont. Elaboration d'un système de suivi d'activités: le cas du département de documentation scientifique du laboratoire pharmaceutique Servier. domain\_shs.info.docu. 2003. mem\_00000014

**HAL Id: mem\_00000014**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000014](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000014)**

Submitted on 16 Dec 2003

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



sciences  
et  
techniques  
de  
l'information

**INTD**

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS  
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

---

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE D'OBTENIR  
**LE DESS EN SCIENCES DE L'INFORMATION  
ET DE LA DOCUMENTATION SPÉCIALISÉES**

par Méлина Dupont

**Les implications de la mise en place d'un système de  
suivi d'activités**

Le cas du Département de Documentation Scientifique du laboratoire  
pharmaceutique Servier

Mémoire soutenu devant un jury, composé de :

*Arnaud Jules*  
*Pascale Loret*

Date : Octobre 2003  
CYCLE SUPERIEUR PROMOTION XXXIII

## **Remerciements**

Je remercie Arnaud Jules, responsable pédagogique, de m'avoir suivie dans ce projet de stage.

Je remercie Pascale Loret, ma responsable de stage à Servier ainsi que toute l'équipe du Département de Documentation Scientifique pour leur collaboration à ma mission. L'attention et l'aide qu'ils m'ont accordé ainsi que leur sympathie ont contribué au bon déroulement de mon séjour chez eux.

Je remercie ma famille pour son aide et son soutien au cours de ce travail.

# Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Le suivi d'activités : un outil de pilotage.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Contexte de la mission et besoin initial .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 L'activité du Département de Documentation Scientifique (DDS) 5	
1.1.1.1 La documentation scientifique.....	6
1.1.1.1.1 La chaîne documentaire .....	6
1.1.1.1.2 La reproduction des dossiers d'enregistrement.....	6
1.1.1.1.3 Veille et recherches ponctuelles .....	7
1.1.1.1.4 Administration des accès aux cédéroms .....	7
1.1.1.2 La documentation réglementaire .....	8
1.1.1.3 L'ingénierie documentaire .....	8
1.1.1.3.1 L'administration des bases de données.....	8
1.1.1.3.2 La gestion de projet.....	8
1.1.1.4 La traduction .....	9
1.1.2 La définition des objectifs du projet .....	10
1.1.3 Contexte organisationnel et acteurs concernés.....	12
<b>1.2 L'évaluation de l'activité d'un centre de documentation</b>	<b>13</b>
1.2.1 Les tableaux de bord.....	13
1.2.1.1 Quelques repères historiques.....	13
1.2.1.2 Nature et conception des tableaux de bord .....	13
1.2.1.3 Objectifs des tableaux de bord .....	14
1.2.2 Les indicateurs de performance et d'activités.....	14
1.2.2.1 Définition d'un indicateur.....	14
1.2.2.1.1 Les fonctions des indicateurs.....	15
1.2.2.1.2 La notion de performance .....	15
1.2.2.2 Principes généraux .....	16
1.2.2.2.1 Le choix des unités .....	16
1.2.2.2.2 Le choix d'un point de repère.....	16
1.2.2.3 Critères de choix .....	17
<b>1.3 Les méthodes adoptées .....</b>	<b>18</b>
1.3.1 La conduite de projet .....	18
1.3.1.1 Définitions .....	18
1.3.1.2 Les étapes de la gestion de projet.....	18

1.3.2	L'analyse des besoins.....	19
1.3.2.1	QOOQCPC .....	19
1.3.2.2	Entretiens individuels et collectifs .....	20
1.3.2.3	Analyse des missions du centre de documentation .....	21
1.3.3	La rédaction du cahier des charges .....	21
<b>2</b>	<b>La conception du système de suivi .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>La définition du périmètre du projet.....</b>	<b>23</b>
2.1.1	Analyse des activités de la structure et représentation systémique 23	
2.1.2	Classement des activités.....	26
<b>2.2</b>	<b>L'élaboration des tableaux de bord.....</b>	<b>26</b>
2.2.1	Le cadrage .....	26
2.2.2	Le choix des indicateurs .....	26
2.2.3	La mise en forme des indicateurs .....	27
2.2.4	Définition des modalités de mise en œuvre des tableaux de bord	27
2.2.4.1	Les différents tableaux de bord.....	27
2.2.4.2	Périodicité .....	28
2.2.4.3	La communication des indicateurs .....	28
<b>2.3</b>	<b>L'élaboration d'un système de suivi d'activités .....</b>	<b>29</b>
2.3.1	Analyse de l'existant et des besoins .....	29
2.3.1.1	Analyse des indicateurs existants .....	29
2.3.1.2	Champ couvert par le projet .....	32
2.3.2	Benchmarking interne .....	33
2.3.3	La validation des besoins .....	33
<b>3</b>	<b>Mise en œuvre et perspectives.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Les indicateurs proposés .....</b>	<b>35</b>
3.1.1	Les indicateurs envisagés.....	35
3.1.1.1	Les indicateurs d'activités .....	35
3.1.1.2	Les indicateurs de performance .....	38
3.1.2	La gestion du changement.....	39
<b>3.2</b>	<b>Présentation synthétique du cahier des charges .....</b>	<b>40</b>
3.2.1	L'utilisation du langage UML .....	41

3.2.2	Les grandes lignes du cahier des charges.....	41
3.2.2.1	Introduction.....	41
3.2.2.2	Périmètre et Processus.....	41
3.2.2.3	Activités gérées par le système de suivi .....	43
3.2.2.4	Domaines fonctionnels .....	44
3.2.2.5	Contraintes .....	45
3.2.3	La relecture du cahier des charges .....	45
<b>3.3</b>	<b>La poursuite du projet.....</b>	<b>45</b>
3.3.1	Les étapes suivantes.....	45
3.3.2	Les critères de vérification pour la phase de test.....	46
3.3.3	Les évolutions et la démarche de progrès .....	46
<b>3.4</b>	<b>Limites et risques du projet .....</b>	<b>47</b>
	<b>En guise de conclusion.....</b>	<b>48</b>
	<b>Glossaire .....</b>	<b>50</b>
	<b>Annexes.....</b>	<b>55</b>
	Annexe 1 : Guide d’entretien .....	56
	Annexe 2 : Guide d’utilisation du fichier Excel de suivi d’activités .....	57
	Annexe 3 : Feuille de route personnalisable .....	60
	Annexe 4 : Guide maintenance du fichier Excel de suivi d'activités .....	61
	Annexe 5 : Indicateurs de performance envisageables.....	68
	Annexe 6 : Critères qualité à mettre en œuvre lors de la phase de test ....	77

# Introduction

L'élaboration d'un nouveau système de suivi de l'activité s'intègre dans une démarche plus large d'amélioration des systèmes informatiques en place au sein du Département de Documentation Scientifique (DDS) du laboratoire Servier. Ce renouvellement informatique est l'occasion de redéfinir le suivi d'activité. La responsable ressent en effet le besoin de pouvoir suivre et rendre compte plus précisément et plus aisément de l'ensemble des actions de son département.

L'objectif du projet est de créer un système statistique cohérent mesurant l'activité. Il s'agit d'évaluer les indicateurs déjà mis en place, d'en créer de nouveaux, de penser le système qui permettra de recueillir les données nécessaires à leur calcul et de prévoir les moyens à mettre en œuvre pour communiquer ces mesures. En terme de contenu, l'objet de la réflexion est double. En effet, le suivi d'activité tel que l'entend le DDS concerne d'une part la gestion des connaissances issues des activités diverses (formalisation du savoir et du savoir-faire), d'autre part la quantification de l'activité en terme de volume horaire et de performance.

Cette vaste mission suppose une implication certaine du personnel. La mise en place d'un suivi d'activité n'est, en effet, pas anodine : le « suivi » se définit par l' « action de suivre, de surveiller, pendant une période prolongée, en vue de contrôler » (Le Petit Robert). Dès lors, cette surveillance, ce contrôle ont des implications humaines autant qu'organisationnelles. La conception des outils à mettre en place constitue une phase de réflexion privilégiée sur les implications d'un tel projet. Comment concevoir un système de suivi utile et utilisé ? Comment mener à bien le projet et comment l'amener auprès du personnel qui « subira » le changement ? Telles sont les interrogations qui sous-tendent la mission.

L'exposition du contexte du projet, de l'état de l'art et des méthodes adaptées de résolution de problème permettra de cadrer le projet. La définition des périmètres et des besoins, tant en terme d'indicateurs statistiques qu'en termes de réalisation d'outils de recueil de données, constitue la seconde étape de la réflexion. Les propositions de mise en œuvre seront présentées dans un troisième volet.

# 1 LE SUIVI D'ACTIVITES : UN OUTIL DE PILOTAGE

## 1.1 Contexte de la mission et besoin initial

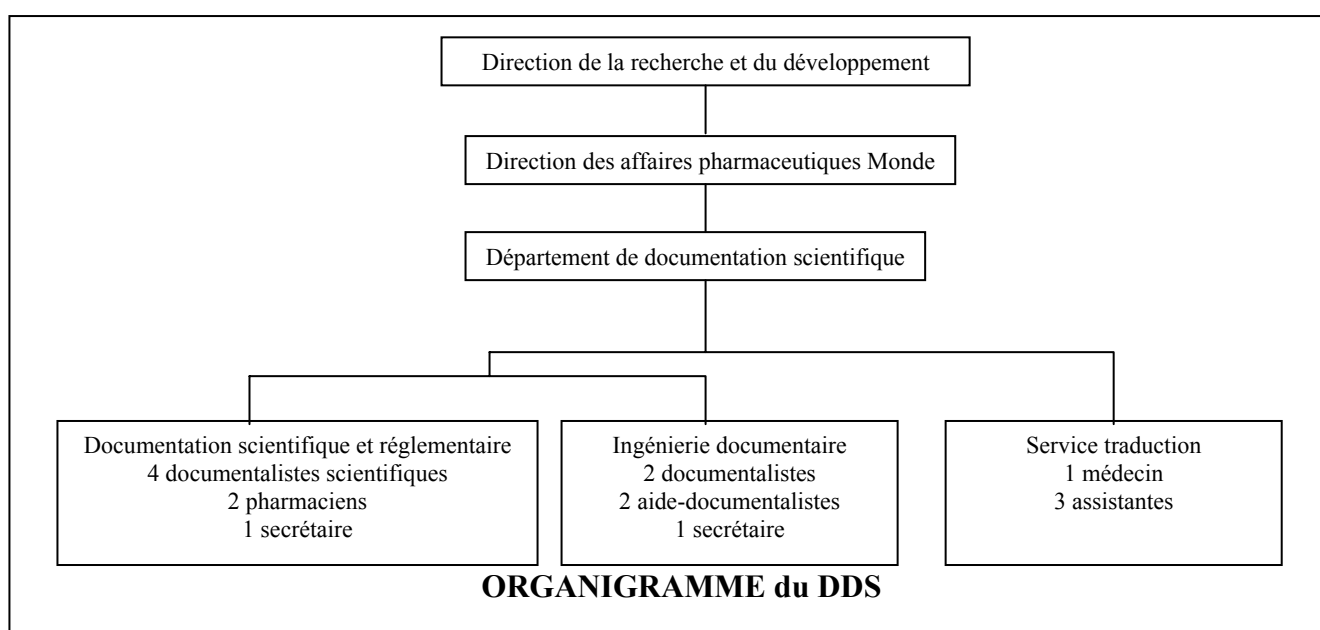
### 1.1.1 L'activité du Département de Documentation Scientifique (DDS)

Dans l'optique de l'élaboration d'un produit permettant de suivre l'activité, la présentation des activités globales du DDS apparaît comme le premier point à comprendre et à développer.

Le DDS appartient à la direction Recherche et Développement et s'est vu attribuer plusieurs missions :

- Gérer et mettre à disposition de tous les utilisateurs de l'entreprise les documents scientifiques, publiés ou non, sur les produits Servier.
- Répondre aux demandes d'information et assurer une veille sur les sources d'information dans les domaines scientifiques, médicaux et réglementaires.
- Organiser et gérer, la traduction de tous les documents qui sont soumis au service traduction (pour la Recherche et Développement essentiellement).
- Administrer des bases de Gestion Electronique des Documents transverses à la Direction Recherche et Développement (DRD).

Pour répondre aux besoins de l'entreprise, le département de documentation scientifique, divisé en trois services, composé de 16 personnes, propose - à distance exclusivement - de très nombreux services et produits pour l'entreprise.





Pour un souci de clarté, la présentation de la documentation scientifique sera séparée de celle de la documentation réglementaire.

### **1.1.1.1 La documentation scientifique**

#### *1.1.1.1.1 La chaîne documentaire*

Le service s'occupe tout d'abord de la gestion documentaire des rapports et des publications concernant les produits Servier :

- entrée en documentation, gérée par différentes personnes du Département et par étape,
- stockage,
- réponse aux demandes de documents, sous format papier ou électronique.

Les rapports proviennent des équipes travaillant aux différentes étapes de la recherche sur les médicaments. Un exemplaire original du corps de chaque rapport d'étude - daté et signé - est systématiquement envoyé au Département Documentation Scientifique.

Les références des publications sont recueillies dans les bases de données pharmaceutiques et scientifiques. Si elles suscitent l'intérêt des utilisateurs, les articles sont retrouvés sur Internet ou commandés à l'INIST.

Les références et les documents numérisés des rapports et publications sont ou seront (le dispositif est en cours d'élaboration pour les publications) ensuite mis à disposition des utilisateurs par le biais de bases de GED fonctionnant sous Documentum. Le logiciel Documentum remplace le système Basis + sous lequel fonctionnait la base de données IRISA.

Un système d'information régulier sur les nouveautés est mis en place par le biais du bulletin bibliographique IRIS Express. Ce produit regroupe les références entrées en documentation dans la quinzaine.

#### *1.1.1.1.2 La reproduction des dossiers d'enregistrement*

Le DDS stocke tous les rapports concernant les médicaments : il gère par conséquent toute la reproduction des dossiers d'enregistrement des médicaments. Il s'agit des dossiers envoyés dans les pays où le produit va être commercialisé. Constitués de multiples rapports, c dossiers peuvent atteindre la taille pharaonique de 50.000 pages : ils regroupent les papiers administratifs, les abstracts du dossier et des caractéristiques du produit ainsi que les rapports

d'experts (chimie, phases pré-clinique et clinique). Ces documents sont reproduits, classés et ensuite envoyés pour être brochés et expédiés.

Il est à noter que ces documents sont numérisés et envoyés parallèlement sous forme de cédéroms pour le dépôt électronique.

#### *1.1.1.1.3 Veille et recherches ponctuelles*

Plus particulièrement, la documentation scientifique, a pour rôle de répondre aux demandes d'informations ponctuelles ou sur la durée (veille scientifique), concernant les domaines thérapeutiques, les produits concurrents, les congrès et les produits Servier. Pour ce, des profils scientifiques, issus des bases de données Datastar et Medline, sont reçus à fréquence régulière et utilisés en complément des références déjà présentes dans les bases de données internes. L'effort de veille est complété par l'envoi, sur demande, des sommaires de certaines revues.

#### *1.1.1.1.4 Administration des accès aux cédéroms*

Le service donne également accès à l'information par le biais de cédéroms de ressources scientifiques (Vidal, Micromedex...). Le DDS gère alors les accès, la formation éventuelle au produit et la hotline. Cette mission implique en outre la surveillance des produits sur le marché, la négociation des prix avec les fournisseurs et la promotion d'un nouveau cédérom auprès des utilisateurs potentiels de la DRD lors d'une acquisition.

En matière de conception de médicaments, les données scientifiques ne sont pas les seules qui soient nécessaires : l'environnement réglementaire joue un rôle majeur.

### **1.1.1.2 La documentation réglementaire**

Les objectifs de ce service sont :

- d'organiser une veille de l'actualité réglementaire susceptible d'influer sur le développement des nouveaux produits ou sur le positionnement des produits déjà sur le marché,
- de centraliser, d'organiser et de diffuser l'ensemble des informations émises par les différentes agences du médicament concernant les domaines thérapeutiques Servier, les produits concurrents ou la R&D,
- de répondre aux demandes de recherches documentaires ponctuelles,
- de constituer un fonds documentaire (guidelines-conférences de consensus-documents sur les produits concurrents) dans les axes thérapeutiques de Servier et le mettre à la disposition de tous.

Ainsi sont diffusées aux personnes intéressées d'une part, toutes les informations concernant les produits concurrents en Europe et aux Etats-Unis, d'autre part, toutes les guidelines, recommandations ou conférences de consensus. Le suivi de l'actualité réglementaire est indispensable pour permettre aux dossiers d'enregistrement d'être conformes et ainsi d'être approuvés.

### **1.1.1.3 L'ingénierie documentaire**

#### *1.1.1.3.1 L'administration des bases de données*

Le DDS a pour mission de suivre la gestion et l'évolution de plusieurs bases de données : IRISA\*, CEDRES\* (pour les rapports), Rapclin\* (pour les études cliniques) et ECM2\*. Cette tâche à part entière incombe depuis un an et demi au service de l'ingénierie documentaire.

L'administration de bases de données implique de nombreuses occupations : ouvertures de comptes, gestion des droits d'accès, formations, rédaction de guides utilisateur en français et en anglais, aide à l'utilisation, contrôle qualité des données introduites dans la base, évolution de la base...

#### *1.1.1.3.2 La gestion de projet*

Parallèlement, la vie de ce service est ponctuée par la conception et le suivi de la réalisation de nouvelles bases de données : cahier des charges, coordination de groupes de travail et tests. Actuellement, la base Documentum

---

\* Les termes suivis d'une étoile sont expliqués dans le glossaire situé page 50.

ESOPÉ\* est en cours d'élaboration : elle concernera les publications et les documents réglementaires et concurrentiels.

#### 1.1.1.4 La traduction

Le service de traduction est rattaché à la documentation. Cependant, son activité n'est pas purement documentaire. En effet, sa mission peut se définir en ces termes : gestion des traductions des documents dans une langue non-maîtrisée en interne et des documents appartenant aux dossiers d'enregistrement. Ces dossiers d'enregistrement pouvant comprendre 33 langues différentes, sont traduits en anglais. L'Espagne ainsi que l'Amérique latine en demandent également une traduction partielle en espagnol. Enfin, pour les tests cliniques effectués à l'étranger, Servier doit proposer aux patients des documents d'information dans la langue du pays. Pour ce, le service recourt à sept ou huit cabinets de traduction différents.

Le rôle du service peut se résumer en ces termes :

- Récupération des documents à traduire (de tous types)
- Choix de la société de traduction
- Gestion des délais
- Relecture (anglais, allemand, espagnol, français) par des vacataires de langue maternelle : vérification de l'homogénéité du document, de la cohérence par rapport au document original (chiffres, nombre de paragraphes...)... contrôle qualité
- Reprise des documents par les assistantes qui intègrent les remarques des relecteurs
- Vérification avant l'entrée physique du document en réserve et l'envoi de celui-ci aux personnes ayant fait la commande.

Par ailleurs, le service met également en place des glossaires spécifiques afin d'assurer l'utilisation d'un vocabulaire homogène et ainsi l'harmonisation des traductions quelque soit la société et le traducteur.

Ainsi, le Département de Documentation Scientifique s'intègre de multiples manières dans le circuit de travail sur le médicament : par son apport en information, par la gestion des documents produits ainsi que par l'aide ponctuelle apportée dans les démarches de recherche (bases de données de références bibliographiques personnelles, traduction, aide à l'archivage).

### 1.1.2 La définition des objectifs du projet

Cet aperçu de l'activité du Département permet d'apprécier le contexte de la mission. Il convient de s'intéresser plus avant aux dysfonctionnements du système actuel pour mieux définir les objectifs de cette mission.

L'activité du DDS est aujourd'hui suivie par le biais de nombreux outils : dix tableaux Excel, trois feuilles Word, une base de données Access et deux bases de données sous Basis +.

Du système en place découlent plusieurs problèmes pratiques de manipulation des données. Des obstacles à la pérennité de cette organisation apparaissent par ailleurs.

1. L'établissement des mesures n'a pas fait l'objet d'une réflexion complète sur le sujet. Ainsi, les indicateurs existants ne recouvrent pas l'ensemble de l'activité. Le *bilan de l'activité est donc incomplet et morcelé.*

2. Deux bases de données – IRISA et BDI Gest (base de suivi partiel de l'activité) - fonctionnent sur *Basis +*. Or ce logiciel ne va plus être suivi par l'informatique. En conséquence, les bases Documentum : CEDRES et ESOPE remplacent IRISA. Il faut noter à ce propos que les données statistiques recueillies par ces bases de données ne sont pas exactement identiques à celles obtenues dans IRISA : les indicateurs de mesure de l'activité doivent donc être adaptés à ces nouvelles mesures. Par ailleurs, BDI Gest, qui représentait l'outil de suivi d'activités le plus avancé, doit lui aussi trouver un remplaçant.

3. Le mode de suivi actuel pose le *problème de la diversité des supports* pour recueillir l'information, diversité qui ne facilite pas la globalisation. Le suivi est aujourd'hui considéré comme une contrainte : la mise en relief de l'évolution des activités étant longue et laborieuse, le bilan d'activités n'a pas pu être effectué en 2002. Dans ces conditions, « pourquoi remplir un tableau s'il n'est pas exploité ? ». Une trace du travail effectué par les documentalistes et le Département est pourtant nécessaire pour la valorisation de l'activité de service. De plus, elle permettrait plus facilement de s'inscrire dans une démarche d'amélioration des performances, par la constatation claire et rationnelle des difficultés.

4. Les *indicateurs*, présentés sous forme de tableaux mensuels statiques, n'expriment pas les tendances. Pour obtenir un suivi, de nouveaux tableaux compilant les anciens doivent être élaborés, ce qui

constitue une perte de temps certaine. Par manque de temps et en l'absence d'un système rapide et efficace, certains indicateurs sont aujourd'hui à l'abandon.

5. Aujourd'hui, le *volume horaire* mobilisé par chaque activité n'est pas pris en compte. Il est difficile par conséquent de suivre réellement le fonctionnement du DDS d'une part, de justifier d'un éventuel besoin en ressources humaines d'autre part. Or, la dimension temporelle revêt une importance certaine. En effet, Gilles Pellerin<sup>1</sup> a analysé que le mode de structuration du temps d'un ou plusieurs membres de l'équipe peut différer de celui attendu du groupe. Ainsi, il est possible de diagnostiquer un dysfonctionnement (manque d'information, de connaissances...) en observant la structuration du temps de cette équipe dans sa vie quotidienne. Comparer les durées de travail permet une meilleure répartition des charges de travail relatives à chacun.

Par ailleurs, une démarche instaurée par Servier consiste à suivre le temps passé par l'ensemble des équipes de l'entreprise sur les « projets-médicaments ». Le DDS se doit de contribuer à ce recueil d'informations dans l'intérêt du fonctionnement de l'entreprise.

Au final, *les objectifs affectés à/aux outil(s) à venir* sont de :

- **Réduire le temps nécessaire à la réalisation du bilan d'activités** par la centralisation de l'information et la diminution du temps de traitement de celle-ci.
- **Pouvoir fournir des synthèses** aux différents acteurs de l'organisation :
  - pour leurs besoins d'analyse (identification de dérives éventuelles)
  - pour améliorer la visibilité du travail effectué par le DDS
  - pour justifier à tout moment d'une décision
- **Prévoir les besoins** : justifier des demandes de ressources supplémentaires, connaître l'évolution du temps passé pour une activité afin d'en estimer l'importance, réajuster l'offre à la demande
- **Capitaliser et organiser la conservation des connaissances** liées aux activités des documentalistes afin d'harmoniser et de simplifier en interne la gestion de l'activité en relation avec les clients du DDS (gestion du contenu des mails, possibilité d'exploiter à nouveau les démarches de recherche antérieures...)

---

<sup>1</sup> Diagnostic rapide des fonctionnements d'une organisation / Gilles Pellerin. – in : Actualités en analyse transactionnelle, n° 71, vol. 18, juillet 1994, p. 111-117.

- **Conserver un historique** : le travail d'archivage se fait en même temps que la saisie des informations pour le pilotage

La saisie d'information doit avoir une finalité claire et ainsi cesser d'être une corvée.

### *1.1.3 Contexte organisationnel et acteurs concernés*

Au sein du DDS, deux services sont concernés par la mise en place d'un tel outil :

- La documentation scientifique et réglementaire
- L'ingénierie documentaire

Démarche impulsée par la responsable du DDS, le ou les outils seront destinés à :

- Chaque documentaliste, afin qu'elle réalise le suivi de son activité et qu'elle ait accès à une petite base de connaissances concernant les tâches qu'elle effectue
- La responsable, afin d'affiner la stratégie du département en matière d'offre et de cerner plus rapidement les besoins, par la réalisation simple du suivi de l'activité
- Au responsable du « planning ressources Référentiel R&D » pour lui permettre de connaître, par projet, les ressources humaines SERVIER mobilisées depuis le début de la mise en développement du produit.

Pour mettre en œuvre ce projet, seront impliqués le DDS (la responsable et le personnel des deux services concernés), la DCSI (Direction de Coordination des systèmes d'information), le responsable du « Planning ressources Référentiel R&D » et la DI (Direction Informatique).

Le projet étant vaste, une synthèse théorique des informations existantes en matière d'élaboration de tableau de bord et d'indicateurs s'impose pour guider le travail à réaliser.

## **1.2 L'évaluation de l'activité d'un centre de documentation**

### **1.2.1 Les tableaux de bord**

#### **1.2.1.1 Quelques repères historiques**

Adopté comme outil de pilotage dans les centres de responsabilités des entreprises, le tableau de bord, en plus des critères financiers, donne au décideur les indicateurs nécessaires à la mesure de la performance du système [2].

Dans les années 90, Robert S. Kaplan et David P. Norton affinent encore cet outil en intégrant la notion de stratégie au cœur de son système. Finalisé en 2001, le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) n'est plus seulement un outil d'évaluation mais devient un outil de management complet pour les entreprises. [1]

Assez paradoxalement, la réflexion sur les tableaux de bord, outils imaginés par et pour l'entreprise, n'est pas très développée dans la littérature concernant les centres de documentation et d'information. Le monde des bibliothèques s'est davantage penché sur la question et cette étude menée sur 50 ans a abouti récemment à l'établissement d'une norme spécifique : la norme internationale ISO 11620 sur les indicateurs de performance des bibliothèques [3]. Celle-ci a été adoptée en France en 1998.

#### **1.2.1.2 Nature et conception des tableaux de bord**

Un tableau de bord rassemble et organise « en système » des données collectées au fil des opérations et regroupées périodiquement [10]. La notion de système suppose :

- L'identification des contradictions potentielles
- L'expression de priorités
- L'identification des interdépendances
- La simplicité et clarté d'ensemble [2]

Pour organiser ce système, l'ouvrage de Christiane Volant sur la modélisation systémique des centres de documentation [6] pourra servir de support à la réflexion.



Fruit d'une réflexion approfondie sur la structure et son fonctionnement, le tableau de bord permet de :

- Mettre en évidence la mesure de phénomènes fréquents ou rares
- Trouver des estimations de délais ou de durées
- Indiquer des mesures de flux ou de stock
- Rendre compte d'informations concernant l'activité interne du centre ou concernant les relations avec l'extérieur [10]

### 1.2.1.3 Objectifs des tableaux de bord

Instrument de l'exercice d'une responsabilité, le tableau de bord ne s'adresse pas exclusivement à la direction. Outil de suivi pour chaque employé, il permet une délégation des responsabilités.

- Il permet à chacun de **suivre l'évolution des missions et objectifs** qui lui ont été donnés. [10] Cela permet un meilleur développement qu'une progression à vue ou reposant sur des données approximatives qui ne peuvent être vérifiées qu'a posteriori, trop tard pour prendre des mesures.
- Il permet de repérer l'évolution des activités (demande et offre) et d'**agir en fonction des informations** fournies par les « indicateurs » :
  - Instrument d'évaluation des changements dans la demande ou dans l'offre [9]
  - Instrument de diagnostic et « d'action à court terme » en vue d'un meilleur fonctionnement de l'unité (détection des incidents de parcours et mesures correctives)
- Il offre des outils permettant d'**atteindre le degré maximum d'efficience** dans le contexte humain et matériel du service. [10]

## 1.2.2 Les indicateurs de performance et d'activités

### 1.2.2.1 Définition d'un indicateur

« Caractéristique choisie, estimée par des méthodes statistiques ou déterminée par le calcul, permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement, une amélioration positive ou négative du comportement d'une variable qui lui est associée. » [Dictionnaire de la qualité / Michel Périgord, Jean-Pierre Fournier. – Afnor, 1993.]

#### 1.2.2.1.1 *Les fonctions des indicateurs*

Les indicateurs peuvent porter sur diverses caractéristiques de l'action et sont ici classés selon leur finalité :

- Les indicateurs d'activité ou ventilation des temps passés en fonction des diverses activités de l'unité de travail
- Les indicateurs de performance qui se décomposent en :
  - Indicateurs de production
  - Indicateurs de diffusion ou d'utilisation : temps et flux
  - Indicateurs économiques : performances financières
  - Indicateurs sociaux (formation continue, absentéisme,...) [10]

#### 1.2.2.1.2 *La notion de performance*

Il ne s'agit pas de mesurer simplement le rendement mais de déterminer jusqu'à quel point le centre de documentation rend le meilleur service possible à ses utilisateurs compte-tenu de la situation, des missions et des objectifs. Cette notion suppose la mise en relation des utilisateurs, décideurs et documentalistes.

La norme ISO 11620 définit la performance comme suit : « Efficacité dans la fourniture des services [et produits] par le [centre de documentation] et efficience dans l'affectation et l'emploi des ressources utilisées pour fournir ces services »

L'efficacité est la « mesure du degré d'accomplissement d'objectifs donnés..., une activité [étant] efficace si elle se rapproche au maximum des résultats qu'elle est censée produire ».

L'efficience est la « mesure de l'utilisation des ressources pour atteindre un objectif donné..., une activité [étant] efficiente si elle emploie le minimum de ressources ou si elle produit un meilleur résultat avec les mêmes ressources ».

Un indicateur de performance mesure donc à la fois l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire le meilleur équilibre possible entre qualité et économie. [3]

## 1.2.2.2 Principes généraux

### 1.2.2.2.1 *Le choix des unités*

L'indicateur peut prendre la forme d'une valeur absolue ou d'un ratio s'exprimant en fréquence, en nombre d'heures, en quantité, en montant... Ces critères de quantification doivent être simples et adaptés aux objectifs.[10]

Il est utile de noter quelques règles pour faciliter l'exploitation des données :

- Les unités de mesures doivent être identiques. Plusieurs demandes peuvent provenir d'un même client : pour établir les statistiques, il conviendra de se baser soit sur les demandes, soit sur les clients.
- L'information doit être fiable. Dans la mesure du possible, l'utilisation des mesures issues des banques de données devra être privilégiée, afin d'éviter les risques d'erreurs humaines dues au stress, à une négligence...
- « L'information doit être « fidèle et objective » » [10]. Il convient que l'indicateur reflète correctement l'activité à suivre.
- « L'information doit avoir et conserver la même signification dans le temps. » [10]

Un indicateur à un coût non-négligeable : coût de la collecte et du traitement de l'information, coût de sa présentation, temps consacré à l'analyser. En conséquence, les services qu'il rend doivent être explicités et utiles. [2]

### 1.2.2.2.2 *Le choix d'un point de repère*

Suivre l'activités ne signifie pas uniquement collecter des données. Ce qui est recherché, c'est la mise en évidence de l'écart de la valeur d'un indicateur avec la spécification prise comme référence (donnée comparable appelée « standard » ou « cible ») afin de localiser les améliorations possibles... [7] La variation de cet écart, au-delà d'un certain seuil fixé par le responsable fait apparaître le concept de clignotant ou d'alarme. [8]

Les indicateurs peuvent être rapprochés de bases multiples et diverses [2 et 10] :

- Bases historiques : le chiffre du mois précédent, celui du mois correspondant de l'année précédente,
- Bases techniques : l'activité est analysée et le temps dont dispose théoriquement le personnel pour cette activité (productivité) est évalué
- Bases qualité : la promesse faite à l'utilisateur...

- Bases de performance d'une autre unité : benchmarking interne ou externe
- Bases d'évaluation collective des progrès possibles : cibles successives reflétant un progrès continu

A partir d'un certain écart de l'indicateur avec sa cible, prendre une décision ou entamer une réflexion seront incontournables. [9]

### **1.2.2.3 Critères de choix**

Pour choisir un indicateur, plusieurs critères entrent en jeu :

- La pertinence : l'indicateur doit porter sur les bons enjeux et aboutir à une réelle possibilité d'action. Par ailleurs, il doit être fidèle, stable dans le temps, précis et sensible (fiabilité)
- Le caractère opérationnel : facile à établir, facile et rapide à utiliser, lisible, communicant, évolutif
- Le caractère consolidable : quantifiable, agrégable ou cumulable
- Le caractère économique : chiffrable monétairement ; les informations et leur traitement doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable.

[2 et 7]

L'état de l'art concernant le suivi d'activités fournit des pistes de réflexion essentielles. Pour le bon déroulement du projet, cette réflexion doit être associée à des méthodes de travail éprouvées.

## 1.3 Les méthodes adoptées

### 1.3.1 La conduite de projet

#### 1.3.1.1 Définitions

Un projet peut être défini comme un « ensemble d'activités qui sont prises en charge, dans un délai donné et dans les limites de ressources imparties, par des personnes qui y sont affectées dans le but d'atteindre des objectifs définis » ( AFNOR/Z 67-100-1)

Le projet se caractérise par un objectif unique et un résultat mesurable.

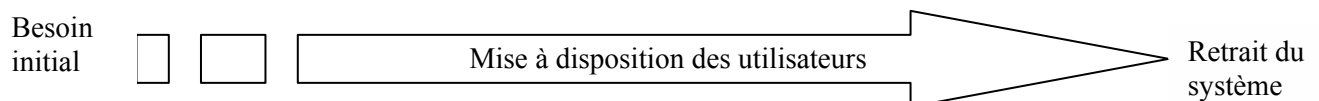
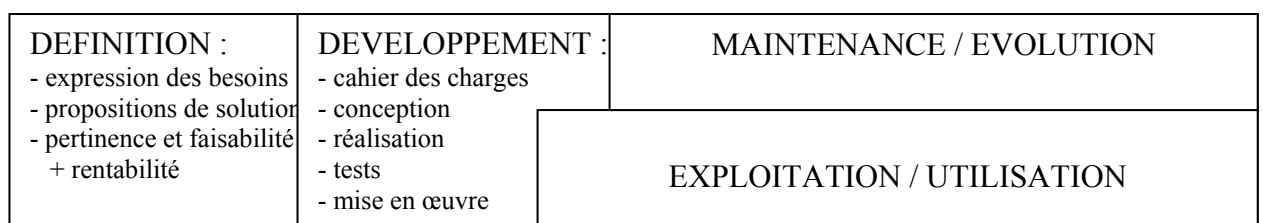
La conduite de projet, ou art de réaliser le travail de projet, est définie autour de trois pôles :

- Maîtriser la complexité, les délais et les ressources (humaines, matérielles et financière) : découper en étapes, phases, tâches
- Coordonner les actions et les acteurs :
  - Planifier les tâches, les dépendances entre elles, optimiser en parallélisant au maximum (piloter), construire le diagramme et estimer le délai total (prévoir)
  - Planifier les ressources en les affectant aux tâches
  - Animer : échanger, mobiliser
- Faire face à l'imprévu : régulation d'un système non-déterminé, prise de décisions correctives

#### 1.3.1.2 Les étapes de la gestion de projet

La démarche de projet débute par l'identification des objectifs et des enjeux : quelles sont les évolutions fonctionnelles, techniques et organisationnelles à apporter au système d'information et quelles sont les implications prévisibles de ces changements ?

La suite de la démarche peut se décomposer comme suit :



(Schéma issu du guide méthodologique « Introduction à la conduite de projet » systèmes d'information » du CNRS [14])

La gestion de projet suppose un travail de collaboration à la fois avec les décideurs du projet et avec les acteurs. L'implication forte des personnes constitue un facteur déterminant de la réussite d'un projet. Il convient ainsi, dans un premier temps, d'impliquer pleinement les utilisateurs dans le travail d'identification des besoins et la terminologie.

### 1.3.2 L'analyse des besoins

#### 1.3.2.1 QOOQCPC

La méthode du QOOQCPC (Qui, Quand, Où, Quoi, Comment, Pourquoi, Combien) est une méthode éprouvée en gestion de projet. Se poser au départ de la mission un certain nombre de questions concernant la situation actuelle et potentielle aide à cerner le problème à résoudre. L'objectif est d'explorer rapidement la question sans omettre de points importants en organisant la pensée de façon systématique.

	<b>Situation actuelle</b>	<b>Situation à venir</b>
<b>Qui ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui est le client ?</li> <li>• Qui est concerné par le problème ?</li> <li>• Qui fait en ce moment les statistiques ?</li> <li>• Qui les lit ?</li> <li>• Qui les utilise ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A qui le suivi d'activités s'adresse-t-il ?</li> <li>• Qui fera les statistiques ?</li> </ul>
<b>Quand ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand se produit l'action actuellement ?</li> <li>• Quelle périodicité de collecte ?</li> <li>• Quelle périodicité pour l'annonce des résultats ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les délais de réalisation du projet ?</li> <li>• Quelle périodicité de collecte ?</li> <li>• Quelle périodicité pour l'annonce des résultats ?</li> </ul>
<b>Où ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quel service le processus se déroule-t-il ?</li> </ul>	
<b>Quoi ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le processus en cause ?</li> <li>• Quels outils existe-t-il déjà ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le besoin ?</li> <li>• Quel périmètre donne-t-on à l'objet du suivi ?</li> </ul>
<b>Comment ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel logiciel est utilisé ?</li> <li>• Quelle procédure de collecte, de saisie ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel logiciel utilisera-t-on ?</li> <li>• Quelle démarche de travail ?</li> <li>• Quel budget ?</li> <li>• Quelle mise en œuvre ?</li> </ul>
<b>Combien ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combien de temps est consacré au suivi d'activités quotidien ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combien de temps de travail ?</li> <li>• Combien de temps consacrer-t-on au suivi d'activités ?</li> </ul>
<b>Pourquoi ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circonstances, enjeu stratégique, économique...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel type de prise de décision le suivi d'activités doit-il permettre de préparer ?</li> </ul>

Outil simple d'utilisation, c'est un premier pas vers la résolution de problèmes. Toutefois, utilisé à titre individuel, les idées obtenues peuvent être subjectives. Il convient donc de faire appel à d'autres techniques d'investigation.

### **1.3.2.2 Entretiens individuels et collectifs**

Pour cerner l'activité dans son ensemble et réaliser le recueil des besoins, le recours à la technique des entretiens apparaît nécessaire. En effet, elles permettent de saisir la véritable nature du travail du personnel de la structure, avec les aléas, les incidents... La technique de l'observation aurait pu préalablement être envisagée afin d'appréhender de manière globale l'activité. Cependant la configuration de l'espace en bureaux séparés ne permettait pas de mettre en œuvre cette méthode.

La complexité de l'activité dans une structure où 12 personnes sont concernées par le projet, implique que plusieurs entretiens soient effectués. Deux entretiens individuels permettront de recueillir précisément les besoins, un entretien collectif, par service, permettra de valider les solutions.

Quelques remarques valables pour chaque type d'entretien sont à noter :

- La présentation rapide du cadre et de l'objectif de la rencontre lors de la prise de rendez-vous et au début de chacun d'entre eux,
- Une évaluation correcte du temps passé en rendez-vous,
- La communication du support de l'entretien,
- La reformulation des interventions afin de s'assurer de la bonne compréhension de leur contenu.

L'objectif des entretiens individuels est de recueillir le maximum d'informations sur les tâches et les sous-tâches (leurs définitions, les procédures, les fréquences, les problèmes rencontrés) en faisant « perdre » un minimum de temps aux employés. Il convient, par conséquent, de leur faciliter la tâche et d'organiser le déroulement du rendez-vous. Pour ce, un guide d'entretien est indispensable : il structure la discussion tout en laissant une large part à l'expression de l'enquêté. Il permet par ailleurs de rédiger plus facilement les compte-rendus. Le travail consiste alors à guider l'interviewé et à lui faire préciser les points obscurs pour obtenir le plus de précisions possible. La bienveillance, la neutralité et l'écoute constituent trois règles de base qui permettent de mener les entrevues le plus objectivement possible.

Lors des entretiens collectifs, l'important est que les participants se sentent bien concernés par les sujets abordés, comprennent l'objet de leur présence et se sentent utiles. La difficulté de ce type de réunion consiste à se tenir à l'écoute de toutes les remarques tout en canalisant le discours et les

dérives des uns et des autres. Les personnes rassemblées forment un groupe relativement hétérogène : elles font certes le même métier, mais sont plus ou moins familières des techniques informatiques. Il convient dès lors de s'adapter au niveau de chacun.

La succession de trois entretiens menés auprès de chaque personne concernée permet de :

- Faire participer tout le monde au projet,
- Tenir régulièrement les documentalistes au courant de l'avancée du projet,
- Obtenir une vision assez fidèle de la réalité par le recoupement des informations recueillies entre deux périodes et entre documentalistes effectuant, pour certaines, sensiblement les mêmes activités.

### **1.3.2.3 Analyse des missions du centre de documentation**

Ces différents types d'analyse et de recueil d'information permettent de cerner les diverses missions et activités du centre. De là, découlent les indicateurs nécessaires au suivi de l'activité, indicateurs, qui, une fois cernés, orientent l'élaboration du ou des outils de suivi à mettre en place.

### **1.3.3 La rédaction du cahier des charges**

Pour formaliser les besoins et les solutions envisagées, la rédaction d'un cahier des charges se révèle indispensable. Les cahiers des charges du groupe Servier se conforment à un modèle élaboré par la Direction de Coordination des Systèmes d'Information (DCSI). Il se décompose comme suit :

- Une introduction comprenant contexte, objectifs, portée du document et terminologie
- La précision des périmètres et des processus cibles
- La caractérisation des activités gérées par le système
- La description des domaines fonctionnels de l'outil
- L'expression des contraintes : exigences et reprise de l'existant
- Les annexes

Il s'agit de décrire les besoins réels des acteurs et de tenir compte de l'existant en terme de système d'information. La vision « fonctionnelle » doit être privilégiée par rapport à une vision technique, réservée au service informatique. La démarche consiste à s'assurer de l'opportunité du besoin exprimé en fonction de son utilisation (plus-value apportée) et voir si ce besoin ne peut pas être satisfait par des moyens plus économiques. In fine, l'expression



des besoins et des solutions d'organisation fonctionnelles se doit d'être cohérente, non ambiguë, complète et valide dans l'environnement Servier.

La relecture du document par les personnes impliquées dans la conduite du projet garantit objectivement que le système d'information développé au final est en conformité avec les besoins exprimés par les documentalistes.

Quelques conseils rédactionnels sont à prendre en compte lors de l'élaboration d'un tel document :

- Utiliser le langage naturel, des illustrations et des schémas
- Favoriser la simplicité, la lisibilité et la concision
- Veiller à ce qu'aucune information ne soit redondante
- Expliciter toutes les abréviations utilisées dans le document
- Supprimer les « peut-être, éventuellement, il est possible... » et les verbes au conditionnel
- Aucune spécification technique ne doit apparaître dans le document

Les méthodes exposées dans cette partie forment la charpente du projet à mettre en œuvre. A partir de cette base, va être mené progressivement le travail de conception du système de suivi.

## **2 LA CONCEPTION DU SYSTEME DE SUIVI**

### **2.1 La définition du périmètre du projet**

#### **2.1.1 Analyse des activités de la structure et représentation systémique**

La première étape consiste à obtenir une image la plus fidèle possible du travail effectué au sein du DDS afin de bien cerner les besoins des utilisateurs finaux. Une perspective globale des activités quotidiennes et des besoins qui en découlent est cependant difficile à obtenir pour un observateur extérieur : en effet, certaines petites tâches, devenues familières pour les documentalistes ou considérées comme sans importance, sont oubliées dans leurs discours. Par ailleurs, les besoins en information ne sont jamais donnés ; ils doivent être construits. Leur expression est un travail d'analyse, de critique, de réflexion et de créativité.

Pour explorer cet univers, deux séries d'entretiens, étalées sur un mois et demi (la période d'analyse de l'existant et de recueil des besoins), ont été menées auprès de chaque personne concernée par le projet (12 personnes au total). Le but des entretiens successifs est de poser un maximum de questions, de « faire accoucher » les individus et ainsi, de préciser à chaque fois davantage le tableau d'ensemble.

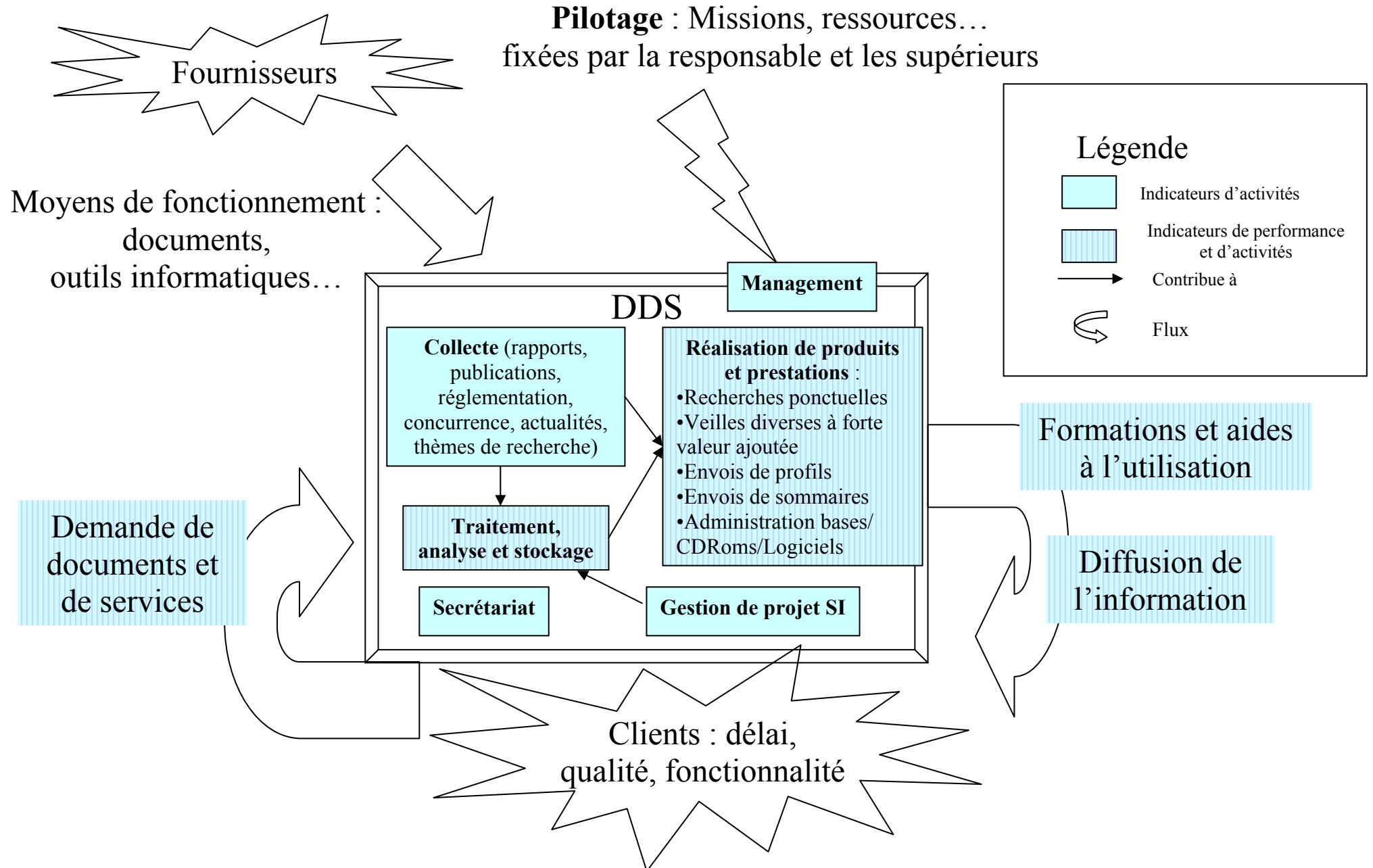
Dans un premier temps, un guide d'entretien pour explorer les usages de chacun a été conçu (*disponible en annexe 1 p.56*). Composé de onze questions ouvertes, il est construit autour de cinq axes : la mission, la formation, les logiciels utilisés, les rapports avec les utilisateurs et le suivi d'activités. Les activités du département et des services ont pu être cernées globalement par ce biais.

Dans un second temps, un nouvel entretien individuel s'est révélé nécessaire afin d'obtenir une vision très précise de l'articulation des activités et de leur contenu. Le guide élaboré était alors personnalisé, adapté aux tâches de chacun. Y était détaillé l'ensemble des données recueillies préalablement en entretiens et obtenues par le biais de documents disponibles sur le réseau : informations concernant le fonctionnement du service, suivis d'activités, guides... identifiant le travail d'un point de vue formel. Cette nouvelle grille a permis d'analyser plus finement l'activité et de n'omettre aucun détail.

De ces deux séries d'entretiens a découlé un panorama complet des activités. Pour rendre compte du résultat obtenu, une approche synthétique a été préférée à une vision analytique ; l'utilisation d'un schéma systémique a permis de clarifier ce paysage et de l'envisager d'un point de vue dynamique.

La systémique consiste à considérer le système d'un point de vue global et multidimensionnel tout en évitant l'écueil des simplifications abusives. « Le but de la systémique est de permettre d'une part l'appréhension, la compréhension d'un système, et d'autre part l'action, c'est-à-dire la conception et l'élaboration d'un projet. », énonce Christiane Volant dans un essai de définition de la méthode systémique [6]. Ce mode de modélisation de l'existant intervient par conséquent utilement dans le processus du projet.

# Approche systémique des types d'activités du DDS



### **2.1.2 Classement des activités**

Pour obtenir les catégorisations et interactions du schéma ci-dessus, un travail de longue haleine a été mené. Les activités à retenir et à mettre en exergue ont changé à plusieurs reprises : affinements, regroupements...

Toutefois, répertorier les activités ne constitue pas l'objectif en soi. Il s'agit de la première étape de travail pour mener à bien la mission de mise en place d'un suivi d'activités. La légende du schéma évoque deux types de suivi à envisager selon les tâches : le suivi d'activités simple ou ventilation des temps passés, d'une part, le suivi des performances, d'autre part. Pour effectuer ce classement, a été pris en compte la pertinence ou non d'un suivi des performances. Les étapes de ce choix sont exposées dans les paragraphes qui suivent.

## **2.2 L'élaboration des tableaux de bord**

La tâche étant complexe, il convient de baliser les étapes de travail suivantes : cadrage, choix des indicateurs, mise en forme, principes de mise en œuvre. [3 et 8]

### **2.2.1 Le cadrage**

Le cadrage du projet s'établit principalement à partir des réponses aux questions QQQQCPC. Ainsi, le tableau de bord suivra l'activité du Département et différents niveaux de remontée de l'information sont à envisager. L'élaboration de tableaux de bord suppose la prise en compte de l'organisation au sens large : différents acteurs sont en jeu et interagissent.

Les objectifs sont d'identifier les dérives d'une part (suivre les résultats par rapport aux besoins et aux moyens), de justifier des demandes de ressources d'autre part. Tableau de bord de pilotage, il doit aboutir à une synthèse du suivi de plusieurs activités.

### **2.2.2 Le choix des indicateurs**

L'analyse des activités préalablement effectuée constitue la base de départ pour identifier les indicateurs possibles. Dans un premier temps, le choix des indicateurs envisageables prend en compte à la fois des délais de disponibilité des résultats et du coût entraîné par leur collecte. En effet, la

profusion d'indicateurs coûte cher et crée une confusion réelle quant aux priorités et à l'évaluation des situations [2].

Le choix définitif des indicateurs doit ensuite être effectué par la responsable du département. Plusieurs critères entrent en jeu : les objectifs définis, la fonctionnalité des indicateurs, l'exploitation de l'existant ainsi que le rapport bénéfices attendus / temps passé [9].

### ***2.2.3 La mise en forme des indicateurs***

L'établissement d'un cahier des charges précisant les sources d'informations élémentaires (auteur, qualité des données, périodicité) et la façon de construire les indicateurs à partir de ces informations (mise en place d'une procédure afin d'éviter les erreurs et le temps perdu) permet de clarifier la mise en œuvre des indicateurs :

- Codification des mises à jour : périodicité, délais, responsabilités...
- Choix des présentations matérielles des indicateurs et de l'ensemble (utilisation des écarts, ratios, graphiques et clignotants).

Une présentation claire et attractive des statistiques, mettant en évidence les points stratégiques de l'activité du Département, doit être mise en place. Il est nécessaire de fournir une analyse des indicateurs reposant sur des tableaux et des graphiques choisis pour leur pertinence.

Pour être crédibles et réfutables, les graphiques et tableaux doivent être accompagnés d'un titre, d'une légende et de l'origine des données, éventuellement en renvoyant à une fiche technique plus complète.

### ***2.2.4 Définition des modalités de mise en œuvre des tableaux de bord***

#### **2.2.4.1 Les différents tableaux de bord**

Il est possible de décliner les différents tableaux de bord à mettre en place :

1. Le tableau de bord de la direction : il doit servir à apprécier la marche générale du service, à synthétiser les décisions de la direction en fonction des axes stratégiques du service. Un tableau de bord transmis au niveau supérieur ne doit comprendre que 10 à 12 indicateurs et quelques chiffres clefs destinés à expliquer les succès ou les problèmes du moment.

2. Les tableaux de bord des pôles documentaires : ceux-ci reposent sur la définition des objectifs élaborés dans le cadre du plan de développement de l'activité.
3. Les tableaux de bord individuels : l'incertitude sur les résultats de son activité est décourageante. Le tableau de bord, dans la mesure où les niveaux de performance sont fixés avec la documentaliste, permet d'une part de percevoir que le temps a un coût, d'autre part de motiver et stimuler l'employé.

#### **2.2.4.2 Périodicité**

Afin de répondre aux attentes en matière de management du service (observation des évolutions, mesures correctives, identification des besoins), une information fréquente est nécessaire. Un relevé mensuel des données, déjà effectué actuellement, peut permettre d'observer correctement les tendances en matière d'offre et de demande. Des regroupements trimestriels et annuels seront intéressants pour prendre du recul et faciliter ainsi les prises de décision.

Un rapprochement avec le chiffre du mois précédent et le chiffre du mois correspondant de l'année précédente permettra de donner la tendance.

#### **2.2.4.3 La communication des indicateurs**

La communication des résultats doit faire l'objet d'une attention toute particulière. En effet, l'un des buts essentiels de l'évaluation est de mettre en valeur les résultats. Le contenu doit, en conséquence, être orienté en fonction des préoccupations des destinataires.

Pour être efficace, le tableau de bord devra pouvoir être établi rapidement d'une part, il doit être pensé pour être évocateur (grâce aux tableaux et graphiques choisis) et informatif (fournir des éléments éclairant les points susceptibles d'entraîner des décisions de changement) pour le lecteur d'autre part.

Ainsi la lecture du tableau doit permettre de :

- Visualiser et rendre objectifs les résultats par des chiffres
- Prendre connaissance de la situation à un instant T
- Prendre conscience des évolutions
- Détecter des anomalies éventuelles
- Décider des mesures correctives [10]

Les chiffres fournis n'auront pas pour fonction de surveiller et sanctionner les individus mais d'augmenter l'efficacité du département.

Toutes les dimensions de la valeur de l'activité d'un individu ne sont pas quantifiables et les résultats peuvent dépendre de facteurs dont il ne peut pas être tenu pour responsable (environnement, conjoncture, moyens). En ce sens, l'étape sensible de l'interprétation des résultats pourra se faire en commun, afin de prendre en compte l'avis de chaque personne concernée et de confronter les opinions. Les décisions qui en découleront pourront être ainsi débattues, la responsable étant habilitée à prendre la décision en dernier ressort. [4 et 9]

Pour recueillir les données nécessaires à l'établissement de ces statistiques, l'élaboration d'outils spécifiques se révèle indispensable.

## **2.3 L'élaboration d'un système de suivi d'activités**

### **2.3.1 Analyse de l'existant et des besoins**

#### **2.3.1.1 Analyse des indicateurs existants**

Dans les deux services concernés par le projet, le DDS a déjà mis en place plusieurs tableaux de bord pour permettre de quantifier l'activité. Les types d'indicateurs disponibles sont des indicateurs de production, de diffusion et d'utilisation, ainsi qu'un indicateur d'activité. Ils ont pour objectif de suivre quantitativement l'offre de services et de produits et d'estimer ainsi, dans une certaine mesure, l'impact du DDS dans son environnement.

Afin de progresser dans la réflexion, il convient d'analyser plus finement un des outils mis en place. Il s'agit de BDI Gest, base de données implémentée sous Basis +, qui constitue actuellement l'outil de suivi le plus élaboré au sein du DDS.

#### **Description et analyse de BDI Gest**

BDI Gest permet de suivre les recherches effectuées en documentation scientifique (demandeurs, détail de la question, modes de recherche, résultats obtenus) et de garder une trace des profils qui sont mis en place pour les différents services. L'utilisation de cet outil est rentrée dans les mœurs au sein du service de documentation scientifique.

Cependant, remplir BDI Gest constitue une contrainte qui n'apporte aujourd'hui que peu d'aide aux documentalistes. Une enquête auprès du



personnel du service doublée d'une analyse approfondie de BDI Gest a permis de cerner les forces et faiblesses de l'outil.

### *Les forces*

L'outil est considéré comme stable et assez performant dans le suivi des activités de recherches et d'envois de profils. Un écran clair et la saisie rapide des informations, facilitée par des listes d'autorité et des champs saisis automatiquement, sont des atouts appréciés par les documentalistes.

En terme de fonctionnalités, les modifications d'une erreur ou d'une série d'erreurs et la suppression de fiches sont possibles et faciles à réaliser sur certains champs. La possibilité de recherche sur une période donnée constitue en outre un avantage certain.

L'outil est essentiellement utile aux documentalistes pour faciliter la prise en charge et le suivi du travail en cas d'absence d'une documentaliste : il est en effet possible de savoir si une recherche a déjà été traitée et ainsi de mieux s'organiser.

Par ailleurs, outil de consignation des activités, il se révèle très approprié pour effectuer les statistiques suivantes :

- Le nombre de recherches par responsable d'information puis par service demandeur permet de suivre le volume d'activité et sa répartition
- Le nombre de profils par service puis par personne permet de cerner les éventuels manques d'information concernant ce service et ainsi de relancer l'offre.

Les bilans sont faciles à éditer et exportables dans Excel.

### *Les faiblesses*

Toutefois, si l'outil convient dans son ensemble, certaines fonctionnalités et rubriques posent problème et sont à revoir.

En effet, les modifications ne sont pas possibles facilement sur tous les champs (ex : adresse Internet). Le langage permettant d'y arriver (langage FQM) se révèle assez complexe en comparaison avec les outils qui existent actuellement. Par ailleurs, une difficulté est constatée pour faire ressortir les flux (création et suppression) dans la gestion des profils.

En ce qui concerne les rubriques, certaines sont :

<b>Mal renseignées car trop peu normalisées, sans contrôle à la saisie</b>	Dans la démarche de recherche, la rubrique « sites Internet » comporte des moteurs de recherches alors qu'une rubrique est déjà dédiée aux moteurs de recherche. De plus, les adresses sont plus ou moins complètes
	Le « temps passé » comporte des temps de recherche aussi ingérables que 3mn15 (il s'agit en fait du temps de connexion à la base de données sur Datastar !). Ces temps sont inexploitable et inexploités en l'état
<b>Inadaptées à l'évolution de l'activité et des systèmes</b>	Aujourd'hui, consigner les différents « moteurs de recherche » qui ont contribué à la recherche s'avère inutile car peu pertinent
<b>Plus ou moins inexploitées</b>	La rubrique « refacturation » n'est pas véritablement claire pour la plupart des documentalistes
<b>Difficiles à remplir</b>	Le « nombre de références » envoyées est difficile à préciser lorsque la réponse est envoyée sur plusieurs supports
	Une perte de temps est constatée lorsqu'il faut retrouver le « service » dans lequel travaille le demandeur
	Le « temps passé » pour une recherche est souvent difficile à cerner car la recherche peut être interrompue à plusieurs reprises
<b>Manquantes</b>	Le support de la question n'est pas indiqué, de même qu'une catégorisation des questions ou profils n'est pas opérée
	Le champs « périodicité d'envois de profils » n'est pas prévu
	La démarche de recherche ne reprend pas les recherches faites dans les bases de données internes
	Aucun lien n'est fait vers le fichier envoyé
	Pas de catégorisation du type de réponse : la valeur ajoutée à l'envoi ne ressort pas assez

Cet existant constitue un tremplin pour définir les bases d'un nouveau système, afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs et de tirer profit, par ailleurs, des éléments qui fonctionnent. Par exemple, l'analyse du contenu

des questions posées a permis d'établir une typologie claire des demandes, utile pour le nouveau système.

En outre, l'existence de cet automatisme de suivi chez les documentalistes facilitera l'adhésion à un système de suivi de l'activité plus complet, étendu aux autres activités de la documentation scientifique ainsi qu'à la documentation réglementaire et à l'ingénierie documentaire. Cette extension du système doit, par ailleurs, faciliter les échanges entre les différents aspects de la documentation.

### 2.3.1.2 Champ couvert par le projet

L'analyse préalable des activités combinée à l'analyse des indicateurs existants a permis d'obtenir une vision globale de la situation. Au terme des trois entretiens, il a été convenu qu'une base de données devait permettre de répondre aux besoins. Elle suivrait les activités suivantes :

- l'enregistrement des données pour chaque *recherche* traitée
- la gestion des *envois de veille, profils et sommaires* (destinataires, contenu, fréquence)
- la gestion de l'*administration* des cédéroms et logiciels (ouverture de compte et relations avec les fournisseurs)
- le suivi utilisateurs pour les bases, cédéroms et logiciels (*formation et aide à l'utilisation*)

Il n'est en effet pas pertinent de suivre toutes les tâches recensées au début de cette partie, dans une base de données : cela alourdirait le processus de suivi inutilement. Les données recueillies dans la base permettront de réaliser le suivi des performances du Département à court, moyen et long terme.

Parallèlement, le suivi de l'activité journalière, de la ventilation des temps passés pour chaque tâche sur une période donnée doit être réalisé. Il est important d'avoir une vision globale de l'activité du DDS et un outil de suivi des tâches en volume horaire peut être mis en place simplement, indépendamment de la base de données.

### 2.3.2 *Benchmarking interne*

Le suivi du temps passé et des activités constituant une démarche instituée pour l'ensemble des produits Servier, l'initiateur du projet nous a, dans un premier temps, exposé son fonctionnement.

Il s'agit d'un outil de management et de gestion servant à déterminer, par projet, les ressources mobilisées depuis le début de la mise en développement du médicament. L'évolution des ressources en équivalent temps plein (charge de travail effective :  $1 \text{ etp} = 1 \text{ pers} * \text{ temps plein}$ ) permet de réaliser une analyse spécifique pour chaque structure, par projet et par fonction, chaque trimestre. L'estimation des besoins, la réalisation de référentiels et de prévisions sur trois ans résulte de l'exploitation des données de cet outil.

Cette démarche ayant déjà été adoptée par plusieurs services, des systèmes ont été mis en place. La rencontre de deux personnes appartenant à des services différents a permis de se faire une idée pratique de la démarche à mettre en œuvre pour instaurer un tel système. Quelques conclusions peuvent être tirées de ces entretiens :

- Une bonne réflexion sur la décomposition des activités est indispensable
- Des listes d'autorités déroulantes sont nécessaires pour éviter les erreurs et ainsi faciliter l'exploitation
- L'utilisation du logiciel Excel se révèle adaptée
- Attribuer une feuille de classeur par personne sur laquelle chacun inscrit le temps passé par activité et par projet est une pratique qui fonctionne.
- Un relevé manuscrit quotidien est nécessaire, cependant le suivi informatique peut se faire de façon hebdomadaire pour éviter de perdre trop de temps.

### 2.3.3 *La validation des besoins*

L'analyse de l'existant, des besoins, des possibilités a permis l'élaboration de propositions de solutions pour le cahier des charges. Celles-ci ont été exposées et débattues avec les documentalistes au cours de réunions collectives par service. L'objet de ces réunions étant de valider les propositions, le recueil d'un maximum de remarques était primordial. Pour inciter la participation des intervenants, les supports ont été distribués en amont de la réunion. En outre, la préparation de questions concernant certains points pouvant poser problème, permettait de lancer ou relancer le débat lorsque les intervenants étaient à court de remarques. Au terme de

trois réunions, la base de travail permettant d'alimenter le cahier des charges était prête.

Parallèlement, une réunion de concertation de l'ensemble du département a permis de clore la phase de test de l'outil proposé pour suivre le temps passé.

Les étapes de la conception du système de suivi étant ainsi détaillées, il convient maintenant d'énoncer les résultats forgés à partir des informations recueillies grâce à ces méthodes.

### **3 MISE EN ŒUVRE ET PERSPECTIVES**

#### **3.1 Les indicateurs proposés**

##### *3.1.1 Les indicateurs envisagés*

###### **3.1.1.1 Les indicateurs d'activités**

L'objectif est de pouvoir suivre d'une part, le cumul du temps passé sur une activité pendant un laps de temps donné, d'autre part, de pouvoir situer le DDS dans l'entreprise en terme de temps de travail sur un projet Servier.

Pour ce, le choix s'est porté sur la réalisation d'un tableau Excel assez simple, comportant les champs suivants : Nom, Semaine, Tâche, Sous-tâche, Remarques, Bases/Logiciels/Cédéroms, Produit Servier, Temps passé. Chaque rubrique s'alimente, dans la mesure du possible, à l'aide de listes déroulantes.

Le recueil est effectué hebdomadairement, sur des feuilles individuelles, au sein d'un fichier unique accessible sur le serveur commun du DDS. Il a été accompagné d'une courte formation individuelle, d'un guide d'utilisation (*cf annexe 2 p.57*) et d'une fiche facilitant le remplissage de la base. Cette fiche personnalisée se présente sous la forme d'un agenda hebdomadaire reprenant dans un tableau l'ensemble des activités incombant à une personne (*cf annexe 3 p.60*).

Il ressort des différents entretiens ayant eu lieu lors du benchmarking que l'essentiel de l'efficacité d'un tableau retraçant l'activité en terme de volume horaire tient dans une décomposition non-ambiguë des tâches. Une première répartition a été effectuée à partir des informations obtenues tout au long du processus de recueil des besoins. Cette liste initiale a été précisée à la suite de la période de test et a été validée unanimement par les utilisateurs du Département.

Dans la solution adoptée, les activités sont décomposées en tâches et sous-tâches :

1. **Collecte/traitement documents** [Sous cette appellation est regroupée l'ensemble de la chaîne documentaire : des activités de collecte des documents jusqu'à la validation définitive du document dans la base et sa mise à disposition auprès des utilisateurs]
  - 1.1. Alimentation de la base [Collecte des documents, renseignement des attributs, indexation]

- 1.2. Numérisation [Préparation des documents, suivi numérisation, nettoyage, validation des documents numérisés]
2. **Diffusion documents** [Cette activité regroupe l'envoi des références de documents stockés au DDS - l'IRIS Express et des divers produits bibliographiques d'entrée en documentation - ainsi que les envois des rapports et publications sous format papier ou électronique]
  - 2.1. Documents primaires [Rapports, publications sous format papier ou électronique]
  - 2.2. Produits documentaires [IRIS Express, Cédéroms élaborés...]
3. **Recherches ponctuelles** [Il s'agit de questions posées par les utilisateurs du DDS faisant l'objet d'une recherche par les documentalistes]
4. **Veille** [Surveillance active de l'environnement et des thématiques susceptibles d'intéresser les utilisateurs du DDS et envois des documents ou références trouvés sans que les utilisateurs en aient fait la demande explicite préalable]
  - 4.1. Profils / sommaires / Newsletters [Transmission des profils, sommaires de revues et newsletters ...]
  - 4.2. Veilles diverses [Veilles réglementaire, concurrentielle, congrès... à forte valeur ajoutée]
5. **Administration de bases, logiciels et cédéroms** [Cette activité - décomposée ci-dessous - doit être reliée à une base de donnée, un logiciel ou un cédérom, dans la mesure du possible]
  - 5.1. Gestion de données [Alimentation des listes ou thésaurus, contrôle qualité...]
  - 5.2. Suivi utilisateurs [Ouverture de comptes, hotline]
  - 5.3. Formations [Organisations, réalisation et suivi des formations des utilisateurs aux produits ; guides utilisateurs]
  - 5.4. Evolutions [Gestion des fiches d'incidents...]
  - 5.5. Comités de suivi / relations fournisseurs
6. **Gestion de projet** [Cette activité s'arrête pour un projet à partir du moment où le produit mis en place est à disposition des utilisateurs finaux]
  - 6.1. Cahier des charges [recueil des besoins et rédaction du cahier des charges]
  - 6.2. Spécifications fonctionnelles [Relecture et validation]
  - 6.3. Tests
7. **Management/encadrement**

8. **Secrétariat** [Courrier, frappe, suivi comptabilité, téléphone et agenda... ne concernant pas directement l'une des activités précédemment citées]
9. **Réunions** [Préparation et suivi des réunions ne concernant pas directement l'une des activités précédemment citées. Par exemple : les réunions inter-service de suivi de projet SERVIER, les réunions de planning, les réunions du département ...]
10. **Formation et auto-formation** [Formation continue, lectures, veille personnelle]
11. **Reportings statistiques** [Bilans statistiques divers]

Afin de faciliter l'usage du tableau de suivi d'activités, une certaine souplesse est permise. En effet, le travail de documentaliste étant composé de nombreuses micro-tâches, une activité présentant des sous-tâches peut être choisie sans préciser les sous-tâches effectuées, dans la mesure où un rapport détaillé n'est pas possible. Par exemple, on peut choisir la tâche « Veilles » sans préciser s'il s'agit de veilles diverses ou d'envois de profils et sommaires.

Par ailleurs, le champs « Temps passé » permet d'inscrire le cumul du temps passé dans une semaine sur une tâche. Le choix de l'unité de temps a été délicate, oscillant entre la comptabilisation du travail relatif (comptage en quart de journée) et la comptabilisation du travail absolu (comptage en heure). Le quart de journée suffisait pour le suivi au niveau de l'entreprise, l'heure était plus précise et adéquate pour le suivi du DDS. Afin de faciliter le report des micro-activités qui sont nombreuses au sein d'un centre de documentation, le choix s'est porté sur l'heure.

La mise en place pendant la durée du stage d'un outil de ce type, a permis de familiariser progressivement chaque acteur du projet au concept de suivi d'activités. La phase de test, amorcée par une courte formation individuelle, a été échelonnée sur un mois, afin de prendre en compte les départs en vacances. Présentée comme un temps d'amélioration du fichier, toute proposition était envisageable et envisagée. Ainsi, par exemple, la colonne « Remarques » (en texte libre) a été rajoutée afin de rendre le fichier Excel plus personnalisable.

Pour analyser ces données, la mise en place de tableaux croisés dynamiques constitue une solution adaptée au besoin de suivi rapide et



souple invoqué par le personnel du DDS. Cependant, la technique permettant d'effectuer ces tableaux à partir de l'ensemble des feuilles du fichier demande une connaissance approfondie d'Excel. Construire ces bilans au niveau individuel est plus aisé mais peu utile. Le fichier devra, par conséquent, être retravaillé par une personne extérieure au DDS, plus experte en la matière.

Toutefois, des modifications du fichier sont possibles au niveau du DDS : un guide de maintenance (*cf annexe 4 p.61*) décrivant les techniques utilisées pour faire des listes déroulantes et des boutons, a été réalisé afin d'assurer une certaine autonomie en matière d'évolution à l'administrateur du fichier.

Néanmoins, le suivi de l'ensemble de l'activité d'un point de vue temporel reste insuffisant pour pouvoir prendre des décisions de management. Il est alors nécessaire d'envisager le travail sous l'angle de la performance.

### **3.1.1.2 Les indicateurs de performance**

Du point de vue fonctionnel, un indicateur se définit par les attributs suivants, qui doivent systématiquement être explicités :

- Un libellé unique officiel
- L'énoncé d'un objectif de l'observation
- Un domaine d'application : les services concernés
- Une définition de l'indicateur
- Un relevé des sources d'information : références précises des sources à exploiter
- Une formule de calcul
- Une périodicité
- Un responsable : qui le calcule ? qui le contrôle ?
- Des destinataires : à qui est-il fourni ?
- Un mode de présentation : un chiffre, une courbe, des graphiques...
- Une interprétation incluant l'énoncé des facteurs qui influent sur le résultat
- Une référence, un objectif : quel est le bon niveau de l'indicateur (objectif à atteindre, bornes à ne pas dépasser, clignotants à retenir, tableau de répartition idéale...)

[2 et 3]

Le tableau qui en découle est le suivant :

Activité				
Domaine d'application				
	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Calcul/ présentation</i>	<i>Sources d'information/ périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>				
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>				

Chaque ligne correspond à un indicateur différent et les indicateurs sont classés en fonction de leur type. Le tableau ne comprend pas la répartition des indicateurs selon les responsables et les destinataires, ni l'interprétation qui doit en être donnée. Ces informations constituent une seconde étape dans la définition des mesures.

Par ailleurs, après discussion avec la responsable, il a été constaté que l'on ne pouvait pas définir une répartition idéale du temps passé pour chaque tâche. C'est donc par rapport à l'activité du mois, du trimestre ou de l'année précédente que seront comparés les indicateurs.

Ce modèle a permis de structurer la présentation de l'ensemble des indicateurs envisageables par rapport à chaque activité (*cf annexe p.68*). Par manque de temps, le choix des indicateurs à garder n'a pu être déterminé par la responsable avant la fin du stage. La définition des modalités de mise en œuvre des tableaux de bord qui en découle n'est, en conséquence, pas complètement aboutie.

### **3.1.2 La gestion du changement**

Les implications d'un suivi de l'activité en terme de performance et de temps passé ne sont pas neutres. Le changement a du être préparé non seulement dans l'organisation mais aussi chez le personnel qui doit intégrer ces modifications dans ses habitudes et méthodes de travail.

Faire accepter cette mise en place a impliqué diplomatie, écoute, patience, crédibilité et communication. Il a été nécessaire de tenir compte, au cours du projet, des réactions de chacun des employés à l'égard du changement.

La plupart des gens changent lentement et par étapes. La rapidité d'adoption est fonction de la perception des avantages, de la difficulté d'adoption et de l'habileté avec laquelle le changement est apporté. Trois étapes rythment l'adaptation au changement [13]:

- La déstabilisation : besoin de connaissance, de démonstration. Il s'agit de l'annonce du projet et de l'étape de recueil des besoins.
- La phase de transition et d'appropriation, d'assimilation du changement, qui se situe pendant la période de test.
- Le renouveau : prise de nouvelles habitudes. Les changements deviendront permanents quand les employés changeront leur façon de voir et d'exécuter le suivi d'activité. Toutefois, quelques jours après la réunion de clôture de la phase de test, des automatismes étaient déjà pris par plusieurs personnes : l'utilisation de la feuille de route, par exemple.

L'existence préalable d'un système de suivi d'activités a facilité l'acceptation du nouvel outil et l'établissement des routines de comportement pour une partie des utilisateurs. Au lancement du projet, certaines documentalistes l'ont cependant qualifié de « flicage ». Afin que le personnel ne ressente pas ces démarches comme un espionnage de leur activité, l'implication des parties prenantes dès le début à la réalisation du projet doublée d'arguments montrant le bénéfice associé à une meilleure visibilité et une mise en valeur de leur activité, a permis de réduire la résistance.

Une seconde appréhension a concerné le temps pris par ce suivi. Pour ce, l'effort a été porté sur la facilité et la rapidité de l'usage des outils qui comportent un maximum de liste d'autorité.

Enfin, la prise en compte des différents rythmes et niveaux de chacun par rapport aux outils informatiques a impliqué une formation et un accompagnement plus ou moins soutenus.

### **3.2 Présentation synthétique du cahier des charges**

La rédaction du cahier des charges constitue le deuxième volet de la mission. Ce document a pour objectif de donner une cohérence au projet d'élaboration d'un outil de suivi des performances et sert de référence dans les relations contractuelles avec la DI et la DCSI. Il doit, par conséquent, être compris par tous les acteurs du projet. Le langage de modélisation UML est

l'outil choisi par Servier pour favoriser la compréhension et les échanges au sein des groupes projet.

### ***3.2.1 L'utilisation du langage UML***

Un système informatique (SI) est un système complexe qui comprend des éléments hétérogènes (acteurs, informations, processus). Pour représenter les différentes facettes du SI à élaborer, le langage UML, norme de modélisation adoptée en standard en France en 1997, permet une écriture cohérente au sein du cahier des charges et entre les cahiers des charges.

Le langage UML (Unified Modeling Language) met à disposition plusieurs diagrammes ou représentations visuelles simplifiées, appelés également logigrammes. Ceux-ci permettent de maîtriser la complexité en décomposant un système complexe en éléments maîtrisables puis en mettant l'accent sur les aspects essentiels et les liens entre les éléments du système. L'objectif est de décomposer le problème de plus en plus finement, de manière didactique.

Il s'agit d'un langage et non d'une méthode : UML n'impose ni la façon d'utiliser les modèles, ni le processus de développement. Cependant, l'unité de forme induite par son utilisation, désambiguïse et facilite la communication entre tous les acteurs du projet (concepteurs, développeurs et clients).

### ***3.2.2 Les grandes lignes du cahier des charges***

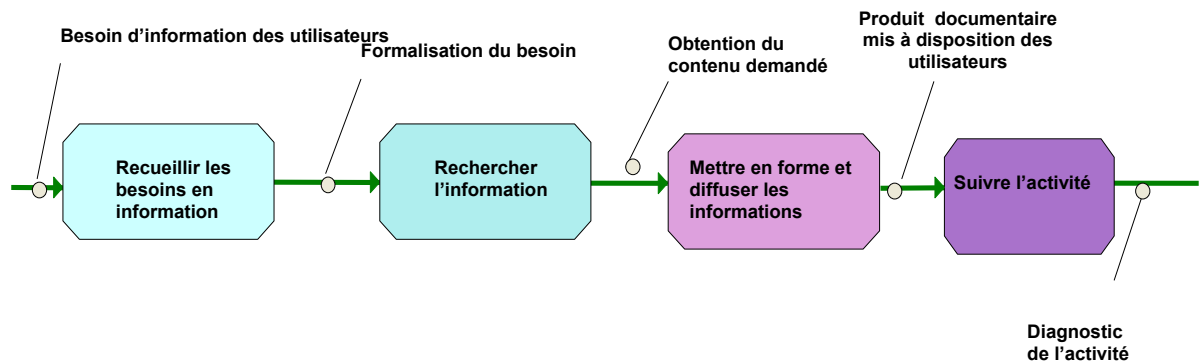
#### **3.2.2.1 Introduction**

Une synthèse des données concernant l'environnement du système d'information, les problèmes existants et les objectifs du projet constitue la première étape de ce document. Il s'agit d'une étape d'argumentation importante. En effet, la mise en place d'une base de données est onéreuse en frais de conception (au total, 44 heures de réunions : recueil des besoins, concertation, validation) et de développement (coût du personnel et coût technique). Dès lors, il est indispensable de pouvoir justifier de la validité du projet.

#### **3.2.2.2 Périmètre et Processus**

La seconde étape consiste à identifier le périmètre, les acteurs et le processus en question. Le langage UML entre alors en jeu.

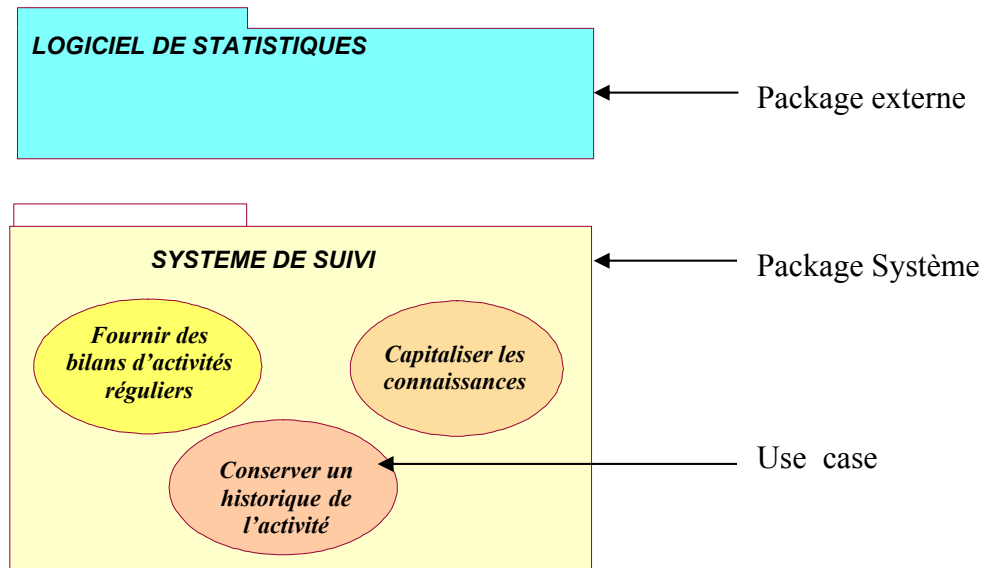
Le processus de travail concerné par le projet est ensuite modélisé de façon globale dans un arbre des missions :



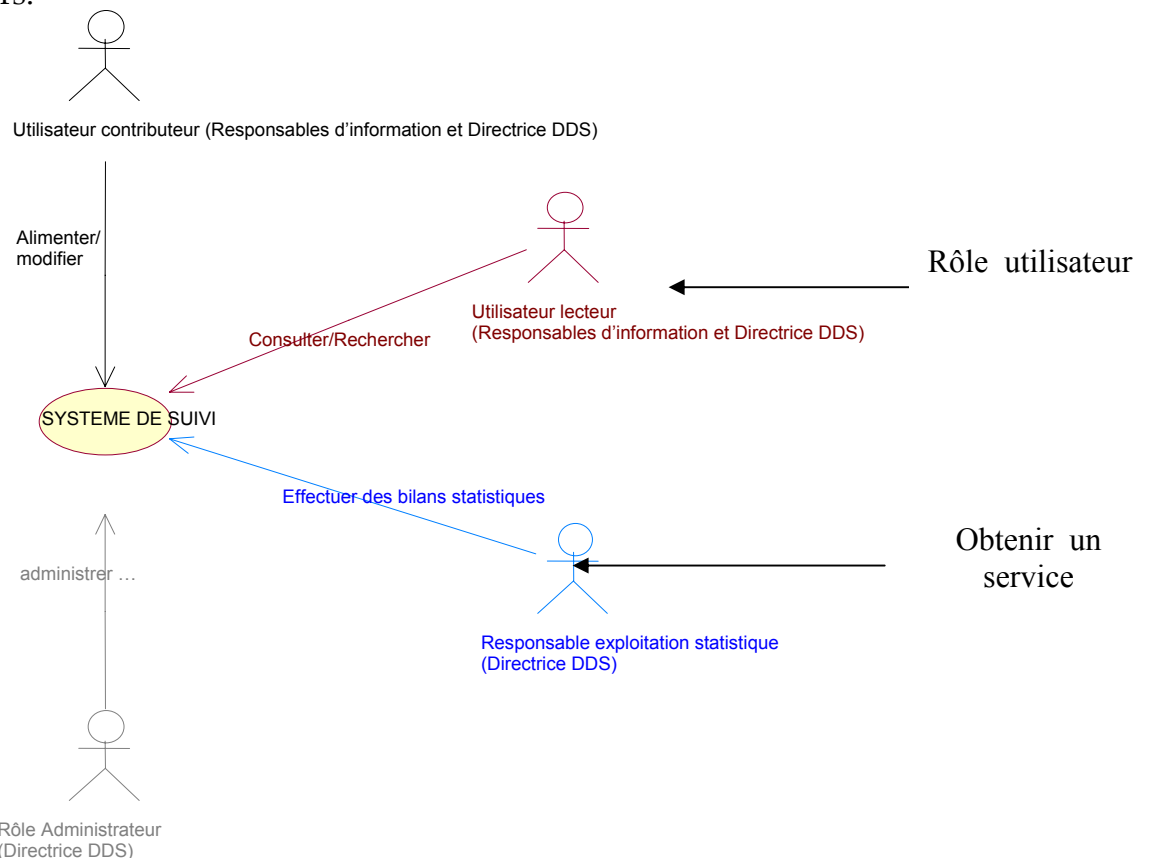
### 3.2.2.3 Activités gérées par le système de suivi

L'analyse des besoins a permis de faire émerger les tâches à suivre dans le nouveau système : recherches ponctuelles, envois de veille, administration... Celles-ci sont exposées et décrites à ce stade de la rédaction. Elles constituent le fond du système. Son fonctionnement est exploré dans l'étape suivante.

Le diagramme de package permet de délimiter le périmètre du champ d'action. Un package est un regroupement d'éléments, à tout étape de développement du système. Dans le cadre de la modélisation des paramètres du système, les cas d'utilisation ou use cases, facilement compréhensibles, servent à décrire concrètement et de manière macroscopique les différents processus du système, comme le montre l'exemple ci-dessous.

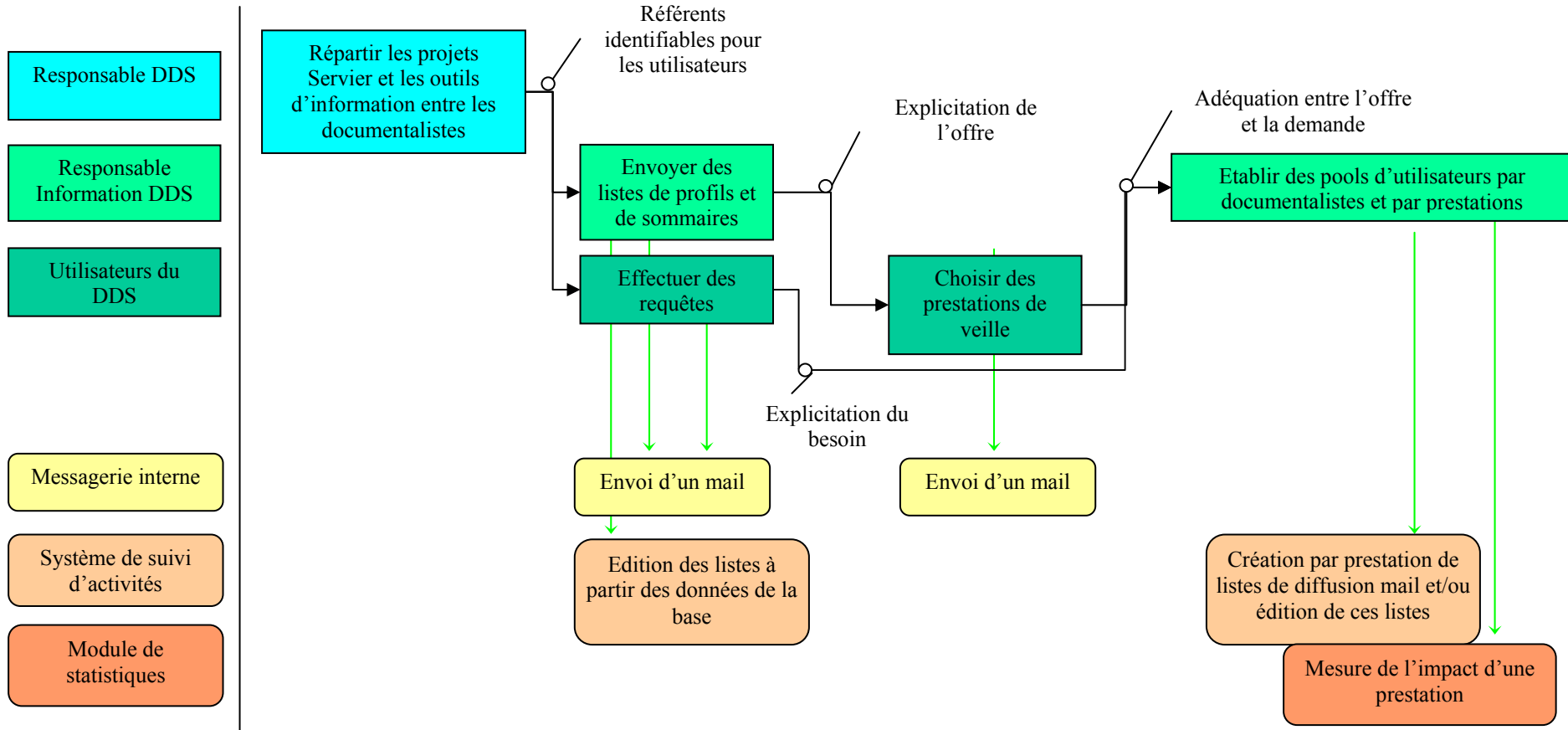


Cette étape de formalisation est associée à un diagramme des cas d'utilisation (Use-Case Diagram) qui décrit le système du point de vue des utilisateurs. Il est composé de séquences d'actions déclenchées par différents acteurs.



### 3.2.2.4 Domaines fonctionnels

Une exploration approfondie des fonctions qui seront mises en œuvre dans le SI est effectuée. Chaque mission est décomposée plus finement au moyen de logigrammes ou diagrammes de séquence. Il s'agit de diagrammes qui décrivent de manière séquentielle l'ensemble des tâches impliquées dans une des missions du diagramme d'enchaînement. La description montre les échanges entre acteurs et met en relief les interactions avec les systèmes informatiques. L'exemple ci-dessous correspond à la mission : « Recueillir les besoins en information ».



### **3.2.2.5 Contraintes**

Les contraintes d'utilisation, de reprise de l'existant, de délais... sont explicitées dans ce dernier point.

### **3.2.3 La relecture du cahier des charges**

La communication du cahier des charges ainsi rédigé à la responsable du DDS n'a donné lieu à aucune remarque particulière sur le fond du travail. Le Département de Coordination des Systèmes d'Information, spécialiste de ce type de document, a, par contre, relevé quelques problèmes : un manque de précision dans l'établissement des logigrammes, des manques en matière de description des statistiques issues du système... Ceci n'a malheureusement pas pu être corrigé en ma présence, faute de temps.

Une communication plus rapide du produit fini au DCSI aurait permis d'éviter ces « défauts de fabrication ». Il ne restait en effet que deux semaines de stage lorsque le document leur a été envoyé. Ce laps de temps s'est révélé trop court.

## **3.3 La poursuite du projet**

### **3.3.1 Les étapes suivantes**

La poursuite du projet doit se faire méthodiquement à travers la décomposition du processus en étapes de réalisation. L'établissement de jalons rapprochés avec des phases de tests régulières permettra de maintenir la motivation des acteurs du projet d'une part, de détecter les erreurs et incompréhensions au fur et à mesure, d'autre part.

La validation du cahier des charges par le DDS et le DCSI marquera la fin de l'étude préalable et le commencement véritable du projet. Le Département Informatique (DI) assortira le document de spécifications fonctionnelles. Cette phase doit permettre d'exposer les solutions techniques adaptées aux besoins. Il est alors important de ne pas oublier l'utilisateur : choix de la logique imposée à l'utilisateur, souplesse de navigation, économie de temps, ergonomie des commandes, dialogues et messages d'erreur suffisamment explicites, possibilité de revenir aux écrans antérieurs, capacités de mise à jour et d'extension...

La description précise et exhaustive du système retenu permettra une estimation des coûts et des délais du projet. Le groupe de validation pourra par ailleurs trouver un nom à ce nouvel outil.



Le développement du système par le DI sera suivi d'une phase de test réalisée par les différents utilisateurs de l'outil. La base ne sera réellement mise en place qu'au terme des corrections apportées par la DI à la suite de l'analyse critique des usagers.

### ***3.3.2 Les critères de vérification pour la phase de test***

La qualité d'une prestation, d'un projet ou d'un produit se mesure par rapport à des paramètres. Une grille de mesure de la qualité (*cf annexe 5 p.77*), élaborée grâce à la documentation mise en ligne par le CNRS [14], permettra d'évaluer le produit lors de sa phase de test. Elle reprend les critères suivants : fiabilité, efficacité, sécurité, convivialité, interopérabilité, corrigibilité et adaptabilité.

### ***3.3.3 Les évolutions et la démarche de progrès***

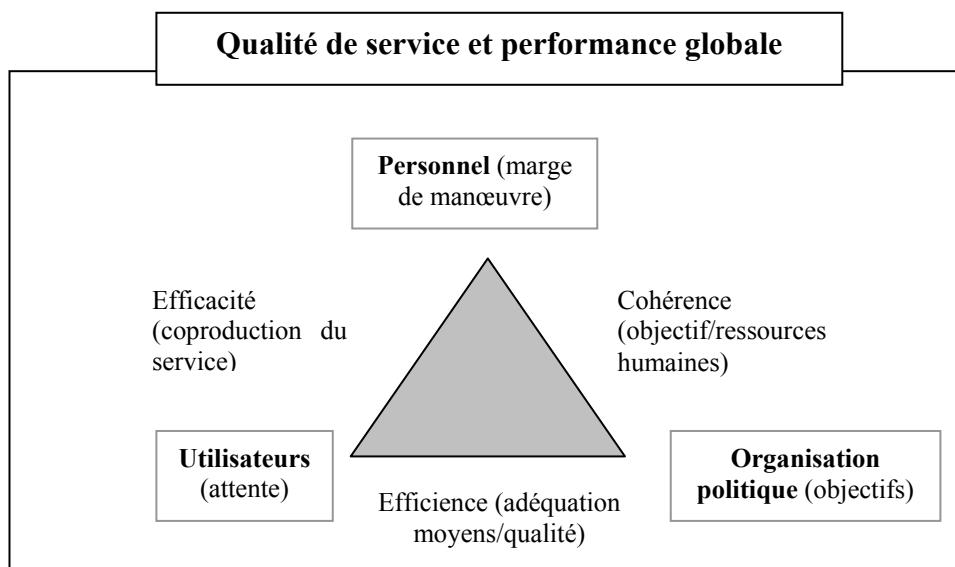
La démarche de suivi d'activités est un processus dynamique axé vers le progrès. La mise à plat des dysfonctionnements observés permet, à court terme, de générer des actions correctrices et, à moyen terme, une amélioration des processus concernés afin d'éviter la réapparition des défauts. Ainsi, les services rendus et les produits mis à disposition s'adaptent toujours davantage aux besoins des utilisateurs.

Le démarche amorcée peut, au final, s'inscrire par la suite dans la mise en place du management de la qualité, c'est-à-dire « définir, planifier et mettre en œuvre les activités de mesure et de surveillance nécessaires pour assurer la conformité et réaliser des améliorations » (ISO 9000 : 2000, § 8) [7].

De manière pragmatique, la démarche qualité (norme ISO 9000) concerne : la satisfaction du client, le fonctionnement du système (aspect économique et logistique), les processus et la conformité des caractéristiques du produit. Les types d'indicateurs supplémentaires à mettre en place sont les suivants :

- Indicateurs de non-conformité par rapport aux exigences spécifiées par le client ou le fournisseurs
- Les indicateurs de dysfonctionnement : erreurs commises au sein de l'unité de travail
- Les indicateurs liés aux besoins de la clientèle : enquêtes de satisfaction périodiques ou systématiques
- Indicateurs de gestion de la qualité : nombre d'actions d'amélioration planifiée pour l'année, taux de réalisation, nombre d'heures consacrées au perfectionnement... [7]

Cette approche suppose la prise en compte de l'organisation au sens large : différents acteurs sont en jeu et interagissent. L'objectif est d'optimiser la réalisation des tâches de chacun, de coordonner de manière adéquate les différentes compétences et contingences logistiques [12]. L'utilisateur devient l'un des trois piliers qui permettent la prise de décision :



**Source** : De la prise en compte de l'utilisateur à la performance globale /Andréas Agathocléous. – BBF, 1998, T.43, n°1. [12]

### 3.4 Limites et risques du projet

Pour assurer une pérennité au projet, il convient de se rappeler que les indicateurs ne sont pas une fin en soi. Ainsi, des étapes doivent suivre la collecte des données : analyse des tableaux de bord, diagnostic, prise de décisions correctives et leur exécution dans le Département. Motiver le personnel pour entreprendre cette démarche de suivi n'est pas chose aisée. Il est, par conséquent, primordial que la mise en place d'un tel système de suivi découle sur la communication régulière des bilans ainsi que sur des prises de décision effectives, fonction des résultats obtenus.

Néanmoins, les tableaux de bord constituent un moyen parmi d'autres d'évaluer un centre de documentation. Ils offrent une vision synoptique de l'activité. Cependant tous les choix de conception des tableaux de bord déforment peu à peu l'image de la structure suivie. Le tableau de bord étant un outil imparfait, l'analyse des résultats est d'autant plus importante. De temps en temps, il sera par ailleurs nécessaire de modifier les indicateurs pour mieux coller à la réalité [3].

## En guise de conclusion...

Le système de suivi d'activités a été élaboré avec la volonté affirmée de mettre en place un système utile et utilisé. L'accent a été mis sur la facilité d'utilisation des outils d'une part, la facilité d'exploitation des informations recueillies, d'autre part.

Le projet a été pensé dans son ensemble pour donner au département de véritables outils d'aide à la décision qui permettent de rassembler des données concrètes sur la vie du département et d'agir en fonction de bases objectives. Toutefois, une donnée en tant que tel ne signifie rien : toute l'efficacité de l'exploitation du système réside par conséquent dans une analyse prudente des informations rassemblées, en fonction des objectifs donnés à la structure.

Rien n'est totalement simple lorsque l'on envisage la mise en place d'un suivi d'activités. Il est nécessaire, dès lors, de considérer attentivement les implications de la mise en place d'un tel système. Deux angles d'approche sont à distinguer : celui de l'instigateur du changement qui axe ses interrogations sur les stratégies à mettre en place pour la réussite du projet d'une part, celui des utilisateurs du nouveau système qui vont devoir adapter leur organisation de travail en fonction d'un outil qui ne leur est pas encore familier, d'autre part. L'impact est différent et est fonction de la perspective sous laquelle le changement parvient à l'individu.

Ainsi, en terme de stratégie, la mise en place d'un tel projet ne se fait pas sans difficultés. L'accent a particulièrement été porté sur la communication afin de susciter l'intérêt et l'adhésion des participants. L'objectif a été de les tenir informés régulièrement, de clarifier les choix, de les rassurer et de valoriser les efforts entrepris. L'accent a été mis sur l'utilité, les bénéfices à titre personnel du changement, les risques si le changement n'était pas effectué et l'autonomie laissée par le nouveau système.

Si l'on considère maintenant les implications en terme d'organisation et de fonctionnement au sein de la structure, le système de suivi d'activités élaboré en collaboration avec l'équipe du DDS amorce et/ou confirme plusieurs changements internes et externes au département. Il favorise notamment une vision transverse des activités au sein du DDS ainsi qu'un décloisonnement des activités. Un tel processus de capitalisation des connaissances aboutit au développement de la compétence collective par le recueil, le partage et l'appropriation d'expériences, pour certaines activités-

clefs du service (ex : l'activité de recherche ponctuelle). La construction d'une mémoire au niveau du département se forme alors parallèlement.

En outre, l'amélioration de la visibilité du travail effectué au sein de la structure doublée de la mise en évidence des corrélations entre le travail de documentation et les projets de l'entreprise dénote de la volonté du DDS d'être partie prenante de la vie de l'entreprise et d'être reconnue comme telle.

L'efficacité de cette approche résolument tournée vers le progrès, pourra être mesurée par le degré d'adhésion au projet et la mobilisation des employés, d'une part, leur degré de satisfaction, d'autre part. La capacité d'évolution des produits élaborés a été envisagée afin de répondre au mieux aux besoins du personnel. En effet, un centre de documentation est une entreprise de services, son activité évolue par nature en fonction des besoins des utilisateurs : le système qui le suit doit être souple et pouvoir s'adapter.

La réussite du projet dépend également de l'attitude des responsables : il est primordial que les résultats de ces analyses soient pris en compte dans l'organisation de la structure afin de ne pas donner le sentiment de perte de temps aux personnes qui suivent leurs activités. Il s'agit d'un risque majeur pour un projet de ce genre.

## Glossaire des bases du DDS

**CEDRES** : Base Documentum de gestion électronique de documents. Elle gère les documents élémentaires nécessaires à l'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM) électronique des médicaments élaborés au sein du laboratoire.

**ECM2** : Base de GED servant à créer, modifier et finaliser les Éléments Constitutifs du Module 2 du dossier d'enregistrement, c'est à dire les rapports d'expert. Une fois ces documents validés, ils sont versés dans Cedres.

**ESOPE** : Base Documentum de gestion électronique de documents, en cours d'élaboration en Septembre 2003. Elle devra comporter :

- ✓ des publications (abstracts, produits Servier, produits concurrents, domaines thérapeutiques),
- ✓ des guidelines et public reports,
- ✓ les dossiers d'enregistrements des produits concurrents.

**IRISA** : Base de données implémentée sur le logiciel Basis +. Elle comportait les références des rapports Servier et des publications concernant de près ou de loin le laboratoire et les médicaments qu'il produit. CEDRES et ESOPE sont les bases qui la remplacent.

**RapClin** : Base de GED de la « filière métier » Clinique, contenant les documents élémentaires devant figurer dans un rapport d'étude clinique et servant à créer, modifier et finaliser le rapport. Une fois ces rapports validés, ils sont versés dans Cedres.

# **Bibliographie analytique**

Septembre 2003

Les références sont classées en ordre chronologique inverse à l'intérieur du classement par thèmes.

## **Les tableaux de bord : au départ, un outil pour l'entreprise**

[1] Comment utiliser le tableau de bord prospectif / Robert S. Kaplan, David P. Norton. – Editions d'Organisation, 2001.

Les auteurs lancent en 1992 le concept de tableau de bord prospectif (balanced scorecard). Cet outil, aujourd'hui amélioré par les diverses expériences menées en entreprise, intègre la notion de stratégie au cœur de son système. Plus qu'un simple outil d'évaluation, il devient un outil de management complet pour les entreprises. Cette vision du tableau de bord n'a pas encore été intégrée dans le monde de la documentation.

[2] Contrôle de gestion et pilotage / René Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis. – Paris : Nathan, 1997.

La section VI du chapitre 2 de cet ouvrage destiné aux responsables de gestion en entreprise, pose en 7 pages les bases de la conception d'un tableau de bord : fonctions, typologies et définition et étalonnage des indicateurs. Clair et précis, ce chapitre permet de bien comprendre l'ensemble du procédé de suivi d'activité.

## **Le tableau de bord : un outil de prise de décision normalisé et éprouvé en bibliothèque**

Parmi les nombreuses parutions sur la question, deux ouvrages synthétisant les avancées des bibliothèques sur la question, ont notamment été retenus pour cette étude. Un article permet d'illustrer ces écrits.

[3] Construire les indicateurs et tableaux de bord / Pierre Carbone (Dir.). – Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2002.

Ouvrage concernant plus particulièrement le monde des bibliothèques, il donne cependant des pistes précieuses.

Le chapitre J (p. 205 à 218), intitulé « Construire un tableau de bord », donne les grandes lignes de cette élaboration. Le chapitre suivant (p. 219 à 242) permet d'obtenir les définitions normalisées (ISO 11620) des termes-clefs : indicateurs de performance, efficacité et efficience. La notion d'indicateur est largement développée.

[4] Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires / Serge Giappiconi. – Editions du Cercle de la Librairie, 2001.

Dans le chapitre 7, « Piloter et rendre compte », sont déclinés les différents types de tableaux de bord à mettre en place selon qu'ils s'adressent et/ou concernent la direction générale, les pôles documentaires, les directions spécialisées, les individus ou la qualité des services.

Des conseils en matière de communication des résultats sont ensuite dispensés.

[5] Le réseau sous l'éclairage de la démarche qualité : grille d'indicateurs pour évaluer des effets qualitatifs de la coopération inter bibliothèques / Jalel Rouissi. – Communication, la formation et la recherche sur le marketing et la gestion de la qualité en bibliothèque, 14 août 2001.

<[http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/00/94/index\\_fr.html](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/00/94/index_fr.html)>

[Consulté le : 03.02.2003]

La seconde partie de ce document présente un grand nombre d'indicateurs utilisés en bibliothèque : une partie peut être appliquée en centre de documentation. Quelques conseils sont donnés quant à leur utilisation.

## **Tableaux de bord et centres de documentation**

[6] Le management de l'information dans l'entreprise. Vers une vision systémique / Christiane Volant. – Paris : ADBS Editions, 2002.

Dans le chapitre 4 (p. 33 à 48), une modélisation systémique des centres de documentation est réalisée. Celle-ci pourra être une aide dans la formalisation et l'organisation des données de la base.

[7] Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité / Eric Sutter. – Paris : ADBS Editions, 2002.

Le chapitre 10 (p. 219 à 232) traite des « indicateurs ». L'accent est mis sur l'importance d'un référent, d'une spécification, avec lesquels les mesures pourront être comparées. Une typologie des indicateurs est énoncée. Les indicateurs sont ensuite remis dans une perspective de démarche qualité.

[8] Management d'un service d'information documentaire / Jacqueline Calixte, Jean-Claude Morin. – Paris : Les éditions d'Organisation, 1996.

Le chapitre « Contrôle-Audit » comporte un paragraphe traitant des tableaux de bord. Leur élaboration est détaillée et fait notamment l'objet d'un schéma récapitulatif de la démarche.

[9] Les statistiques comme outils d'évaluation d'un centre de documentation. Le cas de la Banque Worms / Florence Zanier. – Paris : Mémoire INTD, 1993.

Le mémoire dissèque la mise en œuvre d'un tableau de bord au sein de la banque Worms. Le mémoire aborde ainsi la détermination des objectifs, les critères de choix des indicateurs, la collecte des statistiques, l'organisation du tableau de bord (périodicité, présentation) et le suivi en tant qu'outil d'aide à la décision et instrument de communication

[10] Guide pour la gestion d'un centre d'information / Bernard Chevalier, Dominique Doré, Eric Sutter. – Paris : ADBS Editions, 1991.

Dans le chapitre 7 (p. 103 à 113), les auteurs recadrent les objectifs du tableau de bord, énoncent les grandes règles pour le concevoir puis en détaillent les étapes d'élaboration et d'exploitation.

Dans le chapitre qui suit (p. 115 à 122), sont évoquées les modalités pour communiquer et rendre compte des résultats obtenus grâce au tableau de bord, ainsi le concept est-il adopté dans sa globalité.

## **Knowledge Management**

[11] Le management des connaissances. Mettre en œuvre un projet de knowledge management / Jean-Yves Bück. – Paris : Editions d'organisation, 1999.

Le projet comportant une partie de management des connaissances, des informations de base m'ont été apportées par la lecture de cet ouvrage.



## Démarche qualité

[12] De la prise en compte de l'utilisateur à la performance globale /Andréas Agathocléous. – BBF, 1998, T.43, n°1.

L'auteur expose le principe de base de l'approche qualité : la prise en compte des attentes des utilisateurs et leur participation dynamique à la production de service. Le dossier auquel appartient cet article est entièrement axé sur la démarche qualité.

## Gestion de projet et gestion du changement

[13] Gestion du changement/Annie Cornet.- Belgique, 2001 [Consulté le : 15/08/2003]. -

<[www.egss.ulg.ac.be/annie\\_cornet/cours/cose.htm](http://www.egss.ulg.ac.be/annie_cornet/cours/cose.htm)>

Cours exposant les principaux aspects de la gestion du changement.

[14] Référentiel qualité. Guide méthodologique pour la « conduite de projet systèmes d'information » / DSI. – CNRS, 2000 [consulté le 5 juillet 2003]. –

<[www.dsi.cnrs.fr/conduite-projet/](http://www.dsi.cnrs.fr/conduite-projet/)>

Le CNRS a mis en ligne l'ensemble des documents indispensables à la conduite de projet « systèmes d'information » afin d'unifier les procédures au sein du centre de recherche. Cette documentation est riche d'enseignements, même en dehors de cette structure, pour l'organisation d'une démarche similaire.

## **Annexes**

<b>Annexe 1</b> : Guide d'entretien : exploration des usages .....	56
<b>Annexe 2</b> : Guide d'utilisation du fichier Excel de suivi d'activités.....	57
<b>Annexe 3</b> : Feuille de route personnalisable .....	60
<b>Annexe 4</b> : Guide de maintenance du fichier Excel .....	61
<b>Annexe 5</b> : Indicateurs de performance .....	68
<b>Annexe 6</b> : Critères qualités à mettre en œuvre lors de la phase de test ....	77

## Annexe 1 : Guide d'entretien

### **Mission**

- 1- En quoi consiste votre mission ?

### **Formation**

- 2- Quelle est votre formation ?
- 3- Disposez-vous d'un plan de formation continue ?

### **Logiciels**

- 4- Quels logiciels utilisez-vous ?

### **Utilisateurs**

- 5- Pour quel public travaillez-vous ?
- 6- Comment accèdent-ils à l'information ?
- 7- Quels sont les produits et services qui leur sont proposés ?
- 8- Le système est-il adapté à la demande des usagers ? L'offre est-elle suffisante ?
- 9- Un système de relation avec les usagers est-il en place ?

### **Suivi d'activités**

- 10- Avez-vous des outils de suivi d'activités ? Si oui, lesquels ?
- 11- Rencontrez-vous des problèmes particuliers pour gérer ce suivi d'activités ?

## **Annexe 2 : Guide d'utilisation du fichier Excel de suivi d'activités**

### Comment remplir le tableau

#### **NOM**

A choisir dans la liste du personnel du DDS

#### **SEMAINE**

Inscrire le numéro de la semaine

#### **TACHES ET SOUS-TACHES**

Les activités sont décomposées en tâches et sous-tâches. Une activité présentant des sous-tâches peut cependant être choisie sans préciser les sous-tâches effectuées, si un rapport détaillé n'est pas possible.

Par exemple, on peut choisir la tâche « Veilles » sans préciser s'il s'agit de veille réglementaire et concurrentielle ou d'envois de profils et sommaires.

**1. Collecte/traitement documents** [Sous cette appellation est regroupée l'ensemble de la chaîne documentaire : des activités de collecte des documents jusqu'à la validation définitive du document dans la base et sa mise à disposition auprès des utilisateurs]

1.1 Alimentation de la base [Collecte des documents, renseignement des attributs, indexation]

1.2 Numérisation [Préparation des documents, suivi numérisation, nettoyage, validation des documents numérisés]

**2. Diffusion documents** [Cette activité regroupe l'envoi des références de documents stockés au DDS - l'IRIS Express et des divers produits bibliographiques d'entrée en documentation - ainsi que les envois des rapports et publications sous format papier ou électronique]

2.1 Documents primaires [Rapports, publications sous format papier ou électronique]

2.2 Produits documentaires [IRIS Express, Cédéroms élaborés...]

**3. Recherches ponctuelles** [Il s'agit de questions posées par les utilisateurs du DDS faisant l'objet d'une recherche par les documentalistes]

**4. Veille** [Surveillance active de l'environnement et des thématiques susceptibles d'intéresser les utilisateurs du DDS et envois des documents ou

références trouvés sans que les utilisateurs en aient fait la demande explicite préalable]

4.1 Profils / sommaires / Newsletters [Transmission des profils, sommaires de revues et newsletters IDRAC, LEEM ...]

4.2 Veilles diverses [Veilles réglementaire, concurrentielle, congrès... à forte valeur ajoutée]

**5. Administration de bases, logiciels et cédéroms** [Cette activité - décomposée ci-dessous - doit être reliée à une base de donnée, un logiciel ou un cédérom, dans la mesure du possible]

5.1 Gestion de données [Alimentation des listes ou thésaurus, contrôle qualité...]

5.2 Suivi utilisateurs [Ouverture de comptes, hotline]

5.3 Formations [Organisations, réalisation et suivi des formations des utilisateurs aux produits ; guides utilisateurs]

5.4 Evolutions [Gestion des fiches d'incidents...]

5.5 Comités de suivi / relations fournisseurs

**6. Gestion de projet** [Cette activité s'arrête pour un projet à partir du moment où le produit mis en place est à disposition des utilisateurs finaux]

6.1 Cahier des charges [recueil des besoins et rédaction du cahier des charges]

6.2 Spécifications fonctionnelles [Relecture et validation]

6.3 Tests

**7. Management/encadrement**

**8. Secrétariat** [Courrier, frappe, suivi comptabilité, téléphone et agenda... ne concernant pas directement l'une des activités précédemment citées]

**9. Réunions** [Préparation et suivi des réunions ne concernant pas directement l'une des activités précédemment citées. Par exemple : les réunions inter-service de suivi de projet SERVIER, les réunions de planning, les réunions du département ...]

**10. Formation et auto-formation** [Formation continue, lectures, veille personnelle]

**11. Reportings statistiques** [Bilans statistiques divers]

## REMARQUES

Cette colonne permet de noter librement des commentaires personnels concernant chaque activité.

## **BASES, LOGICIELS et CEDEROMS**

Cette rubrique permet de définir éventuellement les outils sur lesquels l'activité a porté.

## **PRODUITS SERVIER**

Si la tâche effectuée :

- peut directement être affectée à un produit ou projet SERVIER, effectuer le choix adéquat.
- concerne plusieurs produits ou projets Servier, choisir « Multiprojet »
- ne concerne pas de produit ou projet Servier, choisir « Non Applicable »

## **TEMPS PASSE**

Inscrire le temps passé dans la semaine pour effectuer la tâche choisie. L'unité de temps à adopter est l'heure entière.

La tenue d'une feuille de route ou d'un agenda (papier ou électronique) pour répertorier les activités de la journée permettra de faciliter l'alimentation du tableau à la fin de la semaine.

### **Remarques concernant le fichier Excel :**

- Pour effacer le contenu d'une case, sélectionnez-la et tapez sur la touche « Suppr » ou sur la touche « retour arrière ».
- Certaines cases sont pré-programmées : il est alors impossible de rentrer du texte libre. Cependant, les listes sont modifiables sous contrôle de l'administrateur pour s'adapter aux besoins de chacun.

### Annexe 3 : Feuille de route personnalisable

Semaine ____	lundi		mardi		mercredi		jeudi		vendredi		Totaux
	Produits et bases éventuellement	Temps passé	Produits et bases éventuellement	Temps passé	Produits et bases éventuellement	Temps passé	Produits et bases éventuellement	Temps passé	Produits et bases éventuellement	Temps passé	
<b>1. Collecte/traitement documents</b> 1.1 Alimentation de la base 1.2 Numérisation											
<b>2. Diffusion documents</b> 2.1 Documents primaires 2.2 Produits documentaires											
<b>3. Recherches ponctuelles</b>											
<b>4. Veille</b> 4.1 Profils/Sommaires 4.2 Veilles diverses											
<b>5. Administration</b> 5.1 Gestion données 5.2 Suivi utilisateurs 5.3 Formation 5.4 Evolution bases 5.5 Comités de suivi / relations fournisseurs											
<b>6. Gestion de projet</b> 6.1 CdC 6.2 Spéc. Fonctionnelles 6.3 Tests											
<b>7. Management/encadrement</b>											
<b>8. Secrétariat</b>											
<b>9. Réunions</b>											
<b>10. Formations et autoformation</b>											
<b>11. Reportings statistiques</b>											

## Annexe 4 : Guide de maintenance du fichier Excel de Suivi d'activités

---

**Visée du document**

Ce document décrit précisément les techniques utilisées dans le fichier Excel de suivi d'activités. Il doit permettre à l'administrateur du fichier Excel de continuer à faire vivre et évoluer le fichier.

---

**Contenu**

Ce document contient les sujets suivants :

Sujet	Page
A. Description du fichier	2
B. Listes déroulantes	2
C. Boutons	5

---



## A. Description du fichier

---

<b>En terme de contenu</b>	<p>En terme de contenu, le classeur est composé :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• d'une page d'accueil comportant :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ des boutons renvoyant aux pages personnelles de chaque employé</li><li>▪ les listes d'autorité de base</li></ul></li><li>• d'une feuille de suivi d'activités propre à chaque employé du DDS.</li></ul>
----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

<b>Du point de vue technique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le fichier comporte des boutons et des listes déroulantes dont le fonctionnement est expliqué ci-après.</li><li>• Pour des raisons techniques, chaque feuille comporte l'ensemble des listes d'autorité. Celles-ci sont reliées aux listes d'autorité de la page d'accueil.</li></ul>
----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

### Les précautions à prendre

---

<b>Les changements à ne pas apporter</b>	<p>Les boutons de la feuille d'accueil sont programmés en fonction de l'ordre des feuilles. Il est par conséquent primordial de ne pas modifier cet ordre.</p>
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

---

## B. Listes déroulantes

### 1. Comment réaliser les listes déroulantes ?

---

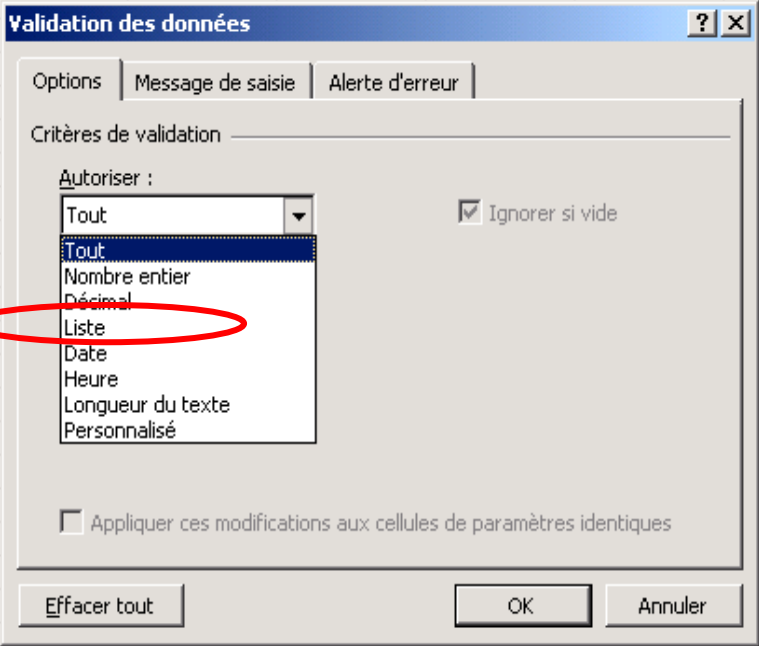
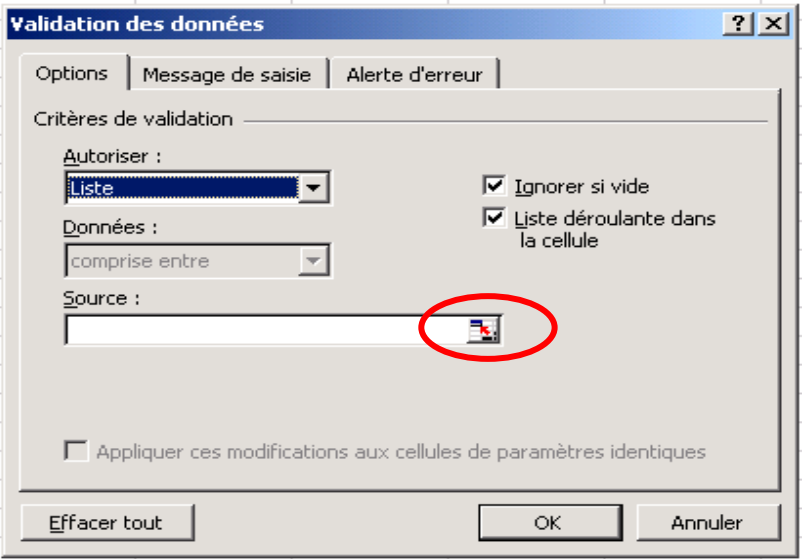
<b>Préparer les données</b>	<p>Créer, sur une des feuilles du classeur, une ou plusieurs listes d'items à intégrer dans des listes déroulantes.</p>
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

*Ce sujet continue page suivante*

# 1. Comment réaliser les listes déroulantes ? (Suite)

Créer un menu déroulant

Etape	Action
1	Sur la même feuille, sélectionner la case où l'on veut faire la liste déroulante.
2	Dans la barre d'outils, cliquer sur Données > Validation.
3	Dans la fenêtre qui apparaît, choisir dans le premier menu déroulant, l'option « liste » : 
4	Pour sélectionner la liste, cliquer sur l'icône du champ « Sources » : 
5	Sélectionner la liste des items à mettre dans le menu et cliquer sur OK. La liste déroulante est activée.

*Ce sujet continue page suivante*

## 1. Comment réaliser les listes déroulantes ? (Suite)

---

**Activer plusieurs cellules**

Pour activer cette liste dans toutes les cellules de la colonne, sélectionner la case où elle se trouve et se placer sur le coin droit en bas. Une croix noire apparaît. Cliquer dessus et étirer la cellule sur les cases en dessous.

---

## 2. Comment modifier une liste déroulante ?

---

**Situer la modification**

En cas de modification des listes d'autorité, il est impératif de le faire sur la page d'accueil. Les modifications se répercutent sur les autres pages.

---

**Réaliser des modifications**

<b>Etape</b>	<b>Action</b>						
1	Agrandir ou modifier la liste d'autorité						
2	<table border="1"><thead><tr><th><b>Si la liste est ...</b></th><th><b>Alors...</b></th></tr></thead><tbody><tr><td>Agrandie</td><td><ul style="list-style-type: none"><li>• aller dans Données &gt; Validation</li><li>• agrandir la plage « Sources » en fonction</li></ul></td></tr><tr><td>Modifiée</td><td>La modification se répercute automatiquement dans les listes déroulantes</td></tr></tbody></table>	<b>Si la liste est ...</b>	<b>Alors...</b>	Agrandie	<ul style="list-style-type: none"><li>• aller dans Données &gt; Validation</li><li>• agrandir la plage « Sources » en fonction</li></ul>	Modifiée	La modification se répercute automatiquement dans les listes déroulantes
<b>Si la liste est ...</b>	<b>Alors...</b>						
Agrandie	<ul style="list-style-type: none"><li>• aller dans Données &gt; Validation</li><li>• agrandir la plage « Sources » en fonction</li></ul>						
Modifiée	La modification se répercute automatiquement dans les listes déroulantes						

---

**Répercuter des modifications**

En cas d'ajout d'un item dans une liste de la page d'accueil, celui-ci ne se voit pas directement dans les autres pages. Il faut en effet sélectionner le dernier mot de la liste concernée sur chaque page, se placer dans le coin en bas à droite pour visualiser la croix noire et étirer la case sur les cases suivantes.

---

## 3. Comment supprimer une liste déroulante dans une case ?

---

**Supprimer une liste déroulante**

<b>Etape</b>	<b>Action</b>
1	Aller dans la barre d'outils et sélectionner : Données > Validation.
2	Remplacer « liste » par « tout » dans le menu déroulant.
3	Cliquer sur OK.

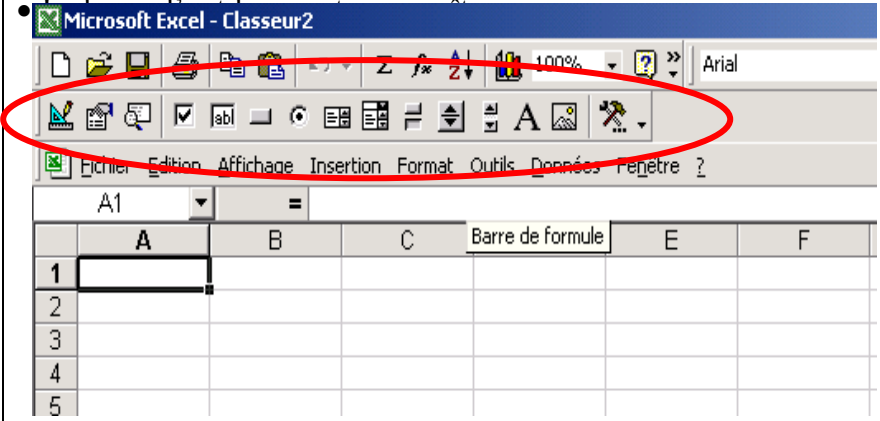
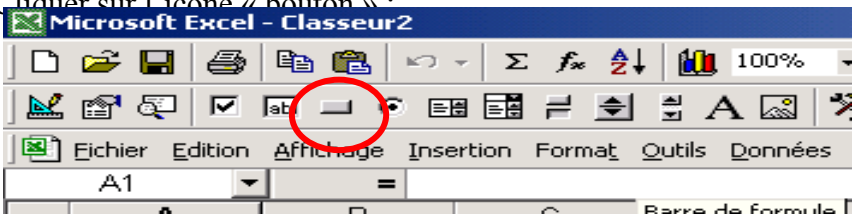
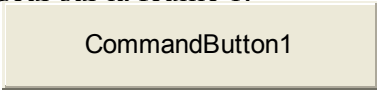
---

## C. Boutons

### Objectif

Réalisation d'un bouton sur la page 1 pour aller sur la page 2.

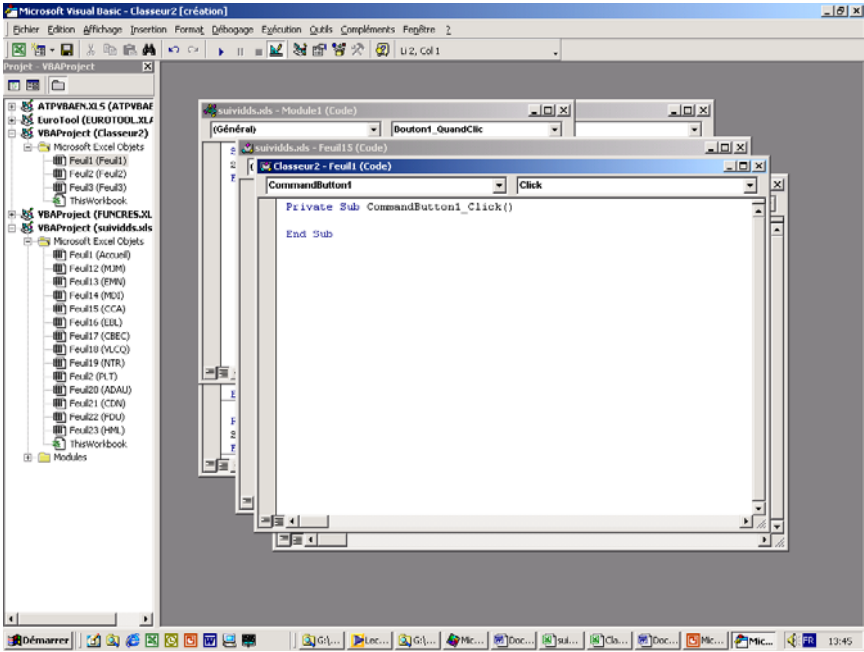
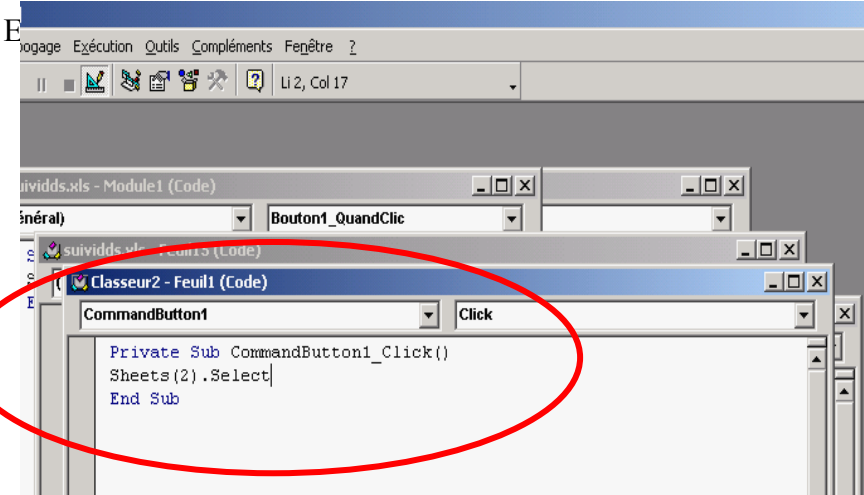
### Dessiner un bouton

Étape	Action
1	<ul style="list-style-type: none"><li>Choisir dans la barre d'outils le menu affichage et suivre le chemin suivant : Affichage &gt; Barre d'outils &gt; Boîte à outils contrôles</li></ul>  <p>Microsoft Excel - Classeur2</p> <p>Echier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre ?</p> <p>A1 =</p> <p>A B C Barre de formule E F</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
2	<p>Cliquer sur l'icône « bouton » :</p>  <p>Microsoft Excel - Classeur2</p> <p>Echier Edition Affichage Insertion Format Outils Données</p> <p>A1 =</p> <p>Barre de formule</p>
3	<p>Dessiner un bouton à l'aide de la petite croix qui s'affiche à la place du curseur sur la feuille 1.</p>  <p>CommandButton1</p> <p>Remarque : Le bouton obtenu est encore inactif.</p>

*Ce sujet continue page suivante*

## Boutons ... (Suite)


Activer le bouton

Etape	Action
1	<p>Faire un clic droit et choisir l'option « visualiser le code ». La fenêtre « Microsoft Visual Basic » apparaît :</p> 
2	<p>Pour programmer le bouton, taper, en dessous de Private Sub le code suivant : <b>Sheets(x).Select</b> A la place du x, mettre le numéro de la feuille à atteindre.</p> 

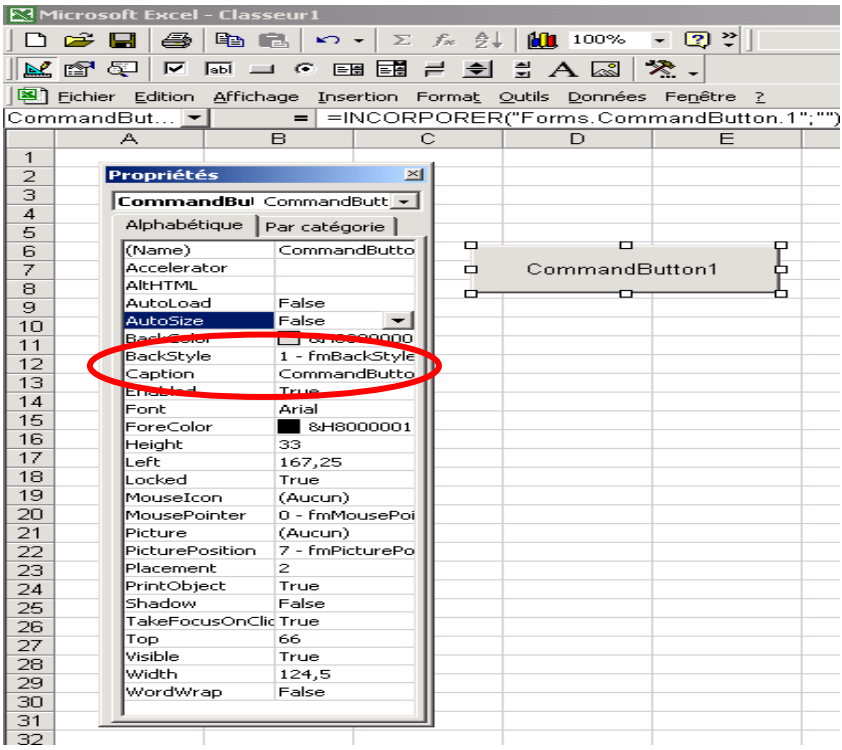
*Ce tableau continue page suivante*

## Boutons ... (Suite)

### Activer le bouton (suite)

3	<p>Pour activer le code de la macro qui vient d'être créée, aller dans la barre d'outils et cliquer sur le bouton d'exécution :</p> <div style="text-align: center;">  </div>
4	<p>Pour vérifier que le bouton fonctionne, retourner dans le fichier Excel : il s'ouvre sur la feuille 2.</p>

### Donner un libellé au bouton

Etape	Action
1	Faire un clic droit sur le bouton et choisir l'option « Propriétés ».
2	<p>Dans le menu qui apparaît remplacer le libellé standard : « commandbutton1 » de « caption » par le libellé adéquat.</p> <div style="text-align: center;">  </div>

### Déplacer ou modifier un bouton

Pour déplacer ou modifier un bouton, cliquer sur l'icône « mode création » :



Activités	Collecte et traitement des documents			
Domaine d'application	DS+Sec			
	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Calcul/ présentation</i>	<i>Sources d'information/ périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>	Accroissement en nombre de documents du fonds par base (CEDRES et ESOPE) par rapport à l'exercice précédent	Mesure de l'accroissement et du rythme de l'activité de rentrée en documentation	Comptage : graphique en bâtons sur 2 ans et sur les 2 bases	rapports dans CEDRES et publications dans ESOPE : mensuellement
	Nombre de documents total entrés en doc (distinction entre : <i>produits avec AMM et produits en développement, et entre : documents et documents physiques</i> ) par mois		Comptage et variations, par base : (mois x 2003/ mois x 2002 - 1)* 100 : tableau avec le nombre, la variation et la variation du cumul de l'année	rapports dans CEDRES et publications dans ESOPE : mensuellement
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>				

Activités	diffusion des références et des documents stockés au DDS			
Domaine d'application	DS + DR			
	<i>Indicateurs</i>	<i>objectifs</i>	<i>Calcul/ présentation</i>	<i>Sources d'information/ périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>	Nombre de demandes de publications et de rapports, par DT <b>ET/OU</b> Nombre de documents envoyés, par DT	Observation de la vie du fonds géré par le DDS	Comptage : graphique bâtons sur 2 ans avec distinction des DT	CEDRES et ESOPE / mensuellement
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>	Fréquence d'impressions des documents cités en références dans l'IRIS Express	Impact de la diffusion de l'IRIS Express sur les demandes de documents	Nombre d'impressions des réf. du mois x / nombre de références du mois x (moyennes mobiles sur 3 mois) : tableau avec nb de réf., fréquence de demande par base	CEDRES et ESOPE / mensuellement



Activités	Questions/réponses			
Domaine d'application	DS + DR			
	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Calcul/présentation</i>	<i>Sources d'information/périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>	Nombre de questions/réponses par service, par utilisateurs, par type de questions, par opérateur, par projet sur une période donnée	Observation de la structure de la demande (qui, pourquoi, quand?) et de son importance	Taux Tableau comparatif + graphique Camembert sur un exercice	Suivi d'activités
	Comparaison avec l'exercice précédent		(QR2003/ QR2002 - 1) *100 variation +variation cumulée : Tab	Suivi d'activités
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>	Nombre d'utilisateurs différents sur une période	Mesure de l'aura de diffusion du service QR	Comptage	Suivi d'activités
	Délai moyen de réponse <i>couplé avec la forme prise par la réponse</i>	mesure de la réactivité du DDS <i>pondérée par la valeur ajoutée aux envois</i>	Moyenne	Suivi d'activités

Activités	veilles diverses à forte valeur ajoutée			
Domaine d'application	DR			
	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Calcul/ présentation</i>	<i>Sources d'information/ périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>	Nombre d'envois par service, par clients, par type d'envois sur une période donnée	Observation de la structure des envois (qui, quoi, quand?) et de son importance	Taux	Suivi d'activités
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>	Nombre de demandes de documents par rapport au nombre d'envois effectués	Mesure de l'impact des documents envoyés	Nombre d'impression demandées/ nombre d'envois effectués (moyennes mobiles)	suivi d'activités + ?
	Nombre de personnes ou services différents touchés par la veille sur une période donnée	Mesure de l'aura de diffusion du service veille R et C	comptage	Suivi d'activités

Activités	Profils			
Domaine d'application	DS			
	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Calcul/ présentation</i>	<i>Sources d'information/ périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>	Nombre de profils par type de profil et par service sur une période donnée	Observation de la structure des envois (qui, quoi, quand?) et de son importance	taux	Suivi d'activités
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>	Nombre de personnes abonnées sur une période donnée (à comparer avec la population visée)	mesure de l'attractivité des profils	comptage	Suivi d'activités
	Nombre de nouveaux abonnements par rapport à l'exercice précédent	Mesure de l'évolution du service et donc mesure du besoin et de la communication autour	comptage	Suivi d'activités
	Nombre de suppression d'abonnements		comptage	Suivi d'activités

Activités	envois de sommaires			
Domaine d'application	DS			
	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Calcul/présentation</i>	<i>Sources d'information/périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>	Nombre d'abonnements par service par sommaire	Evaluation de la répartition de l'offre en terme de clientèle	taux	Suivi d'activités
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>	Nombre de personnes abonnées sur une période donnée	mesure de l'attractivité des envois de sommaires	comptage	Suivi d'activités
	Nombre de nouveaux abonnements	Mesure de l'évolution du service et donc mesure du besoin et de la communication autour	comptage	Suivi d'activités
	Nombre de suppression d'abonnements		comptage	Suivi d'activités

Activités	administration bases, logiciels, cédéroms			
Domaine d'application	DS+ID			
	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Calcul/présentation</i>	<i>Sources d'information/périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>	nombre de comptes par bases/logiciels/CD, par personne, par service	Evaluation de la répartition de l'offre en terme de clientèle	taux + graphique sur un exercice avec suivi par mois	
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>	Nombre de connexions par base	Mesure de l'utilisation des outils mis à la disposition des clients	comptage	Bases
	Nombre de requêtes par base		comptage	Bases
	nombre d'arrivées/ modifications/ suppressions des comptes par outil	Mesure de l'évolution du service et donc mesure du besoin et de la communication autour	comptage	Suivi d'activités + bases

Activités	hotline			
Domaine d'application	DS+ID			
	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Calcul/ présentation</i>	<i>Sources d'information/ périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>	Nombre d'interventions par base/logiciel/cd, par service, par utilisateurs	Mesure de l'activité des documentalistes en terme d'assistance des clients	Taux	Suivi d'activités
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>	Nombre d'utilisateurs différents sur une période donnée	Mesure de l'impact de ce service en terme de clients	comptage	Suivi d'activités

Activités	formation			
Domaine d'application	DS+ID			
	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Calcul/présentation</i>	<i>Sources d'information/périodicité</i>
<b>Indicateurs de production</b>	nombre de séances de formation par produit	Mesure de l'activité des documentalistes en terme de formation	taux	Suivi d'activités
<b>Indicateurs de diffusion ou d'utilisation</b>	Nombre de personnes formées par service et par produit	Mesure de l'impact de ce service en terme de clients	ratio	Suivi d'activités
	satisfaction	Estimation de la qualité de la prestation	Notation	Suivi d'activités

<b>Annexe 6 : Critères qualité à mettre en œuvre lors de la phase de test</b>
-------------------------------------------------------------------------------

<b>Paramètre</b>	<b>Définition</b>	<b>Critère y contribuant</b>	<b>Commentaires</b>	<b>Note de 1 à 4</b>
<b>Fiabilité</b>	Aptitude avec laquelle il fonctionne sans défaillance pour une durée donnée	- Disponibilité		
		- Robustesse		
		- Anomalies		
<b>Efficacité</b>	Aptitude avec laquelle il fonctionne avec un optimum de ressources et de temps	- Bonne utilisation des ressources machines		
<b>Sécurité (intégrité)</b>	Aptitude avec laquelle il est protégé contre les altérations et assure la confidentialité des données traitées	- Disponibilité		
		- Intégrité		
		- Confidentialité (code, recueil des informations)		
<b>Convivialité</b>	Effort requis pour l'apprentissage et le dialogue homme/machine et la documentation (compréhensible, maniable, documenté...)	- Ergonomie		
		- Facilité d'utilisation		
		- Facilité d'apprentissage		
<b>Inter opérabilité</b>	Aptitude avec laquelle il peut communiquer ou interagir avec d'autres systèmes (mail, Business Objects)	- Compatibilité		
		- Banalité des communications		
		- Banalité des données		
<b>Corrigibilité</b>	Effort requis pour localiser et corriger une erreur (lisibilité, traçabilité, accessibilité,...)	- Qualité de la documentation		
		- Traitement des erreurs (délais...)		
		- Modularité		
<b>Adaptabilité</b>	Effort requis pour l'amélioration, à spécifications inchangées	- Flexibilité		
		- Niveau de paramétrage		

Les tests doivent être automatisés pour faciliter l'analyse des résultats.



**Les implications de la mise en place d'un système de suivi d'activités  
/ Méлина Dupont. – 2003**

**Mémoire DESS : Info-Doc : Paris / INTD/CNAM : 2003.  
(77 p.) Bibliogr p.51-54 (14 réf)**

Le suivi d'activités, outil de pilotage et de prise de décision, constitue un moyen pragmatique de valoriser le travail effectué dans un centre de documentation. Ce mémoire développe la démarche à adopter pour mettre en place un tel système. Les modes de conception des tableaux de bord et des indicateurs statistiques sont ainsi décrits dans la première partie. Les différentes étapes de conduite de projet, de l'évaluation de l'existant et des besoins à l'élaboration de solutions adaptées, sont ensuite présentées. Les implications de la conception du système sont abordées du point de vue du concepteur autant que de celui des utilisateurs, tout au long du mémoire.

**Mots-clefs :** suivi d'activités, tableau de bord, indicateur de performance, indicateur d'activité, mesure statistique, conduite de projet, cahier des charges.