



**HAL**  
open science

# La gestion documentaire dans une entreprise aux pôles dissociés : le cas du centre de musique baroque de Versailles (CMBV)

Marie Besnier

## ► To cite this version:

Marie Besnier. La gestion documentaire dans une entreprise aux pôles dissociés : le cas du centre de musique baroque de Versailles (CMBV). domain\_shs.info.docu. 2011. mem\_00679367

**HAL Id: mem\_00679367**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00679367v1](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679367v1)**

Submitted on 15 Mar 2012

**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.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le  
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD  
niveau I

Présenté et soutenu par

*Marie BESNIER*

le 12 octobre 2011

La gestion documentaire dans une entreprise aux pôles  
dissociés

Le cas du centre de musique baroque de Versailles (CMBV)

Jury

Jérémy Crublet, responsable de stage

Santiago Ferrer, tuteur pédagogique

**Promotion XLI**

# Remerciements

Je remercie l'ensemble de l'équipe du CMBV pour m'avoir accueillie, formée et avoir été toujours disponible pour mes nombreuses questions.

Je remercie aussi mes professeurs de l'INTD, qui m'ont suivi toute l'année et qui m'ont apporté plus que je ne saurais dire. Je remercie particulièrement Nadia Raïs qui m'a suivi sur ce mémoire.

Je tiens aussi à remercier Jérémy Crublet et Santiago Ferrer, pour leur patience et leur disponibilité.

Je remercie enfin mes amis, qui m'auront soutenu jusqu'au bout et mon équipe de relecteur pour leur bonne volonté et leur bienveillance.

# Notice

## **Notice :**

BESNIER Marie. La gestion documentaire dans une entreprise aux pôles dissociés, le cas du CMBV : mise en place d'une gestion documentaire efficace et pérenne dans un espace de travail non réglementé (enjeux et procédure). 2011. 109 p. Mémoire de titre professionnel niveau 1, chef de projet en ingénierie documentaire, INTD.

## **Résumé :**

À travers l'exemple du Centre de Musique Baroque de Versailles (CMBV), ce travail s'interroge sur la place et l'importance d'un système de gestion documentaire au sein d'une entreprise aux pôles et aux services dissociés mais aux actions parfois communes. Après avoir présenté la gestion documentaire et ses enjeux pour les entreprises, une méthodologie de l'analyse des besoins est proposée. Vient ensuite le cas du CMBV avec l'application de la démarche expliquée précédemment et les résultats obtenus. La dernière partie présente les solutions proposées pour répondre aux besoins exprimés par l'association loi 1901 et des scénarii servant d'exemples de réalisation. Le scénario répondant le plus au besoin immédiat de la structure est développé de façon plus poussée pour décrire une méthodologie de projet complète et permettre une application directe à la structure. Ce mémoire se conclut sur l'importance d'un système de gestion documentaire au sein d'une structure, quel que soit son type, tant pour optimiser les processus que pour limiter les risques.

## **Mots clefs :**

Analyse des besoins ; formalisation ; gestion documentaire ; méthodologie projet ; normalisation ; optimisation ; risques ; système documentaire.

# Table des matières

Liste des tableaux .....	7
Liste des figures .....	8
Liste des sigles utilisés dans ce mémoire.....	9
Introduction .....	10
<b>Première partie : Qu'est-ce que la gestion documentaire ? .....</b>	<b>13</b>
1 Définition de la gestion documentaire .....	14
1.1 La gestion documentaire.....	14
1.2 Pourquoi mettre en place un système de gestion documentaire ?.....	14
1.3 Que gère la gestion documentaire ?.....	16
1.4 Les outils de la gestion documentaire .....	16
2 La gestion documentaire au cœur des entreprises .....	17
3 Partage des connaissances et protection des données.....	20
4 Contexte du projet et méthodologie .....	23
<b>Deuxième partie : La gestion documentaire au CMBV .....</b>	<b>25</b>
5 Le CMBV et ses missions.....	26
5.1 Organisation de la structure et personnel.....	27
5.2 Communication formelle et informelle .....	30
5.2.1 Les circuits d'informations courant.....	30
5.2.2 Les échanges inter-pôles.....	30
5.2.3 La cuisine .....	31
5.2.4 Les comités .....	31
5.2.5 Les disques partagés .....	32
5.3 Les moyens .....	33
6 La documentation .....	34
6.1 Le papier .....	34
6.2 Le numérique.....	36
6.2.1 Plan documentaire actuel .....	37
6.2.2 Répartition de l'espace numérique .....	38
7 Synthèse de l'existant : QOQCPC .....	42
8 Définition du périmètre .....	45
8.1 Les supports, synthèse et critique de l'existant.....	45

8.1.1	Le papier.....	45
8.1.2	Le numérique.....	45
8.2	Les documents engageants.....	46
8.3	Process et procédure.....	46
8.4	Les documents.....	46
8.5	Prestation et accompagnement.....	47
9	Les besoins.....	48
<b>Troisième partie : Préconisation.....</b>		<b>51</b>
10	Trois phases à trois niveaux différents.....	52
10.1	Un encadrement de l'existant.....	52
10.2	Une réorganisation sans outils supplémentaires.....	54
10.3	Mise en place d'outils de gestion documentaire.....	57
11	Trois scénarii pour trois solutions.....	62
11.1	Une formalisation des usages à l'aide d'un guide de recommandations.....	62
11.1.1	Objectifs du projet.....	62
11.1.2	Grandes étapes du projet.....	62
11.1.3	Document à prévoir.....	63
11.1.4	Formation et accompagnement au changement.....	63
11.1.5	Temps de réalisation du projet.....	63
11.1.6	Évaluation du pourcentage de réponse aux besoins.....	63
11.2	Encadrer, former et réorganiser.....	63
11.2.1	Objectifs du projet.....	64
11.2.2	Grandes étapes du projet.....	64
11.2.3	Documents à prévoir.....	64
11.2.4	Formation et accompagnement au changement.....	65
11.2.5	Temps de réalisation du projet.....	65
11.3	Revoir les pratiques et mettre en place un système de gestion documentaire.....	65
11.3.1	Objectifs du projet.....	65
11.3.2	Grandes étapes du projet.....	66
11.3.3	Documents à prévoir.....	66
11.3.4	Formation et accompagnement au changement.....	66
11.3.5	Temps de réalisation du projet.....	67
11.3.6	Évaluation du pourcentage de réponse aux besoins.....	67
12	Scénario retenu et application possible.....	68
12.1	Etape de la mise en place du projet.....	68
12.1.1	Formuler la demande et la présenter.....	69
12.1.2	Construire le projet et désigner le personnel / les équipes associées ainsi qu'un responsable.....	69
12.1.3	Définir les objectifs de communication.....	69
12.1.4	Définir un planning.....	70

12.1.5	Analyser les risques .....	70
12.1.6	Mettre à jour le planning.....	71
12.1.7	Assurer un retour auprès du comité pilote et du responsable .....	71
12.1.8	Maquette du guide.....	71
12.1.9	Validation de la maquette .....	71
12.1.10	Présentation du projet aux usagers (réunion de lancement) .....	72
12.1.11	Présentation des guides (démonstration).....	72
12.1.12	Diffusion et mise à disposition .....	72
12.1.13	Formation .....	72
12.1.14	Accompagnement aux changements .....	72
12.1.15	Bilan (réunion de clôture) .....	73
12.2	Méthodologie à suivre en tant que chef de projet.....	73
12.3	Cadre de référence .....	75
12.4	Evaluation du pourcentage de réponse de la solution retenue face aux besoins.....	76
Conclusion.....		78
Bibliographie.....		81
Annexes .....		84
Annexe 1 Guide d'entretien, février 2011.....		85
Annexe 2 questionnaire portant sur la gestion documentaire au CMBV .....		86
Annexe 3 maquette du guide de recommandations .....		94
Glossaire .....		107

# Liste des tableaux

Tableau 1 : Mise en perspective des territoires fonctionnels et numériques.....	21
Tableau 2 : Cartographie des habilitations par profil et par opération.....	22
Tableau 3 : occupation de l'espace selon les disques.....	39
Tableau 4 : référencement des besoins.....	49
Tableau 5 : Reprise du tableau de recensement des besoins.....	76



# Liste des figures

Figure 1 : moyenne totale des coûts humains pour le traitement des documents critiques par an et par pays.....	17
Figure 2 : Moyenne totale d'heures utilisées pour la gestion des documents critiques, par an et par pays.....	18
Figure 3 : Principaux obstacles à l'optimisation des processus critiques des entreprises.....	19
Figure 4 : La question de recherche par Marc Bidan .....	20
Figure 5 : Organigramme actuel du CMBV (2010-2011) .....	28
Figure 6 : Organigramme proposé à la secrétaire générale du CMBV.....	29
Figure 7 : capture d'écran de la répartition des documents électroniques au CMBV.....	32
Figure 8 : répartition documentaire au CMBV.....	34
Figure 9 : plan de classement des documents électroniques au CMBV 2011.....	37
Figure 10 : répartition entre l'espace libre et l'espace occupé au CMBV.....	38
Figure 11 : répartition des données entre les deux disques principaux.....	39
Figure 12 : représentation en pourcentage de l'espace occupé par chacun des pôles sur le disque Service, selon 3 critères.....	40
Figure 13 : Proposition d'un nouveau plan de classement documentaire.....	55
Figure 14 : Livre Blanc GED Open Source, Smile 2010, p.22.....	58
Figure 15 : le fonctionnement de la méthode du « Kit du chef de projet » .....	68
Figure 16 : planning des objectifs de communication.....	69
Figure 17 : la méthode par les livrables.....	74

## Liste des sigles utilisés dans ce mémoire

CMBV : centre de musique baroque de Versailles

DSI : direction des services informatiques

ETP : équivalent temps plein

GED : gestion électronique des documents

SAE : système d'archivage électronique

# Introduction

La gestion de l'information, enjeu essentiel à l'heure du tout numérique, apparaît comme un atout de plus en plus recherché. De fait, dans le monde des entreprises, de nombreux enjeux sont répertoriés : elles cherchent toujours à être plus performantes, faire plus d'économies, avoir une meilleure image, etc. Parmi les moyens d'atteindre de tels objectifs, une gestion performante de données semble essentielle et passe, entre autre, par une bonne gestion documentaire.

Dans cette époque où l'information est reine, les moyens de diffusions se multiplient, ainsi que les litiges et les procès, et surtout les échanges ; à l'heure du tout numérique et des multi-supports informatique (ordinateur, tablette, téléphone et support de stockage), les pertes, les diffusions accidentelles et les mauvais partages de données sont des risques de plus en plus présents.

Une entreprise qui ne gère pas sa documentation risque la perte d'un procès en cas de litige, une dégradation de son image si des documents confidentiels sont diffusés de façon accidentelle mais elle risque surtout de perdre beaucoup de temps et d'argent en recherches infructueuses, doublons de travail par méconnaissance de l'existant, stockage inutile et impossibilités d'exploiter des documents qui ont perdu leur lisibilité voire leur intégrité.

Toute entreprise, qu'elle soit publique ou privée, petite, moyenne ou grande, qu'elle fonctionne au national ou à l'internationale est génératrice de documentation. Alors pourquoi accorder si peu de place à la gestion documentaire ? Parce que la plupart du temps, une structure pense pouvoir fonctionner en autogestion et ne voit pas l'intérêt de mettre en place un système formalisé. Ce n'est que lorsque des problèmes apparaissent, voire une perte financière importante, que l'entreprise prend véritablement conscience des enjeux et met en place un système de gestion documentaire, en interne ou en faisant appel à un consultant extérieur.

L'enjeu de ce mémoire est de démontrer l'importance d'une bonne gestion documentaire au sein d'une entreprise pour assurer son fonctionnement, faciliter le travail en groupes et permettre une diffusion optimale de l'information. Surtout dans le cadre de structures aux pôles et services dissociés qui ont besoin de fonctionner ensemble.

Une bonne gestion documentaire est une gestion réfléchie, formalisée et encadrée qui s'appuie tant sur les besoins de la structure que sur des normes et des textes de loi. Une gestion ainsi conçue permet de limiter au maximum les risques liés à la documentation des entreprises et d'optimiser les processus de travail.

Le centre de musique baroque de Versailles (CMBV) est une association loi 1901 qui fonctionne avec plusieurs pôles et services et ce avec une gestion commune et des projets communs. Il fonctionne actuellement sur une politique d'autogestion et de communication libre. Ce système est efficace mais rencontre néanmoins quelques difficultés et je pense qu'il est possible de l'optimiser.

Aussi, on peut se demander comment mettre en place une politique de gestion documentaire dans une structure aux usages non formalisés ? Autrement dit, comment faire fonctionner, au sein d'une même structure, des pôles avec des enjeux et des productions documentaires différentes sur le même modèle ? Quels outils seraient les mieux adaptés à ce type de structure et quel workflow y serait associé ? Et enfin comment amener les utilisateurs, de façon non coercitive, à suivre une démarche documentaire encadrée ?

Une première partie tentera de définir ce qu'est la gestion documentaire, quels en sont les enjeux pour une entreprise et quels sont les difficultés potentielles de la mise en place d'un partage des connaissances. Je conclurai par la méthodologie retenue pour mon étude de cas. Une deuxième partie présentera le CMBV, son fonctionnement actuel et les problèmes issus de la gestion documentaire pour dresser un tableau d'analyse des besoins. La troisième et dernière partie présentera des solutions potentielles pour une mise en place d'une gestion documentaire, du guide de recommandations à un système de gestion de données (GED) en trois phases.

# **Première partie**

## **Qu'est-ce que la gestion documentaire ?**

# 1 Définition de la gestion documentaire

---

## 1.1 La gestion documentaire

La gestion documentaire est l'ensemble des processus dans un environnement donné qui permettent de gérer un document, sur un support solide ou dématérialisé, de sa création à sa destruction, en passant parfois par une phase de conservation.

Olivier Boutou<sup>1</sup> présente le sujet de cette manière : « Dans ce monde où l'information est omniprésente et de nature de plus en plus complexe, le chef d'entreprise se voit confronté à un des défis les plus importants quant à la survie et au développement de son organisation : la gestion stratégique de l'information. Qu'il s'agisse de la collecte de données en provenance de l'environnement externe ou au sein même de l'entreprise, l'accès rapide à l'information ne peut se concevoir que dans la mesure où l'organisation a développé un processus structuré de veille, de mise en forme, de stockage, d'accès et de renouvellement de l'information. » Et il définit la gestion documentaire (généralement électronique) comme « un moyen de coordonner la mise au point, la révision, le contrôle et la diffusion de documents qualité, sécurité ou environnement tout au long de leur cycle de vie. <sup>2</sup>»

La gestion documentaire couvre donc à la fois le cycle de vie d'un document, l'import de documents externes, leur stockage et surtout le workflow d'un processus de création documentaire. Il est à noter qu'Olivier Boutou ne parle pas d'archivage mais de stockage.

## 1.2 Pourquoi mettre en place un système de gestion documentaire ?

« Un organisme dispose obligatoirement d'un système documentaire puisqu'il gère différents documents et informations.<sup>3</sup> » La phrase semble évidente, mais elle ne l'est pas toujours pour les entreprises, nombreuses sont celles qui n'en disposent pas. De plus, l'ensemble de ces documents représente des droits, des contraintes et des obligations qui sont souvent méconnues.

Un système de gestion documentaire sera plurifonctionnel dans une structure<sup>4</sup> :

- Mémoire de l'entreprise, autrement appelé archives historiques. C'est ce qui permettra de transmettre un cumul d'expérience, un savoir faire et un travail accompli sur lequel se baser pour les futurs employés
- Un outil de travail permettant d'avoir la bonne version du document, au bon moment, avec une accessibilité importante
- C'est aussi un outil qui aide à la découverte de l'entreprise, à l'initiation aux pratiques locales et à l'auto-formation (mise à disposition d'un certain nombre de documents)
- « il permet d'influencer le comportement interne (amélioration de la cohérence, de l'efficacité) »

---

<sup>1</sup> [1] Olivier Boutou

<sup>2</sup> [1] Olivier Boutou p.7

<sup>3</sup> [1] Olivier Boutou p.3

<sup>4</sup> Ibid.

- Il peut aussi permettre, à travers la formalisation, « de créer, d'améliorer ou de restructurer la culture d'entreprise »
- Il permet à chacun et en toute occasion d'avoir un guide pour s'orienter dans les démarches de l'entreprise et prendre les bonnes décisions en suivant les bons gestes

Un bon système de gestion documentaire, correctement communiqué à l'ensemble des employés est donc un outil précieux, voire essentiel au bon fonctionnement d'une entreprise.

Dans le cadre d'une GED, Thomas Choppy et Patrick Nerden définissent la gestion électronique<sup>5</sup> comme : « [une prise] en charge [du] stockage, [du] partage et [de] la restitution de documents électroniques. Il s'agit majoritairement de systèmes gérant des fichiers incluant un fond (le contenu informatif) et une forme (l'enveloppe de présentation). »

Tous les types de structure sont concernés par la gestion documentaire, petites, moyennes ou grandes, nationales ou internationales. De nos jours, le moindre document, la moindre donnée peut avoir une importance inattendue et peut prendre une importance considérable en cas de litige. À l'heure du numérique où tout est dématérialisé, copié, détruit, récupéré, facile à manipuler, il est d'autant plus important d'avoir des réglementations strictes au sein des entreprises et des outils de sécurisation si nécessaire.

Plus l'entreprise est grande, a des enjeux économiques important, fonctionne à l'international, plus les mesures de gestion de la production et du fonds documentaire doivent être importantes.

---

<sup>5</sup> [4] Thomas Choppy et Patrick Nerden p.15



## 1.3 Que gère la gestion documentaire ?

La gestion documentaire s'occupe du suivi :

- De l'information : de données, de documents, de métadonnées, de tout type et / ou forme pouvant contenir une information. C'est-à-dire, une suite de signifiants porteurs de sens pour une entité de façon claire ou codée.
- De document<sup>6</sup> : un document peut se présenter sous toutes formes et sur tous types de supports, c'est une suite d'informations structurées sous forme de texte et / ou de graphique qui donne sens. Il est classiquement présenté sous forme de pages, plus ou moins nombreuses et de taille variable. L'enregistrement effectué sur le support doit être lisible par l'homme ou par une machine de façon permanente. Une bonne gestion doit permettre de retrouver rapidement un document identifié comme fiable, quelque soit le volume stocké.
- Données / contenu : information contenue dans ou autour d'un document servant à véhiculer une information de façon plus ou moins structurée.
- Workflow : un enchaînement de tâches ou d'actions formant un process.
- Travail collaboratif : ensemble de projets ou de tâches donnant lieu à une interaction simultanée entre plusieurs personnes.

## 1.4 Les outils de la gestion documentaire

La gestion documentaire peut s'appuyer sur de simples guides de recommandations et / ou de bons usages, elle peut aussi s'appuyer sur des outils GED, voire viser une complémentarité avec un système d'archive électronique (SAE). Des outils de travail en collaboration tel que SharePoint peuvent aussi rentrer dans le cadre de ses attributions.

---

<sup>6</sup> Définition inspirée de [1] Olivier Boutou p.5

## 2 La gestion documentaire au cœur des entreprises

La gestion documentaire devient de plus en plus un enjeu majeur pour les entreprises, l'étude de la société Ricoh<sup>7</sup> sur le sujet et l'article de Marc Bidan en démontre les enjeux.

« La réforme de ces processus de gestion documentaire constitue une immense opportunité pour les entreprises européennes : elle leur permet de se restructurer pour accroître leur compétitivité et le partage des connaissances entre les collaborateurs et de mieux préparer l'avenir. »<sup>8</sup>

Dans le contexte économique actuel, il est d'autant plus important pour une entreprise de donner une bonne image, de par une gestion performante de ses données, mais aussi de faire des économies en temps de travail et de recherche.

Les deux graphiques suivants extraits de l'enquête menée par la société Ricoh sur les pratiques documentaires dans différents pays<sup>9</sup> de l'Union Européenne et uniquement sur des documents engageants démontrent bien les gains potentiels d'une bonne gestion.

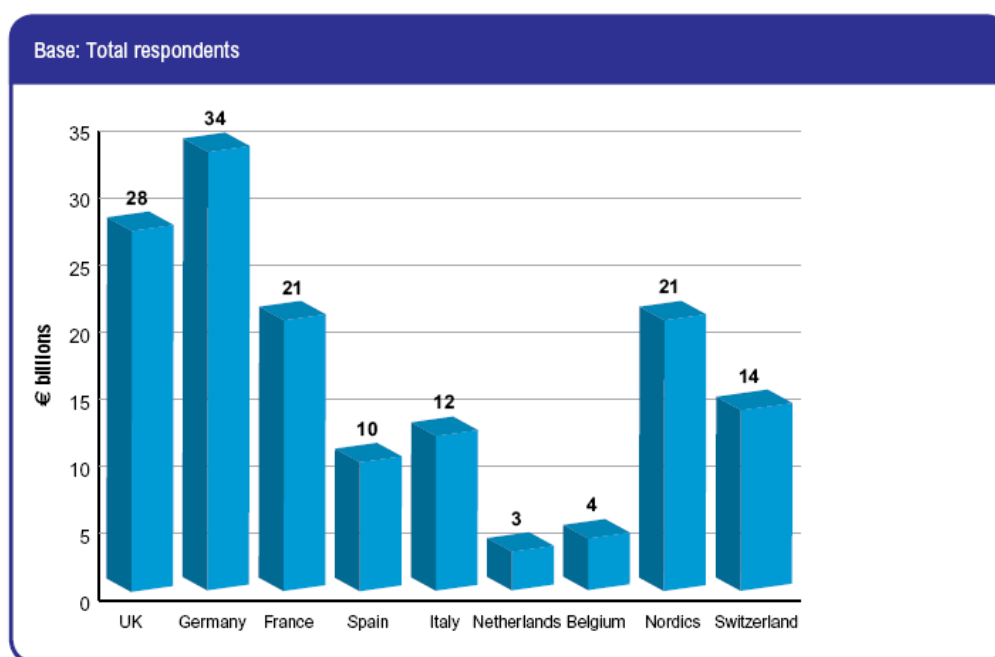


Figure 1 : moyenne totale des coûts humains pour le traitement des documents critiques par an et par pays<sup>10</sup>

<sup>7</sup> [2] Coleman Parker Research

<sup>8</sup> [2] Coleman Parker Research p4

<sup>9</sup> [2] Coleman Parker Research

<sup>10</sup> [2] Coleman Parker Research p.6 nb : Nombre total d'heures hebdomadaires issu de l'enquête x moyenne des taux hebdomadaires x nombre de semaines par an x nombre d'entreprises de plus de 1000 employés dans le pays = coûts totaux en personnel en Europe.

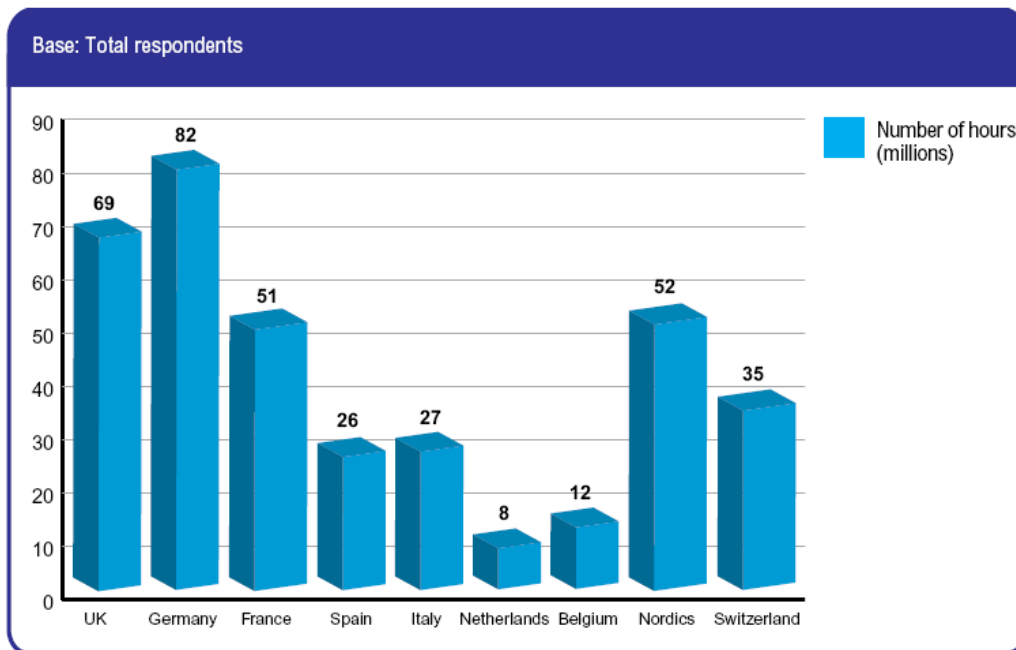


Figure 2<sup>11</sup> : Moyenne totale d'heures utilisées pour la gestion des documents critiques, par an et par pays

Il est difficile d'évaluer concrètement les gains potentiels, même en équivalent temps plein (ETP) pour une entreprise. Tout ce que l'on peut dire c'est que le retour sur investissement (ROI) pour l'entreprise sur le long terme est bien plus important que l'investissement initial.

« L'étude des coûts et des économies potentielles que peut offrir l'optimisation des processus de traitement des documents critiques révèle que ces documents sont intrinsèquement liés à tous les départements de l'entreprise et ont un impact à la fois en interne sur la productivité des collaborateurs et sur la qualité de la relation et du service client. »<sup>12</sup>

La gestion documentaire est donc un élément qui peut devenir essentiel pour l'entreprise car elle touche à tous ses secteurs, tant internes qu'externes.

Les trois principaux objectifs des entreprises relevés par l'enquête sont :

- Améliorer la sécurité des informations.
- Accroître le partage des connaissances.
- Améliorer l'efficacité des collaborateurs.

Ce que l'on peut retenir de ce document, c'est que les principaux problèmes rencontrés par les entreprises sont :

- La disponibilité, la fiabilité et l'intégrité des documents.
- Le partage des connaissances et l'interopérabilité.
- La gestion de l'image de l'entreprise et de ses performances.

<sup>11</sup> [2] Coleman Parker Research p.7 nb : Nombre total d'heures hebdomadaires issu de l'enquête x nombre de semaines par an x nombre d'entreprises de plus de 1000 employés dans le pays = nombre total d'heures en Europe.

<sup>12</sup> [2] Coleman Parker Research p.9

Malgré ces écueils rencontrés, beaucoup d'entreprises ne s'investissent pas encore dans des processus, voire des outils de gestion documentaire.

Les raisons les plus souvent invoquées sont :

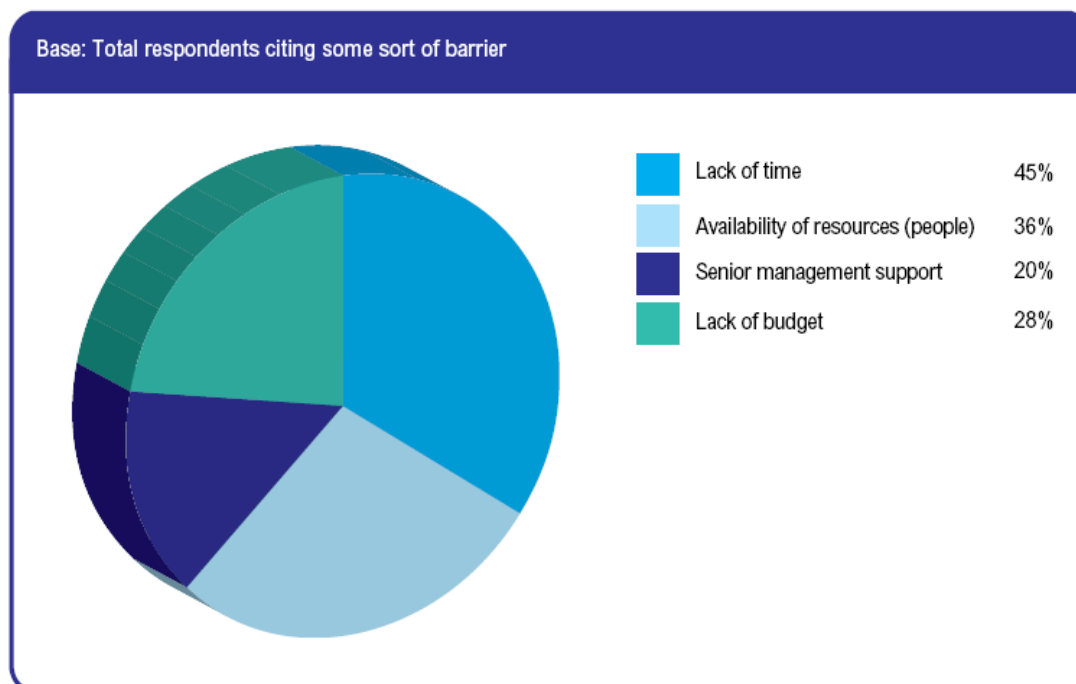


Figure 3 : Principaux obstacles à l'optimisation des processus critiques des entreprises<sup>13</sup>

En conclusion, on retiendra que la gestion documentaire devient de plus en plus un enjeu et / ou un sujet de préoccupation pour les entreprises. Même si cette étude ne porte que sur les documents critiques, on peut en déduire que la gestion globale de la documentation des entreprises ne doit pas être plus performante. De fait, un risque juridique, et parfois financier, est lié aux documents critiques privilégiant leur traitement. Une prise de conscience générale des enjeux qui y sont liés émerge doucement, entre autre grâce ou à cause des sanctions législatives et économiques qui sont de plus en plus lourdes.

<sup>13</sup> [2] Coleman Parker Researchp.15

### 3 Partage des connaissances et protection des données

Marc Bidan met en évidence, dans son article<sup>14</sup> sur l'intégration d'un système d'information, le fait que plusieurs territoires sont délimités dans l'entreprise : « Le premier type - regroupant l'ensemble des territoires fonctionnels - est issu de la définition des postes, des responsabilités hiérarchiques et des compétences et peut être modélisé par l'organigramme. Le second type - regroupant l'ensemble des territoires numériques - est issu de la définition des habilitations, des droits d'accès et plus largement des profils et peut être modélisé par la matrice des habilitations au sein du système d'information de gestion.(P1) » Ces territoires peuvent entrer en confrontation et donner des résultats contreproductifs pour l'entreprise : les droits d'accès ne sont pas toujours en adéquation avec un poste, une personne incluse dans un projet donné pourra avoir plus de droits qu'un employeur, hiérarchiquement supérieur, mais extérieur au projet.

Il faut trouver un équilibre entre les deux organisations : organigramme et organisation fonctionnelle.



Figure 4 : La question de recherche par Bidan Marc<sup>15</sup>

Pour cela il faut trouver un compromis avec les équipes et les dirigeants de façon à satisfaire tout le monde. Il ne peut pas y avoir de parfaite adéquation entre un organigramme et un partage des connaissances. Il peut y avoir un parallèle entre niveau de sécurisation des données et niveau hiérarchique, mais certains projets ou travaux demanderont certainement des exceptions ponctuelles.

« Le problème est donc, avant tout, celui des modalités de délimitation formelle des territoires et de leur interopérabilité. Ensuite, l'entreprise pourra se pencher sur leur cohabitation, leur mise en cohérence et sur les modalités de résolution d'éventuels conflits de frontières. »<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> [3] Marc Bidan

<sup>15</sup> [3] Marc Bidan p.8

<sup>16</sup> [3] Marc Bidan p.3

Items	Territoire fonctionnel	Territoire numérique
<b>Système source</b>	Organisation	Système d'Information
<b>Brique élémentaire</b>	Fonction	Application ou Module
<b>Architecture</b>	Fonctionnelle par silos	Modulaire
<b>Personnel</b>	Acteur	Opérateur
<b>Frontières</b>	Poste	Habilitation, Profils, Accès
<b>Document référent</b>	Organigramme	Cartographie des accès
<b>Hierarchie</b>	DG, Direction fonctionnelle	DG, DSI
<b>Formalisation</b>	Procédure, Processus	Programme, Paramétrage
<b>Intégration</b>	Interdépendances flux mono directionnels et différés)	Inter-opérabilité flux bi-directionnels et temps réel)
<b>Mécanismes de Coordination inter-unité</b>	Interpersonnelle, Travail de formalisation, Représentation mentales (formation à l'ERP)	Travail de formalisation, Représentation mentales (formation sur l'ERP)
<b>Mécanismes de Diffusion inter-unité</b>	Hierarchie	Standardisation
<b>Implications majeurs</b>	Transversalité "travailler ensemble"	Traçabilité "partager l'information"
<b>Mécanismes d'adaptation</b>	Apprentissage	Apprentissage

Tableau 1<sup>17</sup> : Mise en perspective des territoires fonctionnels et numériques

La mise en perspective des deux territoires n'est pas évidente mais elle permet de bien faire ressortir les points de frictions et les correspondances entre les deux. À partir d'un tableau comme ci-dessus on peut établir des passerelles, des points de compréhension mutuelle, qui permettront à terme de mettre en place un équilibre entre les besoins fonctionnels (ainsi que les contraintes de la DSI) et le respect de la hiérarchie.

« L'intégration du SIG impose préalablement la rationalisation et la mise en cohérence des processus décisionnels avant de partager des applications et une base de données unique. La question de la cohabitation de territoires numériques validés par la DSI et de territoires fonctionnels validés par l'organigramme est ainsi rapidement posée. »<sup>18</sup>

La mise en place de nouveaux systèmes et / ou de nouveaux outils permet la mise en avant d'une nouvelle organisation. Avec l'aval de la hiérarchie et une réponse aux besoins de l'ensemble des futurs usagers, un système peut devenir fédérateur. Dans ce cas, les droits des utilisateurs priment sur leur ordre hiérarchique.

Dans le cas de la mise en place d'un système de gestion électronique, il faudra établir une grille d'accessibilité pour définir avec exactitude les droits nécessaires aux utilisateurs et délivrer les accès en conséquence.

<sup>17</sup> [3] Marc Bidan p.24

<sup>18</sup> [3] Marc Bidan p.4

Cartographie des Habilitations		Habilitation par profil type				
		Profil Non Utilisateur	Profil Utilisateur Final	Profil Utilisateur Clé	Profil Resp. Fonctionnel (DRH, DAF)	Profil Admin. (DSI)
Habilitation par opération usuelle	Consulter	■	■	■	■	■
	Saisir		■	■	■	■
	Imprimer			■	■	■
	Enregistrer			■	■	■
	Modifier			■	■	■
	Tracer				■	■
	Diffuser (selon liste blanche)		■	■	■	■
	Diffuser (selon liste noire)			■	■	■
	Diffuser (selon liste grise)			■		■
	Valider		■	■	■	■
	Détruire					■
	Accès Paramétrage Module			■		■
	Accès Autres Modules	■	■	■	■	■
	Accès code source					■

Tableau 2 : Cartographie des habilitations par profil et par opération<sup>19</sup>

Les listes blanche, noire et grise correspondent à des profils types dans l'article. Chaque entreprise sera à même de définir ses propres listes et de définir les profils d'accessibilité selon les profils de postes.

Le système de gestion documentaire permet ainsi de passer au dessus des limites structurelles de l'organigramme et de trouver un compromis entre le territoire organisationnel et le territoire fonctionnel.

<sup>19</sup> [3] Marc Bidan p.21

## 4 Contexte du projet et méthodologie

---

Le contexte de ce projet est d'abord issu d'une constatation, il n'y a pas de règles de gestion documentaire formalisées au CMBV.

De plus, de grands chantiers tels que la migration des bases de données vers de l'open source (auparavant elles fonctionnaient sous des formats propriétaires), un projet de numérisation orienté vers l'accessibilité des données et leur pérennisation et des déménagements internes sont autant d'éléments déclencheurs du projet. Le climat de l'entreprise semblait donc propice à la mise en place d'une politique de rationalisation et gestion commune des ressources documentaires.

Pour mettre en place le contexte de l'association, l'étude de terrain et, surtout, un bilan de l'existant et des pratiques documentaires, j'ai suivi trois étapes entre mon stage de février et celui de l'été (juin-septembre).

Le stage de février a été l'occasion de découvrir la structure mais aussi de mener une série d'entretiens basés sur un questionnaire<sup>20</sup>. À partir de ces entretiens, j'ai pu dégager les grandes lignes des pratiques documentaires du CMBV et poser ma problématique, soit comment mettre en place une politique de gestion documentaire dans une structure aux usages non formalisés ?

À partir de cette question, ma démarche a été une étude de terrain, autrement dit une analyse de l'existant. En m'inscrivant, en tant que stagiaire, dans les pratiques de l'entreprise j'ai pu relever un certain nombre de faits et d'usages qui m'ont permis de préparer un deuxième questionnaire<sup>21</sup>.

Dans le premier cas les questions étaient très ouvertes pour permettre un maximum de libre expression au cours des entretiens. Elles ne servaient que de guide. Dans le deuxième questionnaire, qui était destiné à un remplissage autonome et sans entretien, j'ai choisi de privilégier les réponses à choix multiples avec des cases à cocher avec, à chaque fois, un espace d'écriture libre. Ce type de réponse a pour inconvénient de guider, voire d'orienter le panel d'interrogé mais il a aussi l'avantage de se remplir vite et de couvrir beaucoup de réponses. Dans un contexte de rentrée, peu de personnes étant présentes sur la structure au mois d'août, il est préférable d'attendre septembre pour distribuer des questionnaires, où chacun reprend son poste et commence à organiser l'année, prendre le temps de remplir un questionnaire est un réel mouvement de bonne volonté de leur part. Le but était donc d'avoir un maximum de retours de questionnaire avec le plus de précisions et de réponses possible (90% des questionnaires ont été remplis avec beaucoup d'annotations et rendus) sans que cela prenne trop de temps au personnel de la structure.

Un peu plus d'un tiers du personnel présent sur la structure, représentant un panel exhaustif du personnel (tous pôles, tous services et tous niveaux de postes) a été sélectionné pour répondre au questionnaire.

Mon étude de terrain s'est déroulée en plusieurs phases :

- Découverte de l'entreprise par une présentation formelle.
- Intégration à la vie de l'entreprise et notamment aux pauses café qui sont un lien d'échange important. C'est à l'occasion de ces rassemblements informels que les mises à jour sur des informations sur les projets en cours sont échangées et des rendez-vous pour des réunions ultérieures sont pris.

---

<sup>20</sup> Annexe 1 p.85 : guide d'entretien, février 2011

<sup>21</sup> Annexe 2 p.86 : questionnaire de gestion documentaire, septembre 2011



- Entretiens menés à l'aide du questionnaire de février
- Démarche de questionnement personnel sur des points administratifs, d'organisation, de gestion documentaire et d'informatique.
- Évaluation de l'existant papier et informatique et de sa répartition. Remarque : en raison de la diversité des activités et de leur non régularité (recherche, spectacles, édition), il est très difficile, voire quasiment impossible d'évaluer de façon volumétrique le fonds documentaire et sa croissance.

Toutes ces recherches m'ont permis de construire les questionnaires, de dresser des tableaux et / ou des listes de constat et, à partir de cela, de faire un tableau des besoins du CMBV en matière de gestion documentaire.

Une fois que les besoins ont été clairement établis et définis, j'ai posé des solutions en face, de façon graduelle. Ces solutions ont pour objectif à la fois de répondre aux besoins de la structure mais aussi de s'adapter à ses capacités de changement.

Le deuxième questionnaire m'a aussi permis d'évaluer la volonté, voire la tolérance, de changement des usagers actuels et surtout de délimiter quels sont à leurs yeux les changements prioritaires et les outils auxquels ils seraient réceptifs.

Après avoir établi l'importance d'une bonne gestion documentaire dans une structure, quelque soit sa taille, il faut maintenant poser une étude de l'existant, du classement et des pratiques actuelles. Cette étape préliminaire est essentielle à l'analyse du besoin. Ce n'est qu'en intégrant la structure, en repérant les modes de communication, les usages informels et formalisés et en recensant l'existant et les outils qu'on peut établir une liste des risques, des besoins et des optimisations envisageables de manière à établir par la suite des scénarios.

L'ensemble des constats indiqués dans la partie suivante sont issus de l'étude de la structure, de la participation à la vie de l'entreprise, des entretiens et des questionnaires.

# **Deuxième partie**

## **La gestion documentaire au CMBV**

## 5 Le CMBV et ses missions

Le CMBV est une association loi 1901 à but non lucratif ayant pour objectif de redécouvrir et de promouvoir le patrimoine musical français des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles. Elle repose sur une organisation en pôles thématiques qui fait revivre la musique baroque à travers la recherche, la formation, l'édition et la représentation. Ses cœurs de métier sont la recherche, les arts et spectacles et la pratique (exploitation concrète des partitions). Le CMBV est considéré comme le centre de référence national de la musique Baroque française. Sa collection de partitions et son fonds de bibliothèque en font un lieu unique où beaucoup d'informations sont regroupées et accessibles, contrairement à d'autres fonds. De plus, son fonctionnement alliant recherche et pratique est un concept original qui permet d'exploiter au maximum un manuscrit de partition : valorisation, contextualisation, historique et évolution et pratique (répétition et représentation par les chœurs et les pages).



### QUI SOMMES-NOUS ?

#### Le CMBV : une institution unique

La musique française, qui rayonnait aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles sur l'ensemble de l'Europe, fit naître des genres successifs aux formes audacieuses qui font toute la valeur de ce patrimoine : l'air de cour, le ballet de cour, la comédie-ballet, la tragédie en musique, l'opéra-ballet, le grand et le petit motet, l'opéra comique... Les noms de Bouzignac, Lully, Marin Marais, Charpentier, Mondonville, Rameau, Grétry, témoignent, aux côtés de tant d'autres, de l'extraordinaire foisonnement artistique de cette période.

Ce patrimoine musical sombre cependant dans l'oubli après la révolution française et tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle. Il faudra attendre un Debussy ou un Saint-Saëns pour y porter à nouveau un regard curieux, avant que ne se développe, au XX<sup>e</sup> siècle, une école de musicologie française préparant l'éclosion, dans les années 80, du mouvement du renouveau baroque dont la démarche d'interprétation sur instruments anciens sera l'une des principales caractéristiques.

C'est en 1987 qu'est alors créé, sous l'instigation de Vincent Berthier de Lioncourt et de Philippe Beaussant, le Centre de musique baroque de Versailles (CMBV).

Dirigé depuis 2005 par Hervé Burckel de Tell, le CMBV met en œuvre sa mission autour des actions suivantes :

- la programmation d'une saison thématique de concerts et de spectacles (*Grandes journées*) accompagnée de conférences (*Rencontres des Menus-Plaisirs*),
- le lancement de grands chantiers de *restauration et d'interprétation* tels que la *restitution des Vingt quatre violons du roi* ou la *construction de décors de toiles peintes* à l'occasion de productions lyriques.
- L'approfondissement de la *recherche* par le traitement de sources anciennes, l'engagement de *thèmes de recherche* et l'organisation de *colloques*.
- La mise en œuvre, au sein de son *école maïtrisienne*, d'une *formation vocale initiale* et d'une *formation supérieure professionnelle*.
- La production des *auditions (Jeudis musicaux de la Chapelle royale)* et des *concerts des Pages & des Chantres*, chœur « à la française » issu de la formation maïtrisienne et associant voix d'enfants et d'adultes.
- La publication de *partitions scientifiques* (Editions critiques), de partitions à destination des ensembles et des conservatoires (Editions pratiques), d'*ouvrages scientifiques*, de livres accompagnant la saison musicale et encore de *ressources numériques*.

Par la singularité de sa mission et la complémentarité de ses actions, le CMBV est devenu, tant sur le plan national qu'international, l'acteur incontournable de la redécouverte et de la valorisation du patrimoine musicale français des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles.

22

Les activités se répartissent en 3 pôles et un service commun :

- le pôle artistique,
- le pôle recherche,
- le pôle formation,
- les services communs.

<sup>22</sup> <http://www.cmbv.fr/Qui-sommes-nous>

Il dispose d'un centre de formation dédié à l'apprentissage du baroque pour de jeunes talents, les Pages et les Chantres. Il dispose aussi d'une bibliothèque, riche d'un très grand fonds musical baroque, tant de partitions que de traités d'analyses. Il réside actuellement dans l'hôtel des Menus Plaisirs et se compose de plusieurs bâtiments. Le corps principal abrite la recherche, le pôle artistique et les services communs. Les grandes salles de répétition du rez-de-chaussée peuvent être louées à des extérieurs. La maîtrise (pôle formation) est localisée dans les bâtiments annexes, dans la deuxième cours de l'hôtel.

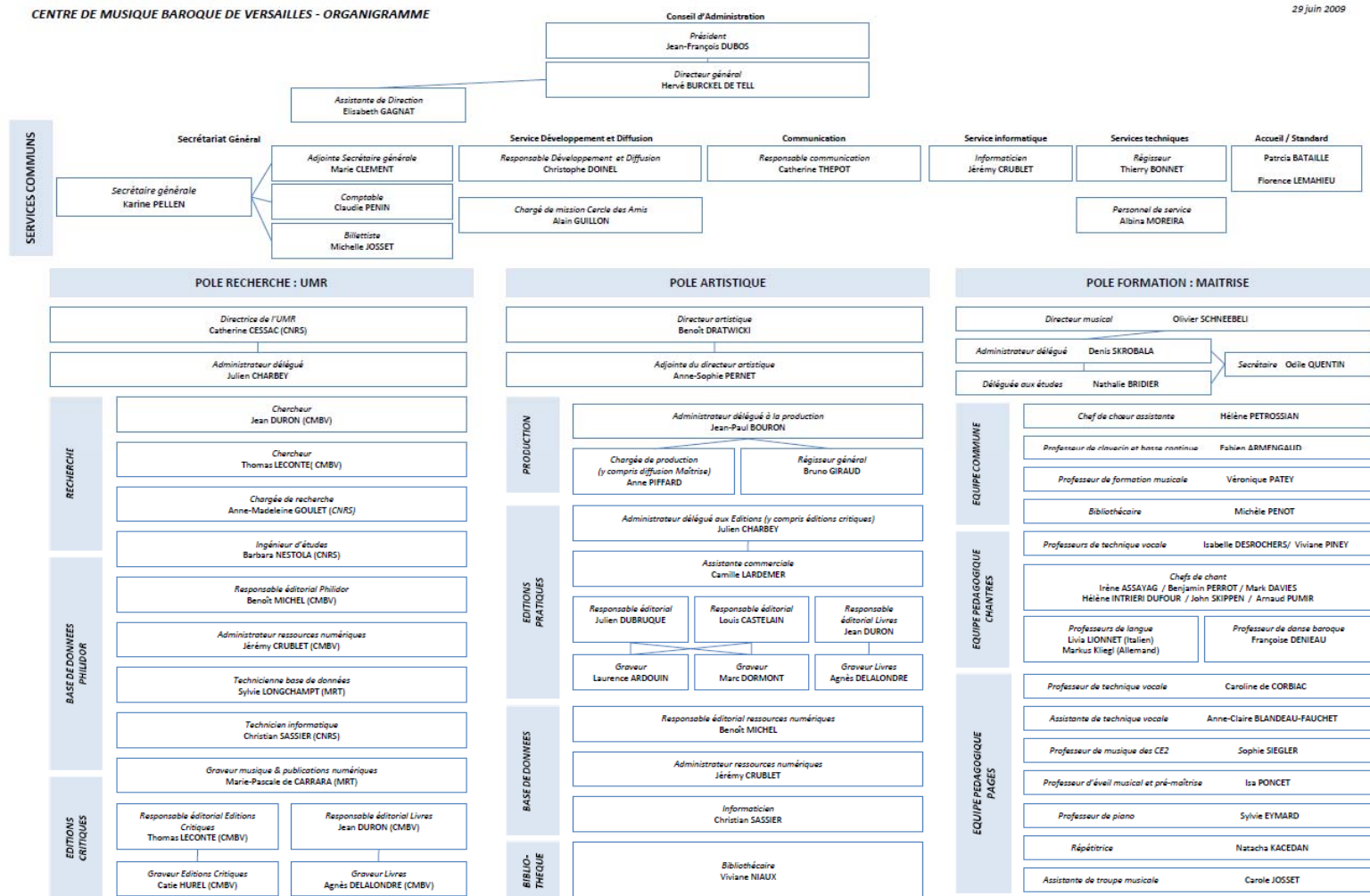
## **5.1 Organisation de la structure et personnel**

Le CMBV dispose d'un organigramme datant de 2009, qui reflète l'organisation de la structure présentée dans la brochure et sur le site de 2010-2011. Il n'est pas directement accessible, mais la secrétaire générale le tient à disposition de tous. Cette répartition ne correspond pas tant au fonctionnement de la structure qu'à la répartition des financements.

Lors de mes entretiens, et plus particulièrement de celui avec la secrétaire générale, j'ai réfléchi à une répartition différente des services entre les pôles et les aspects communs. Depuis, la structure du CMBV a encore évolué, ceci dû à une révision du partenariat avec le château et à une nouvelle répartition de l'organisation des spectacles ; un remaniement important des effectifs a été opéré.

Sur le premier organigramme on constate que les services sont très cloisonnés par pôle, peu de services sont mis en commun. Par exemple la bibliothèque est inscrite dans le pôle artistique alors qu'elle est au service de toute la structure et surtout des visiteurs. Dans le deuxième, elle est associée aux services communs, son rôle est ainsi mieux défini. On remarquera que la bibliothèque pratique reste attachée au pôle maîtrise puisqu'elle ne fonctionne principalement que pour lui.

Figure 5 : Organigramme actuel du CMBV (2010-2011)

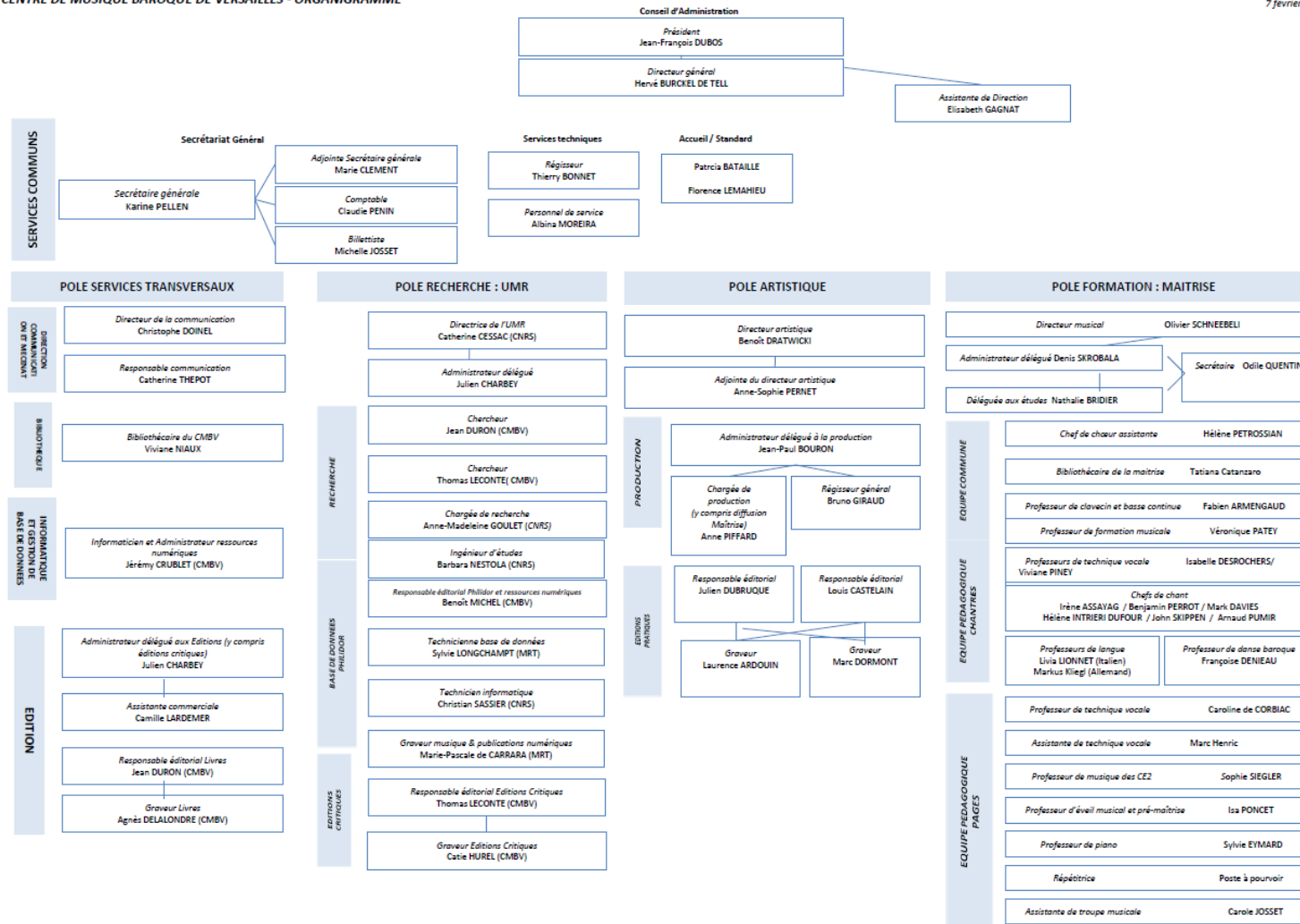


BESNIER marie. La gestion documentaire dans une entreprise aux pôles dissociés

Figure 6 : Organigramme proposé à la secrétaire générale du CMBV

CENTRE DE MUSIQUE BAROQUE DE VERSAILLES - ORGANIGRAMME

7 février 2011



## 5.2 Communication formelle et informelle

La direction encourage à un partage continu des informations, à une communication non obligatoirement formalisée. Elle fait confiance à ses employés pour mettre en place une libre circulation et une capitalisation des connaissances. Cette diffusion de l'information s'organise autour de plusieurs points détaillés ci-dessous.

### 5.2.1 Les circuits d'informations courant

Les relations interservices se jouent surtout en présentiel. La circulation des informations et des idées se fait majoritairement de façon informelle dans un premier temps : échange autour d'un café, dans les couloirs, par mails, Chat ou téléphone.

Elles sont par la suite formalisées au cours de réunions. Les échanges se font autant en self-service (les personnes se tiennent au courant des nouveautés de la base en allant la consulter) qu'en push ou pull selon les activités et les besoins de chacun.

Il n'y a pas de bulletin d'information ou de lieu dédié à une publication de mises à jour, les informations personnelles circulent par le chemin indiqué précédemment. À cela s'ajoutent les rendez-vous que les gens peuvent prendre entre eux pour transmettre une information ou faire le point sur une activité.

Par exemple, il arrive que la secrétaire générale prenne rendez-vous avec quelqu'un en cas de besoin : mise à jour d'un contrat, point sur le budget, etc.

### 5.2.2 Les échanges inter-pôles

Même si les pôles de la structure sont dissociés (artistique, recherche et formation), ils ont des activités communes et mènent régulièrement des projets transversaux.

Prenons par exemple la mise en place d'une saison de concerts :

- L'ensemble des services sera présent à la première réunion qui décidera du thème (jusqu'à 4 ans en amont).
- Chaque pôle ajustera son planning et ses thématiques de travail en fonction du thème choisi :
  - Les services communs s'occuperont de la logistique et des financements.
  - La recherche, en parallèle de ses travaux courants, pourra faire des recherches et préparer des publications sur le thème choisi.
  - Le pôle artistique préparera des spectacles en lien avec le thème choisi et pourra éditer des partitions pratiques dans le thème, réédition de morceaux originaux ou méconnus.

Le pôle formation pourra adapter son planning de l'année à la thématique et proposer des jeudis musicaux en lien (voir en pré-représentation) de la saison d'automne.

### **5.2.3 La cuisine**

La structure dispose d'une cuisine pour le personnel dans le bâtiment principal : elle sert d'espace déjeuner, de salle de détente mais aussi, ponctuellement, de salle de réunions. Il n'est pas rare d'y croiser des gens à toute heure de la journée pour des entretiens formels, informels ou juste pour faire une pause. La majorité des services sont situés dans le même bâtiment, seule la maîtrise est physiquement séparée ; cette séparation géographique, et donc cet éloignement de la cuisine, met en avant le rôle central de celle-ci au sein des échanges informationnels : la maîtrise est souvent tenu au courant des projets et des décisions en cours après les autres pôles, souvent dans le cadre de la formalisation de l'information.

### **5.2.4 Les comités**

Pour l'organisation du travail et de la recherche, des réunions sont organisées régulièrement au sein des pôles et en inter-pôle pour faire le point sur les orientations à suivre, les projets à valider et à concrétiser, les relations de coopération inter-service.

Quatre comités se réunissent régulièrement : programmation, éditorial, maîtrise et numérisation. Ces comités permettent de formaliser et d'arrêter les décisions qui sont prises de façon informelle.



## 5.2.5 Les disques partagés

Le CMBV ne dispose pas d'un intranet à proprement parler, il dispose d'une répartition des fichiers sur plusieurs disques avec accès réglementé.



Figure 7 : capture d'écran de la répartition des documents électroniques au CMBV

- Cet espace a été mis en place simultanément à l'informatisation du CMBV. Il permet à chacun de stocker ses documents sur le serveur, plutôt que sur un poste et d'y avoir un accès multiple avec un moins grand risque de perte (ex : formatage d'ordinateur).
- Le gestionnaire en charge de sa maintenance est le responsable informatique. Récemment, il a choisi d'augmenter la capacité de stockage car le serveur arrivait à saturation. Cette opération a été l'occasion de faire du « ménage » dans les fichiers stockés. Néanmoins, il reste beaucoup de tri et de réorganisations à effectuer.
- Son accès est limité en interne et il présente plusieurs niveaux de sécurité :
  - Forum, accessible à tous,
  - Service (commun, artistique, formation et recherche), accessible à tous les ayants-droit du service concerné avec autorisation ponctuelle d'une personne sur un autre service,
  - Sources numérisées, personnes participant au projet de numérisation,
  - User, espace de stockage personnel.

En conclusion, on peut noter que même si les modalités de diffusion et de stockage de l'information ne sont pas formalisées, elles n'en sont pas moins existantes. L'écueil majeur de cette liberté est l'uniformisation de la diffusion et l'exhaustivité. Une gestion libre peut être efficace sans être efficiente, un manque de formalisation entraîne un manque de cohérence et donc des risques et des pertes.

## 5.3 Les moyens

Le CMBV est une association culturelle loi 1901 à but non lucratif qui dépend de plusieurs financements. Il doit monter des dossiers de demande de financement et des bilans annuels pour les renouvellements. Il a donc une double mission : justifier l'investissement passé et démarcher de nouveaux mécènes.

Le CMBV a plusieurs modes de financements :

Il est financé par le Château de Versailles, le Ministère de la Culture, ses activités, le mécénat, les dons et le CNRS.

Le CNRS finance la recherche, l'UMR et le CMBV. Le Ministère de la Culture finance directement le CMBV mais il finance aussi le Château de Versailles.

Ces différents financements et la difficulté d'établir un budget à long terme, due à la nécessité de boucler chaque budget annuel à zéro, ont conduit l'association à se tourner vers des solutions open source pour une plus grande autonomie.

Ce choix, qui peut être considéré comme une contrainte, nous orientera vers des solutions de moindre coût en fin de mémoire. Actuellement, aucun budget n'est prévu pour la mise en place d'un système de gestion documentaire et / ou d'archivage.

## 6 La documentation

---

La culture de l'entreprise est basée sur la communication, le partage et la libre circulation de l'information. Le personnel a plus l'habitude de fonctionner en échange qu'en auto-alimentation. Par exemple, si quelqu'un a besoin d'une bibliographie ou d'une transcription qui a potentiellement déjà été faite, il ira voir son hypothétique rédacteur avant de chercher le document. De la même manière, les informations contractuelles sont échangées à la pause café, il n'y a pas de réflexe de recherche, ce qui peut expliquer l'absence d'un espace dédié tant physique que numérique.

### 6.1 Le papier

La documentation papier est très éclatée au CMBV. Chacun a établi son propre système et sa propre gestion. La répartition peut se schématiser de la façon ci-contre :

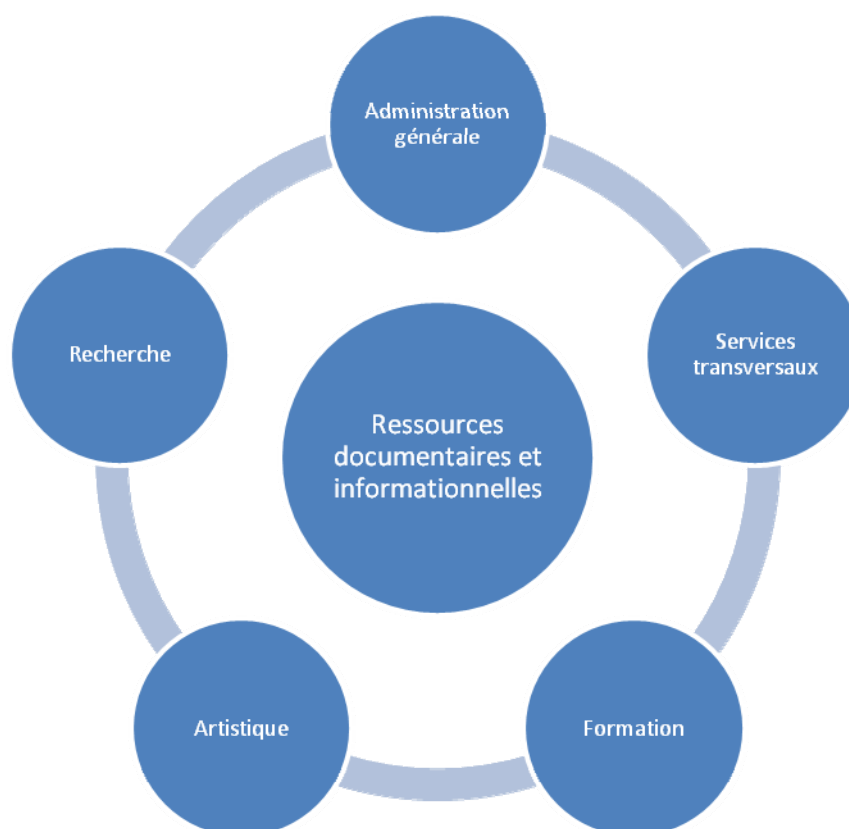


Figure 8 : répartition documentaire au CMBV

À travers ce schéma, on constate clairement que les ressources documentaires sont réparties sur toute la structure et qu'elles convergent toutes vers une globalisation des connaissances. Elles sont certes localisées dans plusieurs bureaux mais elles sont aussi beaucoup en mouvance. C'est-à-dire que les ressources sont régulièrement communiquées voir échangées.

Remarque : ceci est valable pour la documentation à partager, et non la documentation spécifique à un poste (type comptabilité).

Chaque pôle, voire chaque personne, crée ses propres besoins documentaires. Les lieux officiels de mise à disposition de ressources informatives sont trois « bibliothèques » :

- La bibliothèque « recherche »,
- La bibliothèque de la pratique (bibliothèque constituée uniquement de partitions dédiées à la pratique de la musique),
- La bibliothèque d'usuels placée dans le bureau vacataire/stagiaire (info peu parlante pour qui ne connaît pas la disposition des lieux) près des chercheurs.

Elles sont dédiées à la musicologie, elles sont à la fois bibliothèque de recherche et bibliothèque « pratique » au sens où elles fonctionnent avec la maîtrise et accueillent des chercheurs (interne ou externe). Mais en aucun cas, elles ne peuvent faire fonction de bibliothèque d'entreprise. Elles sont au centre de la vie documentaire du centre mais elles ne suffisent pas à combler l'ensemble des besoins informationnels.

Ainsi, chacun crée et dispose de sa propre documentation venant compléter les ressources de la bibliothèque.

Chaque service, ou chaque employé, a ainsi développé son propre point documentaire, souvent constitué d'ouvrages professionnels et d'usuels, pour répondre à des besoins informationnels métiers. Ils disposent même, parfois, d'une ligne budgétaire pour couvrir leurs besoins.

La répartition budgétaire de la structure permet à chaque pôle d'avoir sa propre bibliothèque professionnelle (tant qu'elle ne touche pas le domaine de la musicologie).

Par exemple, l'administration générale dispose :

- De sa bibliothèque professionnelle (ouvrages de références du domaine nécessaire au travail).
- D'abonnements à des périodiques du domaine pour un suivi du milieu et une mise à jour des connaissances.
- De ses propres ressources informationnelles avec le service de maintenance de SPAIEctacle (nom de la base de données spécifique).

De par la politique et les habitudes ancrées dans la maison, chaque pôle a développé une certaine autonomie documentaire. Néanmoins, il est à noter que le nouveau projet de numérisation est très fédérateur.

## **6.2 Le numérique**

Le forum est un endroit de stockage libre, il est toutefois recommandé de ne pas l'utiliser à des fins personnelles. Il n'y a pas de contrôle de contenu.

Les autres parties communes sont réservées à un usage strictement professionnel lié au service. Aucun document personnel ne doit y être présent. Les documents étant moins nombreux et plus structurés dans ces espaces, le contrôle est plus aisé à pratiquer ; il reste cependant ponctuel et restreint.

Il n'y a pas de politique de stockage, de nommage ou d'archivage, le fonctionnement repose sur des recommandations telles que ne pas stocker de documents personnels, éviter les doublons, faire attention au format des documents (lisibilité et pérennité).

## 6.2.1 Plan documentaire actuel

Le plan de répartition documentaire actuel est calqué sur l'organigramme. Il répond plus à un besoin identitaire que fonctionnel de la structure.

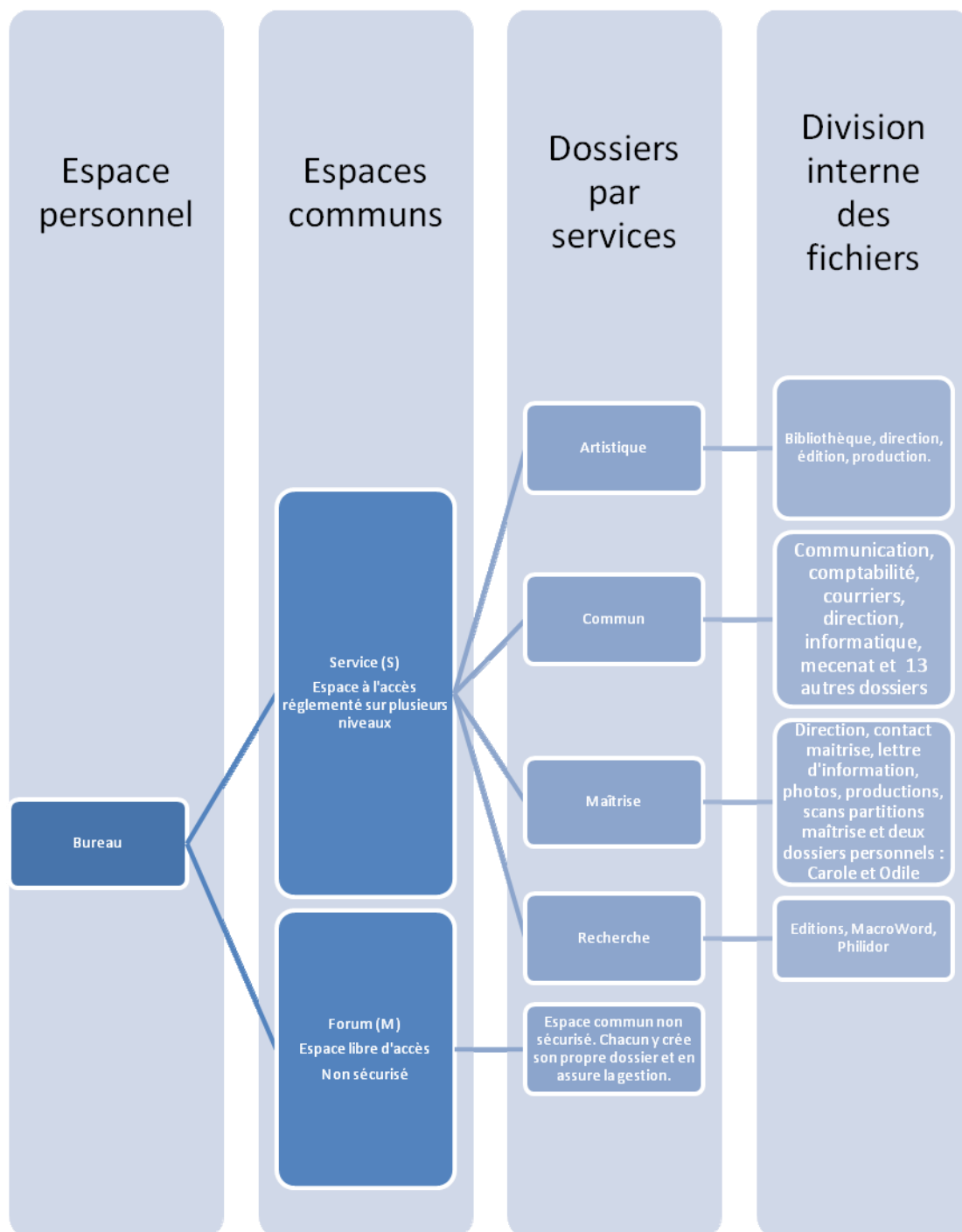


Figure 9 : plan de classement des documents électroniques au CMBV 2011

## 6.2.2 Répartition de l'espace numérique

L'ensemble des représentations ci-dessous sont établis à partir de relevés directs au CMBV et de calculs par différenciation ou pourcentage. Il vise à mettre en évidence l'inégalité de la répartition des charges documentaires selon les services et le problème de gestion de l'espace commun.

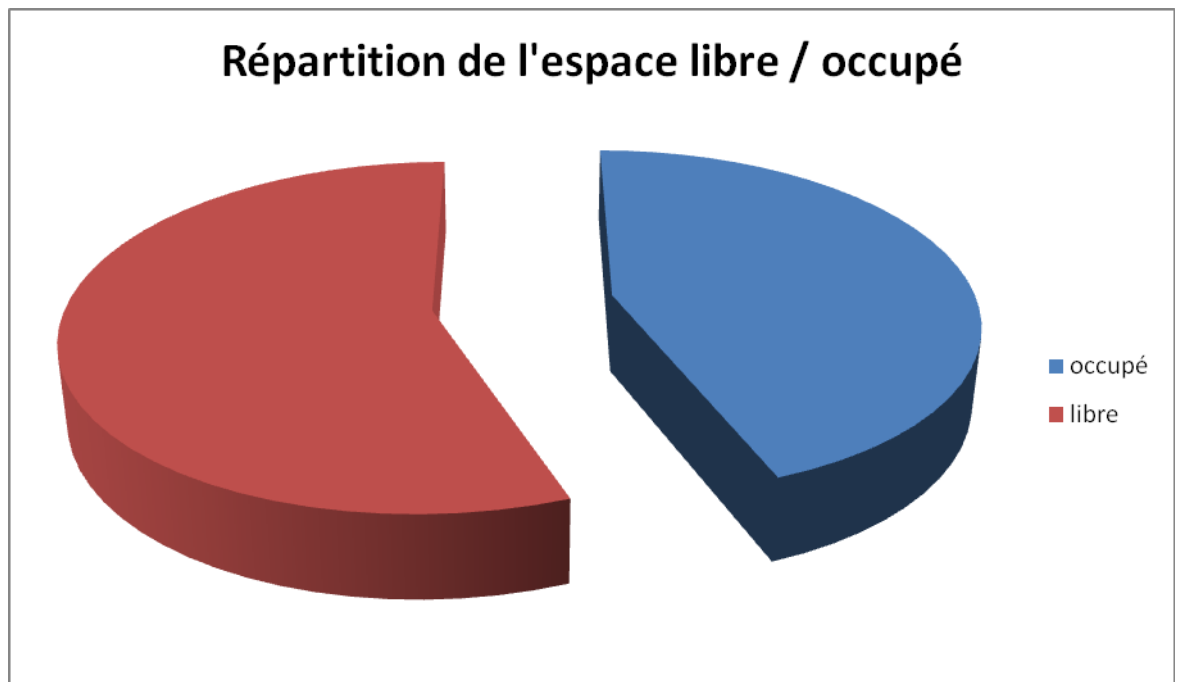


Figure 10 : répartition entre l'espace libre et l'espace occupé au CMBV

À partir de ce graphique on se rend compte que l'espace libre est important, néanmoins l'accroissement massif des données constaté ces dernières années et la production importante de nouveaux documents (dont le programme de numérisation) menacent à moyen terme de mener à une saturation de l'espace. Un changement récent de serveur a permis le nettoyage superficiel d'un certain nombre de fichiers.

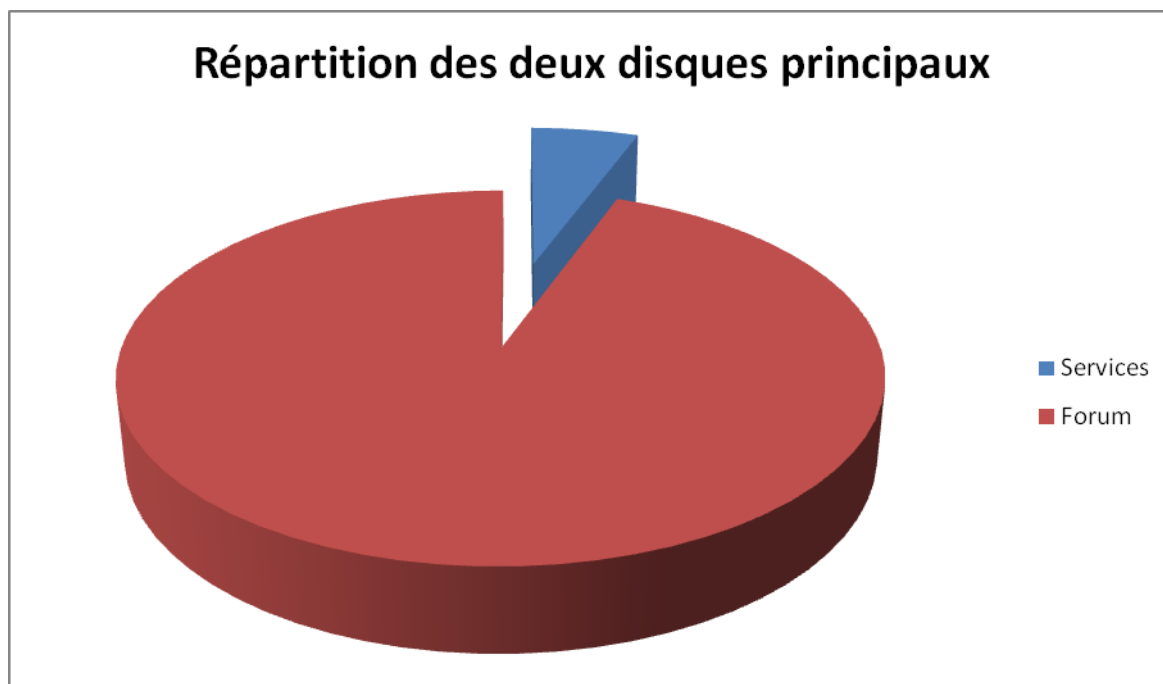


Figure 11 : répartition des données entre les deux disques principaux

Ce schéma met en évidence la disparité d'espace pris entre l'espace réglementé et l'espace libre, le Forum (espace personnel d'accès libre). De plus, Forum étant un espace personnel, son contenu est méconnu, il est difficile d'évaluer le contenu nécessaire de l'obsolète. De plus, chacun étant libre de créer des dossiers, et peu de personnes nettoyant après (vacataires, stagiaires, dossiers temporaires, etc. qui ne sont jamais supprimés), l'espace est peut être engorgé de fichiers inutiles. Il reste tout de même extrêmement difficile de faire une évaluation du volume inutile.

Si l'on regarde de plus près le disque service, on constate que le volume documentaire est réparti comme suit :

Localisation	Espace occupé	Nombre de fichiers	Nombre de dossiers
recherche	9,47	82401	2867
maîtrise	16,6	26713	3524
commun	0,78	271	41
artistique	6,47	57246	3263
Total	33,32	166631	9695

Tableau 3 : occupation de l'espace selon les disques



Soit, représenté en pourcentage par service par rapport au volume total :

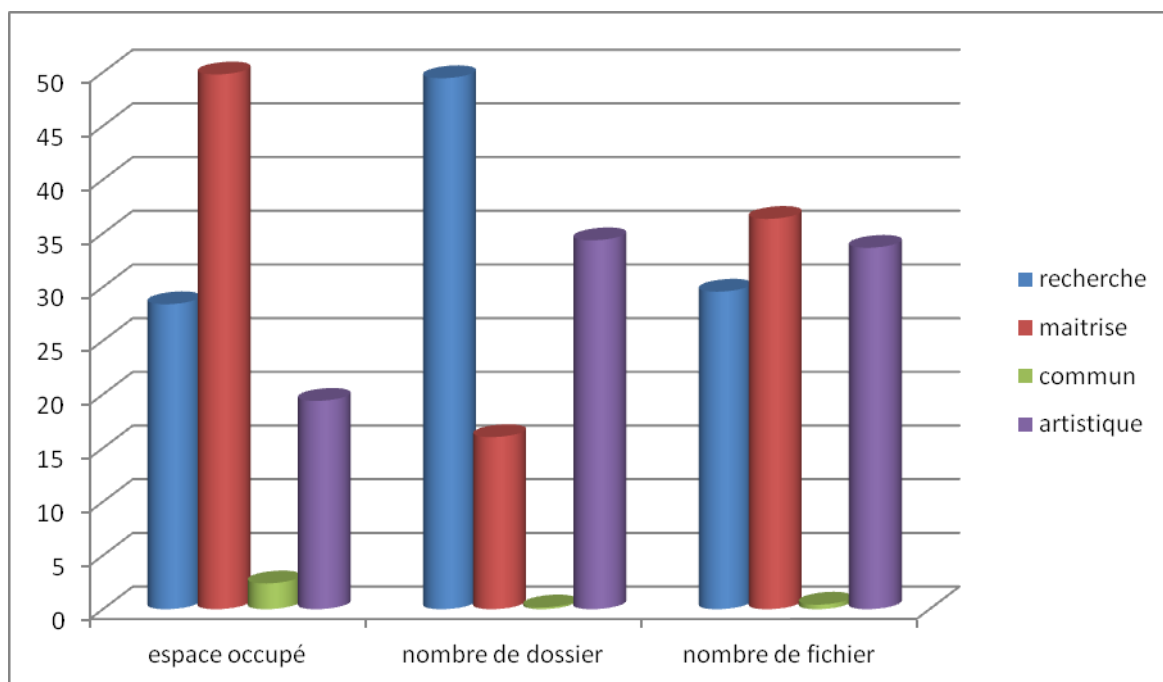


Figure 12 : représentation en pourcentage de l'espace occupé par chacun des pôles sur le disque Service, selon 3 critères

L'espace commun est celui qui prend le moins de place et qui contient le moins de dossiers et le moins de fichiers. Cela s'explique peut-être par le fait que chaque ramification contient un dossier direction.

L'espace recherche est celui qui contient le plus de dossiers, alors que proportionnellement il a moins de fichiers que les deux autres espaces.

La maîtrise et le pôle artistique apparaissent plus équilibrés.

La répartition actuelle des ressources documentaires numériques et la sécurisation qui l'accompagne (ouverture des dossiers soumis à des droits) n'apparaissent pas très équilibrées, une révision du plan de classement pourrait apparaître pertinente. Actuellement, la création d'un intranet apparaît moins pertinente : le fonctionnement Forum/Service est ancré dans les usages et le gestionnaire informatique pense que le personnel n'irait pas le consulter.

Le CMBV fonctionne beaucoup par numérique tant pour le partage de l'information (mail) que pour le travail (lecture sur écran). Dans la majorité des cas, ne sont imprimés que les documents absolument nécessaires au travail : support d'annotation ou de correction, dossier à rendre, ....

Actuellement, la conservation des données est surtout informatique, les gens ne conservent pas de volumes importants de document imprimés. Entre la mise à disposition des documents sur Philidor, la base de données scientifique du centre, et le partage des données sur les disques communs, le personnel ne ressent pas le besoin de garder les documents physiques à portée de main.

De plus, les ressources documentaires du centre, les publications et les accessibilités à des bases de données de recherche rendent l'information facilement accessible, proche (géographiquement et temporairement) et pérenne, ce qui ne rend pas pertinent un stockage personnel dans un bureau.

## 7 Synthèse de l'existant : QQQQPCPC

Ce qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? Pourquoi ? et combien ? synthétise l'ensemble des résultats obtenus ci-dessus de manière à dégager des objectifs et des besoins pour la mise en place du projet.

	Questions à se poser	Réponses
<b>QUI ?</b>	<p>Qui produit des documents au sein du CMBV ?</p> <p>Qui réceptionne des documents ?</p> <p>Qui est en mesure de les conserver ?</p> <p>Qui est en charge des outils informatiques ?</p>	<p>L'ensemble du personnel du CMBV peut être considéré comme producteur de documents.</p> <p>Les personnes concernées et, en théorie, l'ensemble des documents engageants est transmis aux services administratifs</p> <p>Chacun est en mesure de conserver un certain nombre de documents selon leur niveau de risques et l'organisation interne.</p> <p>Le responsable des services informatiques, qui est en charge de l'ensemble des tâches informatiques.</p>
<b>QUOI ?</b>	<p>Quels types de documents sont produits ?</p> <p>Quels types de documents sont à conserver ?</p> <p>Quels types de documents ont besoins d'être partagés ?</p>	<p>Les documents produits sont de tout type, tout support et sous de multiples formats. Ils nécessitent parfois des conditions de conservation et / ou de consultation spécifiques.</p> <p>Les documents à conserver sont en priorités les documents engageants puis les documents considérés comme finis et qui formeront les archives du centre à terme (production, traçage d'activités, etc.)</p> <p>Les documents d'un projet en cours et les documents pouvant (re)servir à d'autres projets. Par exemple, des traductions.</p> <p>L'ensemble des documents fonctionnels d'une structure sont aussi concernés : feuille de congés, demande de fourniture, etc.</p>

	Questions à se poser	Réponses
<b>OU ?</b>	<p>À quel endroit est stockée la documentation papier?</p> <p>À quel endroit est stockée la documentation électronique?</p> <p>Comment se répartissent les ressources documentaires ?</p>	<p>La documentation papier est répartie sur l'ensemble de la structure. Elle est en général située au plus proche des personnes qui en ont besoin.</p> <p>La documentation électronique est stockée sur un serveur propre au centre. Seules les bases, comme Philidor ou le catalogue de la bibliothèque, sont externalisées.</p> <p>Les ressources documentaires sont réparties selon les besoins des services avec une mise en commun des documents portant sur la musique à la bibliothèque.</p>
<b>QUAND ?</b>	<p>Quels sont les éléments déclencheurs du projet ?</p> <p>Celui-ci doit-il avoir un planning défini ?</p>	<p>Une grande réorganisation du CMBV avec restructuration du personnel, réaménagement des bureaux, le lancement d'un grand projet de numérisation et le problème de l'espace de stockage qui risque d'arriver à saturation dans les années à venir si le rythme d'accroissement ne diminue pas.</p> <p>Le projet s'inscrira dans le travail courant de la structure, trois phases seront proposées pour le réaliser qui pourront être effectuées soit de façon consécutive soit menées comme des chantiers séparés.</p>

	Questions à se poser	Réponses
<b>COMMENT ?</b>	Comment la gestion documentaire devrait-elle s'effectuer ?	Le personnel devrait pouvoir se référer à un guide ou à une norme qui formaliserait les usages oraux actuels. Elle doit s'exercer de façon non coercitive en visant une responsabilisation des usagers (objectif du projet).
	Que devrait-elle permettre ?	Elle devrait permettre d'uniformiser les pratiques et de ne plus rencontrer les problèmes actuels.
	Avec quel niveau d'accessibilité ?	Un niveau d'accessibilité adapté aux choix des usagers et à la confidentialité des documents devra être mis en place. Chacun des scénarios devra s'adapter à ce besoin.
	Avec quel niveau de sécurité ?	De même ; le niveau de sécurité doit être adapté aux desideratas de chacun et prendre autant en compte les besoins de la structure que les choix de l'utilisateur.
<b>POURQUOI ?</b>	Quels sont les problèmes rencontrés avec le fonctionnement actuel ?	Problème de connaissance, identification et partage des données. Risque important de perte et de doublon de travail. Perte de temps.
	Quels ont pu être les éléments déclencheurs ?	Des dépenses inutiles de temps et d'argent en doublon de travail. Le besoin d'un mode de partage et d'archivage plus efficace.
<b>COMBIEN ?</b>	Combien de personnes sont concernées ?	L'ensemble de la structure est concernée.
	Combien de documents sont concernés ?	La quantité stockée et la production de papier actuel est difficilement évaluable. Néanmoins, elle reste dans les limites du raisonnable et le personnel en a une bonne gestion. Aucun espace d'archivage/stockage des dossiers fini n'est identifié, le stockage se fait dans les bureaux (et parfois à domicile). Trois Téra de données électronique sont actuellement stockés.

## 8 Définition du périmètre

---

Ce mémoire traite de la gestion documentaire, vaste sujet à travers lequel il est simple de se disperser. De manière à mener une étude complète et pouvoir proposer une solution aboutie sur une thématique particulière, il convient de délimiter le périmètre de façon précise.

### 8.1 Les supports, synthèse et critique de l'existant

Nous avons détaillé plus haut l'existant documentaire, les deux points suivants établissent un bilan et mettent en exergue les points qui seront à traiter dans les scénarios de solutions.

#### 8.1.1 Le papier

Le CMBV, de façon non formalisée, possède déjà une politique documentaire très orientée vers l'électronique. Cette politique ressort nettement du questionnaire où la majorité des interrogés penchent vers une minorité de papier pour une majorité d'électronique.

Chacun gère son papier selon l'espace dont il dispose et son propre système de classement. Quand l'espace arrive à saturation, ils effectuent d'eux-mêmes un tri. Les changements de bureaux effectués cette année au centre, ont été l'occasion d'un grand tri.

Notons tout de même qu'une faible partie du personnel rapporte des documents à domicile de façon ponctuelle.

L'autogestion du papier peut donc être considérée comme satisfaisante, elle ne sera traitée que de façon annexe dans ce mémoire.

#### 8.1.2 Le numérique

Le numérique sera le centre du sujet, l'espace de stockage occupé actuellement est de trois Teras.

Les différents logiciels de création documentaire (toutes les suites offices de 95 à nos jours, les outils Mac, les logiciels d'écriture de partitions et tous les formats d'images possibles) et quelques polices spécifiques peuvent poser des problèmes de gestion et de conservation.

L'hétérogénéité de l'existant, son éclatement et les différents besoins exprimés par les utilisateurs rendront difficile la mise en place d'un guide de recommandations pour satisfaire l'ensemble des critères ressortant du questionnaire.

De plus, à long terme, se posera la question de la récupération du passif : la majorité des interrogés estime qu'ils ont en général une production documentaire importante mais l'évaluation des 3U (utile, utilisable et utilisé) est variable. Pour un même critère, les gens évaluent entre 60% et 5% un critère. L'écart le plus petit (environ 10%) concerne l'utilisable, le plus grand (environ 60%) porte sur les documents utilisés.

## **8.2 Les documents engageants**

Une politique de communication interne, mise en place de façon tacite, permet que chaque document impliquant plusieurs personnes soit transmis aux autres personnes concernées et que l'ensemble des documents engageants soit transmis à la secrétaire générale qui prend en charge leur archivage et leur conservation. Cependant, il est actuellement impossible de mesurer le taux d'exhaustivité de transmission de ses documents, le taux de perte est donc lui aussi impossible à évaluer.

Il sera important de faire un point sur les documents engageants et leur traitement dans le guide de recommandations.

## **8.3 Process et procédure**

Le référencement et le rangement des documents est libre actuellement. Le questionnaire a établi qu'il n'existe aucun référentiel formalisé au sein de la structure.

## **8.4 Les documents**

Ne seront traités dans ce mémoire que les documents courants, de leur création à leur pré-archivage. L'objet de ce mémoire est la gestion documentaire, non l'archivage.

Quatre catégories de documents peuvent être identifiées :

- Les documents de travail,
- Les documents finalisés / figés,
- Les documents partagés,
- Les documents engageants.

Pour chacune de ces catégories un traitement sera envisagé, néanmoins le traitement des documents engageants sera restreint à une série de recommandations pour une transmission vers les services responsables.

Ce travail ne portera pas sur les mails et leur gestion.

## 8.5 Prestation et accompagnement

Une analyse de la structure et de ses besoins sera réalisée en amont et présentée dans ce mémoire, elle sert de base à l'élaboration des solutions qui suivront.

Dans le cadre des solutions nous proposerons un guide de recommandations<sup>23</sup> de façon à uniformiser les usages et à diminuer les risques. L'objectif final étant surtout de formaliser les usages pour une optimisation des pratiques et un gain de temps et d'argent.

Un nouveau plan de classement documentaire sera aussi à envisager.

Si une GED ou un SAE était mis en place, il faudrait prévoir un guide de bon usage.

Un accompagnement au changement et une formation aux usagers sont à prévoir pour une application efficace des nouveaux process et un réel changement, ils seront prévus dans le planning et recommandés dans les solutions mais ne seront pas traités dans ce mémoire.

---

<sup>23</sup> Annexe 3 p.94 : maquette du guide de recommandations



## 9 Les besoins

---

Pour évaluer les besoins de la structure, un questionnaire a été diffusé, il en ressort qu'actuellement le CMBV rencontre des difficultés de gestion documentaire et de stockage des documents mais est dans un état fonctionnel correct. La méthodologie de mon analyse de besoins c'est appuyée sur celle d'Hugues Marchat<sup>24</sup>

Les problèmes rencontrés sont :

- Un partage d'information non homogène entre les pôles : le travail est diffusé par affinité et communication informelle.
- Difficulté d'identifier des documents, de savoir quelle est la bonne version d'un travail en cours ou achevé, et une méconnaissance de l'existant, oblige parfois à refaire le même travail.
  - Évaluation de l'existant, connaissance du travail des autres, localiser / retrouver un document, identifier la bonne version, qui en est l'auteur ? quel est l'original ? quels sont les formats disponibles ? etc.
- Saturation à venir des espaces de stockage due au non dédoublonnage et au stockage personnel.
- Gain économique
  - Économie de travail : connaissance de la production de ses collaborateurs, identification certaine de la version validée et exploitable et éviter de refaire un travail équivalent (perte/doublon)
  - Économie de ressources : s'appuyer sur le travail des autres pour avancer, mettre en place un workflow et profiter de l'expérience et du savoir de l'autre
  - Économie d'espace : rationalisation du papier et réglementation du numérique

À long termes les risques sont :

- Perte de données ou de documents,
- Doublon de travail,
- Difficile identification des versions (perte de la valeur du document),
- Saturation des espaces de stockage,
- Non reconnaissance du travail effectué par les collaborateurs.

---

<sup>24</sup> [6] Hugues Marchat

Tableau 4 : référencement des besoins

Besoin	Risque	Optimisation (gain charge de travail)	Solution proposée	Phase	Délai	Gain
responsabilisation des usagers	responsabilité		formalisation et normalisation des usages	1	1 mois + suivi	Temps et argent
besoin de conserver les documents et les retrouver		conservation	organisation, formalisation des usages / Mise en place d'une GED ou SAE	3	1 à 8 mois selon la solution retenue	Temps et argent
évaluer les niveaux de sécurité nécessaire pour la protection de confidentialité du travail et des données		protection des données personnelles	réorganisation du système de classement / stockage	2	1 mois + temps de mise en place	Protection / fiabilité des données et confiance des usagers dans le système
besoin de trouver un document rapidement	non-disponibilité		formalisation et normalisation des usages	1	1 mois + suivi	Temps et travail
aider à trier ce qui est nécessaire de conserver et ce qui doit être détruit	sur-conservation /saturation /destruction avant terme		formalisation et normalisation des usages et réorganisation du système de classement / stockage	2	1 mois + temps de mise en place	Temps, espace et argent

Besoin	Risque	Optimisation (gain charge de travail)	Solution proposée	Phase	Délai	Gain
besoin de pouvoir identifier un document de façon simple et être certain de son intégrité		authenticité	formalisation et normalisation des usages et réorganisation du système de classement / stockage	2	1 mois + temps de mise en place	Temps et travail
besoin de mettre en place un système de protection et de migration des fichiers	corruption	intégrité	organisation, formalisation des usages / Mise en place d'une GED ou SAE	3	6 à 8 mois	Protection / fiabilité des données et confiance des usagers dans le système
besoin de pouvoir être certain de l'exploitabilité d'un document		fiabilité	formalisation et normalisation des usages	1 Voire 3	1 à 8 mois selon la solution retenue	Temps et argent
meilleure identification et classement des documents	perte		formalisation et normalisation des usages et réorganisation du système de classement / stockage	2	1 mois + temps de mise en place	Temps et travail
communication sur le travail de chacun	travail supplémentaire		formalisation et normalisation des usages	1	6 à 8 mois	Temps et travail

# **Troisième partie**

## **Préconisation**

## 10 Trois phases à trois niveaux différents

---

L'analyse des besoins effectuée au cours de la deuxième partie nous permet de dégager un certain nombre de problématiques pour lesquelles plusieurs réponses peuvent être apportées. Avant de proposer des solutions, il faut se rappeler que le CMBV est une association loi 1901 qui a fait le choix de l'open source pour son fonctionnement, qu'elle ne dispose que d'un responsable informatique et que le personnel actuel a l'habitude de fonctionner en autonomie d'un point de vue gestion documentaire et communication.

Partant de ce constat, il n'aurait pas semblé pertinent de complètement bouleverser les habitudes de la maison du jour au lendemain, c'est pourquoi je propose une solution en trois phases graduelles, permettant un changement et une réorganisation progressive, sans surcharge de travail importante du jour au lendemain. Ces trois phases peuvent se découper de la façon suivante : apprendre les bons gestes, réorganiser l'existant et ajouter une solution outil.

À ces trois phases, sont attachés trois scénarii, mais, dans le cadre de ce mémoire nous n'en développeront qu'un, celui qui palliera le plus aux besoins de la structure actuelle pour un moindre coût et qui permettra d'envisager la mise en place d'autres solutions à l'avenir.

### 10.1 Un encadrement de l'existant

Pour encadrer l'existant, il faut formaliser les procédures pour unifier les usages. Donner à chacun un guide de référence pour lui permettre d'évaluer chacun de ses gestes et de prendre la bonne décision face au bon document. Dans ce cadre, la meilleure solution est de rédiger un guide de recommandations ou un guide des bons usages.

Un guide de recommandations contient à mes yeux un certain nombre d'indications données dans une optique d'encadrement non coercitif. Un guide de bons usages est plus réglementé, il dit quoi faire et quand le faire.

Étant donné la politique appliquée jusqu'ici, plutôt orientée vers une autogestion, le futur guide de formalisation des usages en cours sera intitulé « guide de recommandations ». Pour pouvoir être accepté par les usagers, et donc avoir une certaine efficacité, il devra à la fois répondre aux besoins et attentes du personnel du CMBV, mais aussi s'inscrire dans la continuité des pratiques actuelles en valorisant leurs points positifs.

Il ressort des questionnaires que la gestion documentaire actuelle apparaît comme satisfaisante, les points les plus appréciés sont :

- La liberté de gestion,
- La facilité de création de nouveaux espaces de stockages (dossiers),
- La simplicité d'usage,
- Le peu de contraintes d'archivages.

Toutefois, certains points n'apportent pas entière satisfaction :

- La difficulté d'accessibilité des documents,
- La difficulté d'identification des versions,
- La méconnaissance du travail de l'autre et les risques de doublons associés,
- Les niveaux de sécurisations des documents qui ne sont pas toujours adaptés.

Il faudra donc instaurer des recommandations qui permettront à la fois de garder un système souple et simple d'usage tout en limitant les risques de pertes d'identification. Il conviendra donc de mettre en place :

- Un cycle de vie de la création du document à son pré-archivage (un workflow)
- Un référentiel de classement
- Des règles de nommage
- Des règles de partage
- Des règles de conservation pour ne pas garder l'inutile
- Un cycle de vie spécifique pour les documents engageants.

Le guide aura pour objectif, non pas de changer les usages actuels, mais de les formaliser et de les uniformiser. Il faudra que chacun puisse se retrouver dans ce guide et piocher suffisamment d'éléments pour adapter ses pratiques à la gestion documentaire du CMBV.

En plus de ce nouvel outil, il serait bon de prévoir un nouvel espace partagé dédié aux projets communs. Dans cet espace, un dossier par nouveau projet sera ouvert avec un accès limité aux participants à ce même projet.

Avant la mise à disposition du guide, il serait bon d'envisager et de commencer à mettre en place une réunion pour présenter le projet à tous et un planning de formation par petits groupes pour pouvoir répondre aux questions de tous.

## 10.2 Une réorganisation sans outils supplémentaires

Actuellement, le personnel est satisfait du type d'organisation du stockage / partage des données. Néanmoins, même avec un encadrement plus formalisé qu'antérieurement, le plan de classement actuel pose encore des problèmes de repérage pour le partage de l'information. Si on le revisitait, le principe serait de mettre en place, de façon individualisée, des espaces qui apparaissent comme communs dans le plan de classement actuel mais qui sont soit dispatchés entre plusieurs dossiers, soit rattachés à une autre entité.

Le plan de classement actuel (présenté dans la partie précédente) est très cloisonné. En dehors de l'espace Forum, non réglementé, chaque fragmentation du disque est dédiée à un public déterminé et peut ainsi poser des problèmes d'accès aux données d'un pôle à l'autre, ou de connaissance du travail de l'autre.

Les objectifs du nouveau plan de classement sont de :

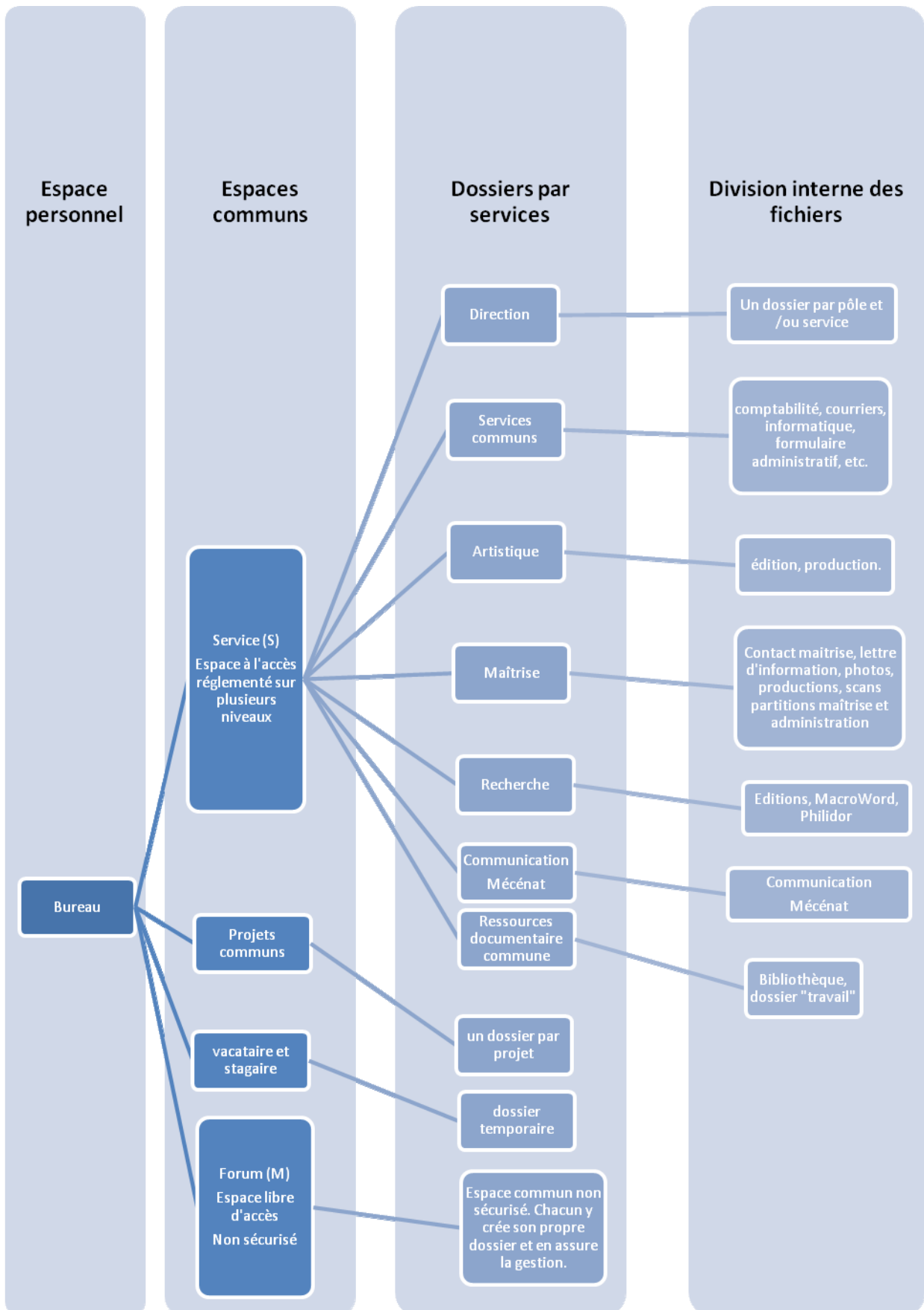
- Regrouper les dossiers fragmentés par pôles / services qui pourraient avoir une autonomie fonctionnelle,
- Faire ressortir certains services qui sont actuellement rattachés à d'autres (grade hiérarchique inférieur) alors qu'ils ont un fonctionnement autonome au CMBV,
- Délimiter des espaces communs pour les projets de manière à en avoir une meilleure visualisation et une gestion plus simple à l'avenir,
- Délimiter un espace pour les gens « de passage » qui n'ont pas vocation à créer des dossiers individuels de façon permanente dans la structure.

J'ajouterais à cela la proposition de la mise en place d'un dossier « travail » où chacun pourrait indiquer ses travaux finis ou en cours (avec une mention indiquant la non finalisation entre parenthèse). Ce dossier pourrait être constitué de plusieurs fichiers listes thématiques, classés intérieurement par ordre alphabétique, indiquant à chaque fois le nom du projet, la date de réalisation et le nom du responsable.

On pourrait retenir comme thématiques : traduction, transcription, biographies, bibliographie thématique, etc.

L'intérêt de la mise en place de ces listes est la traçabilité et la communication sur le travail de chacun. Ainsi, n'importe quel membre du personnel du CMBV ayant besoin d'une traduction ou d'une biographie pourra aller consulter la liste avant de se lancer dans son travail. Si le travail a déjà été effectué, il devra aller voir son responsable pour demander une autorisation d'utilisation / exploitation. Si le travail est inexistant, à lui de se lancer puis de le répertorier.

Figure 13 : Proposition d'un nouveau plan de classement documentaire





Ce nouveau plan de classement n'est pas calqué sur l'organigramme de la structure mais sur ses besoins fonctionnels.

Les dossiers sont multipliés en apparence mais c'est pour mieux regrouper les informations par thématique et pallier à certains problèmes actuels. Ainsi :

- Le Forum reste tel quel, le guide permettra d'en réglementer l'usage de façon à ne plus voir de débordement. Son usage sera néanmoins strictement réservé au personnel du CMBV à l'exclusion des dossiers de projet commun.
- Un espace vacataire stagiaire est ajouté pour permettre une meilleure gestion (création/suppression) des dossiers « temporaires ». Cela permettra au gestionnaire informatique d'avoir une meilleure visibilité sur les créations de dossiers des personnes qui sont employées temporairement dans la structure (à plus ou moins long terme). Le principe étant qu'à la fin d'un contrat vacataire ou stagiaire, ses données soient intégrées dans les dossiers propres de la structure de façon à intégrer son travail dans le flot continu et à ce que rien ne soit perdu. Les données non intégrables ainsi que son dossier seront supprimés.
- Un espace projet commun pour permettre d'avoir une meilleure visualisation des projets en cours et un accès plus rapide.
- L'espace service qui garde les mêmes attributions mais dont l'intérieur est refragmenté, à la place de la simple découpe par services et pôles, des groupes « utilitaires » ont été rajoutés :
  - Artistique
  - Maîtrise
  - Recherche
  - Services communs
  - Direction
  - Mécénat et communication
  - Ressources documentaire communes

Les quatre premiers correspondent à l'ancienne découpe, seul le pôle « services communs » connaît une certaine refonte pour, par exemple, se voir ajouter un dossier « document administratif » accessible à tous. La direction se retrouvait dans chaque groupe, il peut donc apparaître comme pertinent de regrouper les informations la concernant au même endroit. Le mécénat et la communication possèdent leur propre dossier et leur propre fonctionnement. Leur indépendance de fonctionnement, malgré leur rattachement à un groupe, justifie pleinement leur isolation virtuelle. Mettre en place un dossier « ressources documentaires communes » qui n'a pas de visée commune avec la partie numérisation, servira pour l'instant à géolocaliser les ressources de la bibliothèque mais pourra servir à long terme à valoriser et partager d'autres documents tels que des traductions.

Une redécoupe et une réorganisation des espaces de stockage et de partage pourra pallier à l'utilisation d'un outil supplémentaire pour mettre à disposition de tous des ressources communes qui pour l'instant restent méconnues. De plus des dossiers communs clairement identifiés, tels que l'espace de projets communs ou le dossier « documents administratifs » pourraient faire gagner beaucoup de temps à l'avenir.

## 10.3 Mise en place d'outils de gestion documentaire

Pourquoi mettre en place une GED ?

« La décision de déployer une solution de gestion documentaire résulte encore souvent d'une crise ou d'une tension dans la gestion de l'information ; une situation qui nécessite la mise en place d'une organisation **plus structurée**, d'une **traçabilité** ou d'une meilleure **utilisabilité**. L'informatique est le plus souvent le meilleur moyen de fournir une réponse adaptée.<sup>25</sup> »

Les deux premières phases d'un projet présenté ci-dessus constituent, à elles seules, une solution au problème de gestion documentaire actuel. Mais, à long terme, des problèmes de versions, de conservation, de doublons, qui seront évités par une certaine bonne volonté et de la discipline au début, risquent de réapparaître. Ne serait-ce que par l'arrivée de nouveaux usagers qui ne percevront pas forcément l'enjeu du dispositif mis en place.

Une GED apporte une solution de gestion documentaire, de classement, de visibilité et de partage à long terme du travail de l'ensemble de la structure.

La première étape de la mise en place d'une GED au sein d'une structure consiste en l'étude de besoins, la deuxième étape est le choix de l'outil le plus adapté.

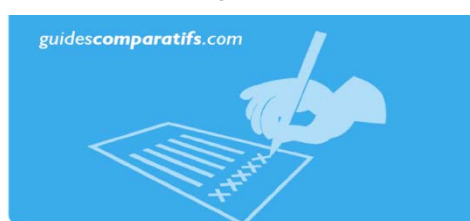
Je propose de suivre comme exemple de cahier des charges, celui de Guides comparatifs :

<http://www.guidescomparatifs.com/>

Ce site met à disposition de tous des exemples de cahiers des charges types, pouvant s'adapter à toutes sortes de structure et donnant un cadre à une réflexion.

Ces exemples de grilles d'analyse peuvent servir tant à un informaticien pour acquérir un point de vue documentaire que pour un documentaliste de prendre en compte des contraintes systèmes.

L'exemple de cahier des charges pour le choix d'une GED se trouve à l'adresse suivante :



GED Travail Collaboratif  
Dématérialisation

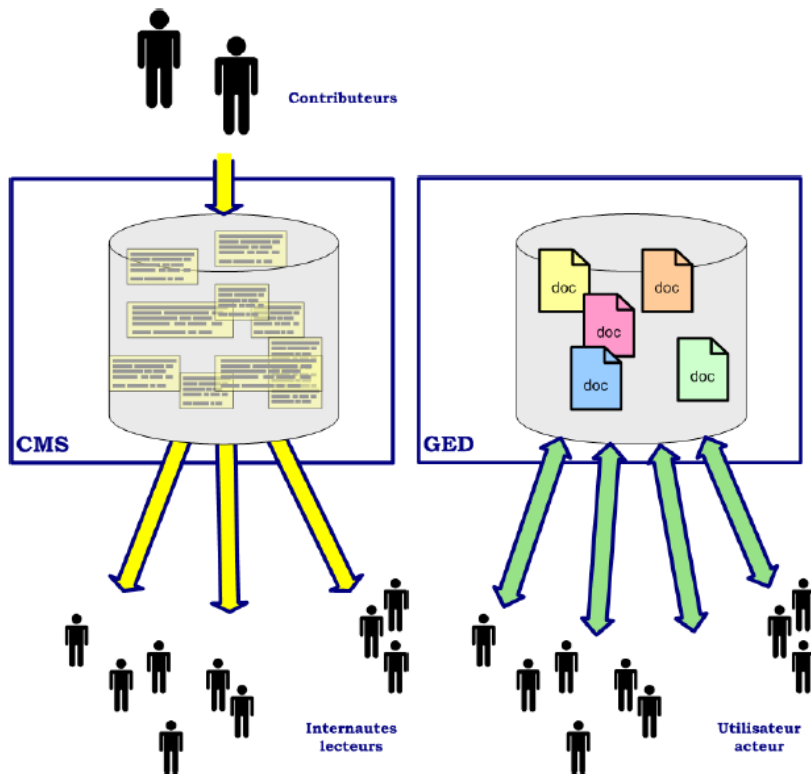
<http://www.guidescomparatifs.com/GED-collaboratif-content.asp>

Le guide Smile sur les GED open sources offre un bon panorama du sujet et constitue un bon point de départ. Il rappelle, entre autre, quelque chose qui me semble essentiel : l'importance de l'implication des usagers au projet pour plus de chances de réussite.

Le téléchargement de ce document est gratuit, il suffit de remplir le formulaire.  
Il est actuellement constitué de 52 pages.

---

<sup>25</sup> [4] Thomas Choppy et Patrick Nerden, p.13



**La mise en place d'une solution de GED doit donc impliquer les futurs utilisateurs de façon importante.**

Figures 14 : Livre Blanc GED Open Source, Smile 2010, p.22

Dans le cas du choix d'une mise en place de GED, deux solutions ont retenu mon attention :

- Alfresco : <http://www.alfresco.com/fr/>

Pour sa compatibilité avec le pack office et son fonctionnement en blocs fonctionnels permettant de n'installer que ce qui sera utile.

- Nuxeo : [http://www.nuxeo.com/fr/produits/gestion-documentaire?pi\\_ad\\_id=8464129563&\\_kk=GED%2520open%2520source&\\_kt=e9e7a144-80ad-46a5-b900-a616d9b8a888&gclid=CPmrhsXa1qsCFY4htAod1iKJOg](http://www.nuxeo.com/fr/produits/gestion-documentaire?pi_ad_id=8464129563&_kk=GED%2520open%2520source&_kt=e9e7a144-80ad-46a5-b900-a616d9b8a888&gclid=CPmrhsXa1qsCFY4htAod1iKJOg)

- Alfresco

Apparait comme solution potentielle car c'est l'outil open source qui semble le mieux couvrir ces besoins sans rajouter des fonctionnalités inutiles.



Son fonctionnement en blocs qui peuvent se combiner les uns aux autres permet soit :

- De ne retenir que les éléments de GED, voir de Share,
- De mettre en place une solution évolutive ou les blocs seront rajoutés les uns après les autres pour arriver à une solution de gestion complète, allant même jusqu'au Records Management.

De plus, la solution qu'il propose permet de pallier les problèmes :

- De stockage et d'identification des documents,
- De contrôle des versions pour avoir des documents fiables et essayer d'éviter les doublons,
- De conserver une simplicité d'usage et une grande capacité d'adaptation à la structure.

De plus, le fonctionnement par dossiers ne sera pas trop radical pour les usagers habitués au système des disques partagés, le système s'intègre très bien à Microsoft office et comprend un lien direct possible avec les boites mails.

Fonctionnalités idéales pour les utilisateurs	Fonctionnalités idéales pour les développeurs	Fonctionnalités idéales pour les experts informatiques
 <p><b>Interface Alfresco Share</b> Permet à des équipes internationales de collaborer sur un contenu, notamment grâce à de nouvelles fonctionnalités sociales, comme les mises à jour de statut, les flux d'activité de contenu, l'étiquetage et la recherche</p>	 <p><b>Contrôle de version automatique</b> Permet aux utilisateurs de suivre facilement les différentes versions, mineures et majeures, des documents via une piste d'audit</p>	 <p><b>Intégration avec Microsoft Office</b> Alfresco est très semblable à SharePoint sous Microsoft Office, ce qui permet aux utilisateurs de charger, réserver, libérer et modifier le contenu directement à partir d'Office</p>
 <p><b>Prévisualisation en ligne</b> Prévisualisez les types de fichiers les plus courants (comme les documents Microsoft Office, les fichiers PDF et les images) directement dans votre navigateur, sans les télécharger</p>	 <p><b>Aussi facile qu'un lecteur partagé</b> Grâce à CIFS et WebDav, vous pouvez glisser-déposer des fichiers directement vers la solution Alfresco, comme pour un lecteur réseau partagé</p>	 <p><b>Glisser-déposer à partir d'e-mails</b> Alfresco peut être installé comme un service IMAP dans votre client de messagerie électronique, afin que vous puissiez directement glisser-déposer le contenu de vos e-mails vers votre solution Alfresco</p>
 <p><b>Règles et actions basées sur les dossiers</b> Comme pour les règles des dossiers Outlook ou Gmail, les utilisateurs professionnels peuvent eux-mêmes créer des workflows de documents simples</p>		

Cette solution présente aussi de nombreux avantages pour la DSI : automatisation, contrôle et maîtrise des process.

Fonctionnalités idéales pour les utilisateurs	Fonctionnalités idéales pour les développeurs	Fonctionnalités idéales pour les experts informatiques
 <p><b>Automatisation des règles et des actions</b> Des règles simples à configurer peuvent automatiser les processus liés aux documents</p>	 <p><b>Scripts légers</b> Les scripts légers permettent aux développeurs de créer des composants réutilisables avec JavaScript, PHP et FreeMarker</p>	 <p><b>Types personnalisés</b> Les développeurs peuvent définir des types uniques et des métadonnées associées (informations)</p>
 <p><b>Aspects puissants</b> La création d'aspects représente une fonction encore plus puissante que les types : ces aspects peuvent renfermer des métadonnées personnalisées et être appliqués à n'importe quel document, quel que soit le type de contenu</p>	 <p><b>Workflow</b> Alfresco fournit des workflows pour l'automatisation du traitement des documents : ces workflows, qui reposent sur la technologie jBPM, peuvent être conçus pour des processus de révision et d'approbation simples, ou être configurés pour des processus métiers plus complexes</p>	 <p><b>Services de transformation</b> Alfresco permet de créer automatiquement plusieurs formats de documents, quel que soit le contenu du système : des documents Microsoft Word peuvent par exemple être automatiquement associés à la création d'une version PDF à la fin d'un workflow d'approbation, et ce pour une publication ultérieure sur le site Web</p>

Une deuxième solution est envisageable, plus modulable et adaptée au partage de documents, Nuxeo.

Les trois arguments que j'ai retenus de Nuxeo sont :

- Qu'il insiste sur la gestion de contenu et non de fichiers,
- L'association du travail collaboratif et de la gestion des documents,
- La personnalisation « illimitée et facile ».

Les propositions de GED affichées sur leur site sont :

#### Gérer les contenus, pas les fichiers

Utiliser des contenus ne consiste pas juste à partager des fichiers. Il s'agit également d'aligner vos modèles de contenu avec vos processus métier. Grâce à la flexibilité de son modèle de contenu, Nuxeo DM permet de définir des types de documents allant d'un simple fichier à un document composite, complexe et multi-fichiers. Avec Nuxeo DM, vous pouvez :

- **Créer et afficher** vos documents dans des dossiers physiques et virtuels, aux présentations différentes
- Décrire comment les documents sont liés les uns aux autres grâce à des **relations structurées**
- Appliquer les politiques de conformité internes ou externes en utilisant des **règles d'automatisation de contenu**
- **Acquérir** de façon unifiée **des contenus de différents formats**, par exemple des images scannées, des emails, des documents bureautique, des fichiers de CAO, etc
- Utiliser les **standards de métadonnées intégrés** comme Dublin Core, ou implémenter vos propres métadonnées
- Définir et appliquer un cycle de vie pour chaque type de document afin qu'ils **suivent vos processus métier**

“ Il était pour nous essentiel de reprendre le contrôle de notre système d'information documentaire et de pouvoir envisager ses évolutions en interne, de façon autonome, sans être limités par une solution propriétaire. Le modèle Open Source nous a permis de tester et d'évaluer Nuxeo en toute liberté avant d'arrêter notre choix. ”

Christophe Capon, Directeur des Systèmes d'Information de Vilogia

Une bibliothèque de services de gestion de contenu basiques et avancés, comme la recherche plein texte, l'archivage et la sauvegarde, garantit que votre stratégie de gestion de contenu peut se développer en même temps que vos besoins métier.

On retrouve l'atout dossier, pour rassurer les usagers en leur redonnant une forme de visuel connu, les règles d'automatisations pour alléger la charge de travail.

Ce qui le différencie d'Alfresco, c'est son adaptabilité importante à différents types de formats, son respect affiché des standards de métadonnées intégrés et le processus de vie par document.

## Travail collaboratif et gestion de documents

Nuxeo DM associe les processus de travail collaboratif et la gestion de documents. L'époque où il fallait intégrer et maintenir des outils différents pour des activités professionnelles fondamentales comme la gestion de contenu collaborative est maintenant révolue.

Avec ses espaces de travail collaboratifs, Nuxeo DM propose un environnement sécurisé dans lequel un groupe d'utilisateurs identifiés peut échanger des informations. Les fonctionnalités clés de ce travail collaboratif sont :

- **La gestion des versions** pour suivre les modifications des document réalisées par différents membres du groupe
- **La création et la récupération de versions** (check-in/check-out) facilement et avec un mécanisme de verrouillage
- L'historique et les règles de versioning configurables pour **suivre l'évolution du contenu** et ses modifications
- **La gestion des tâches et les workflows** pour vous aider à organiser et prioriser le flux des informations
- **L'annotation des documents**, pour faciliter les révisions et partager des commentaires avec leur contexte
- **Les notifications** par email et flux RSS
- **Les tableaux de bord personnels** pouvant être personnalisés à l'aide de "gadgets" **OpenSocial**



La collaboration mobile est également disponible pour les collaborateurs qui doivent pouvoir être productifs sur leur smart phone ou leur tablette au lieu de leur ordinateur. Une notification reçue en déplacement ? Cliquez et le document s'affiche dans une interface utilisateur adaptée au mobile.

Ce deuxième outil, beaucoup plus tourné vers le travail collaboratif correspond plus à l'esprit d'entreprise du CMBV, néanmoins, il a des capacités et des possibilités de développement qui apparaissent actuellement comme plus réduites par rapport à Alfresco.

Dans le cadre du choix de la GED, il ne faudra surtout pas oublier les modalités d'intégration des fichiers aux formats spécifiques et des produits Mac. En amont, il faudra décider soit de conserver les fichiers dans leur format d'origine et dans ce cas trouver des passerelles pour qu'ils soient lisibles par tous, soit les convertir dans un format ouvert à tous (par exemple, du PDF).

Pourquoi ne pas avoir retenu des solutions telles qu'un intranet, la mise en place de SharePoint ou une formation à l'utilisation de Wiki ? Parce qu'il est ressorti des questionnaires que ces solutions n'étaient pas prioritaires aux yeux des usagers et qu'elles n'apporteraient pas forcément un plus par rapport à l'organisation actuelle.

Pour ce qui est du partage des documents, une redéfinition de l'espace dédié et un outil permettant la mise à disposition de documents finalisés, et uniquement de documents finalisés, sans possibilité de modification sont les solutions qui seraient les plus proches des besoins de la structure.

Pour les projets communs et le travail simultané, les principaux concernés fonctionnent en navette. C'est-à-dire que les participants d'un même projet ne travaillent pas sur un même document en même temps mais en alternance : le premier travaille, le deuxième modifie et renvoie au premier, qui relit, annote et renvoie, etc.

Dans le cadre d'une autre structure, avec d'autres contraintes et d'autres besoins, ces solutions pourraient être pertinentes.

## 11 Trois scénarii pour trois solutions

---

Cette solution en trois phases, donne lieu à au moins trois scénarii, qui peuvent se décliner en plusieurs versions, une pour chaque phase. Ici nous donnerons les grandes lignes de chaque scénario. Les scénarii suivants sont présentés pour une solution complète de la formalisation à la dernière phase choisie, on aurait aussi pu concevoir un phasage complet avec un scénario par étape venant s'ajouter à la précédente.

### 11.1 Une formalisation des usages à l'aide d'un guide de recommandations

Ce scénario comprend la création et la mise à disposition d'un guide de recommandations pour la gestion documentaire. Il s'assure aussi de sa compréhension et de son bon usage.

#### 11.1.1 Objectifs du projet

Formaliser et unifier les pratiques documentaires de façon à éliminer certains risques et faciliter le classement des documents et leur identification.

#### 11.1.2 Grandes étapes du projet

- choix d'un responsable et désignation d'un comité de pilotage,
- mise en place d'un groupe de travail ou d'une personne en charge de la réalisation technique du projet,
- préparation d'une maquette du guide,
- vérification, modification et validation,
- présentation du projet à l'ensemble de la structure,
- diffusion du guide,
- suivi de la mise en place et bilan 6 mois après,
- éventuellement, recherche d'une solution pour le passif.

### **11.1.3 Document à prévoir**

Le seul document à prévoir au final est le guide de recommandations qui se découpera en plusieurs volets tels que : occupation de l'espace, référencement et nommage, les documents à conserver, les documents engageants, etc.

### **11.1.4 Formation et accompagnement au changement**

La formation sera plus de la présentation, le principe est que chacun comprenne bien l'intérêt des règles, leur principe et comment les appliquer. La formation sera surtout axée sur la compréhension et la responsabilisation. Une séance par petit groupe (6 à 10 personnes) devrait suffire, l'important étant de rester à disposition dans les 3 mois suivants pour répondre aux questions des usagers et éclaircir les points qui pourraient apparaître comme flous.

### **11.1.5 Temps de réalisation du projet**

Il faudra compter deux semaines pour la réalisation et présentation du guide et deux autres semaines pour la formation, soit un mois de mise en place. Ensuite, garder deux à trois mois pour le suivi, pas plus d'un jour par semaine le premier mois puis une demi-journée les deux mois suivants, soit une semaine et demi. Finaliser le projet par un bilan, durant 3 jours, 6 mois après.

Temps total estimé du projet : un mois et demi.

### **11.1.6 Évaluation du pourcentage de réponse aux besoins**

Cette solution répond à 50% des besoins exprimés, elle ne résout ni les problèmes de doublons éventuels dans plusieurs dossiers, ni de communication sur les travaux existants et en cours.

## **11.2 Encadrer, former et réorganiser**

Ce scénario inclut les deux premières phases proposées. Il vise donc une formalisation des usages à laquelle il ajoute une refonte du plan documentaire.



### **11.2.1 Objectifs du projet**

Réorganiser l'espace documentaire pour l'orienter vers les besoins fonctionnels de la structure.

### **11.2.2 Grandes étapes du projet**

Les grandes étapes du projet sont :

- Le choix d'un responsable et désignation d'un comité de pilotage,
- La mise en place d'un groupe de travail ou d'une personne en charge de la réalisation technique du projet,
- La préparation d'une maquette du guide en accord avec le nouveau plan documentaire,
- En parallèle, réflexion sur une nouvelle répartition de l'espace documentaire, refonte du plan,
- La vérification, la modification et la validation de la maquette,
- La présentation du projet à l'ensemble de la structure,
- La diffusion du guide,
- La réflexion sur les modalités de mise en place du nouveau plan de classement,
- La mobilisation pendant une journée des disques pour la mise en place du nouveau plan et le réaménagement des données (évaluer en amont le nombre de personne à mobiliser et définir précisément qui fait quoi). L'espace de quelques heures, les deux plans se superposeront. Attention, il faudra faire attention à ne supprimer aucun dossier avant qu'il n'ait été intégralement vidé.
- La Présentation du nouveau plan de classement,
- Le suivi de la mise en place et bilan 6 mois après.

### **11.2.3 Documents à prévoir**

Le guide de recommandations adapté au nouveau plan de classement et le plan de classement.

## **11.2.4 Formation et accompagnement au changement**

Ici il sera important tant de présenter les nouveaux usages que le nouveau plan de classement. Deux réunions peuvent être envisagées. De la même façon, les formations sur le guide et sur le nouveau plan de classement et ses usages sont à prévoir en deux temps. Il faudra compter deux séances de formation pour chacun des groupes. Un formateur peut prendre en charge l'ensemble des interventions ou le responsable peut décider d'attribuer un formateur à chaque thématique.

## **11.2.5 Temps de réalisation du projet**

Six semaines pour la réalisation et la présentation du guide et du plan de classement seront nécessaires. Ajouter à cela une semaine de mise en place, à effectuer de préférence à un moment creux dans les activités, type deuxième quinzaine de juillet ou première d'août.

Deux semaines pour les formations maximum, il faut expliquer les bonnes pratiques avant que de mauvais réflexes ne se mettent en place puis un mois de suivi. Le bilan est à faire 6 mois après.

Il faut donc compter une dizaine de semaines avec la mobilisation complète d'une à deux personnes sur certaines plages du projet.

- Évaluation du pourcentage de réponse aux besoins

Ce projet répond à 75% des besoins, puisqu'il met clairement à disposition un espace pour les projets communs. Reste le problème des doublons qui peuvent être présents dans plusieurs dossiers. Notons que le passif sera en parti repris dû à la réorganisation des dossiers et donc à une nouvelle répartition des données, qui sera l'occasion de faire un tri.

## **11.3 Revoir les pratiques et mettre en place un système de gestion documentaire**

Cette dernière projection vise la mise en place d'un outil complet de gestion documentaire permettant un partage optimal des ressources de la structure. Il permettra aussi une gestion des projets communs dans un outil dédié et un archivage, ou une destruction, simplifié des documents à terme.

### **11.3.1 Objectifs du projet**

Mettre en place un outil palliant à toutes les difficultés actuelles du CMBV et répondant aux besoins exprimés par les usagers. Cette solution a pour objectif de s'inscrire dans le long terme.

### **11.3.2 Grandes étapes du projet**

- choix d'un responsable et désignation d'un comité de pilotage,
- mise en place d'un groupe de travail ou d'une personne en charge de la réalisation technique du projet,
- cahier des charges techniques et fonctionnels pour le choix de la GED,
- test de l'outil retenu (possibilité, fonctionnalité, compatibilité avec le serveur, etc.),
- préparation d'une maquette du guide de recommandation avec prise en compte du futur outil,
- en parallèle, réflexion sur le planning de mise en place de l'outil,
- réflexion sur les modifications à apporter au plan de classement. Par exemple, suppression des dossiers qui n'auront plus vocation à exister pour être certain de ne pas avoir de doublon avec la GED,
- vérification, modification et validation des réalisations et du planning,
- présentation du projet à l'ensemble de la structure,
- diffusion du guide,
- mise en place de la GED,
- migration progressive des données sur disque vers la GED,
- nettoyage de Forum et services,
- Présentation du nouveau plan de classement complémentaire à la GED, servant aux documents personnels non finalisés,
- suivi de la mise en place et bilan 1 an après.

### **11.3.3 Documents à prévoir**

Les documents à prévoir sont : le guide de recommandations, un manuel d'utilisation de la GED et le nouveau plan de classement en expliquant sa complémentarité avec la GED.

### **11.3.4 Formation et accompagnement au changement**

En premier lieu, il faudra faire une présentation du projet dans sa globalité puis du guide et de l'outil séparément. Cela permettra aux usagers de commencer par visualiser les objectifs globaux du projet et son intérêt, puis de formaliser leurs usages avant d'intégrer des documents à un système de gestion documentaire qui ne peut pas tout gérer, par exemple, le format des fichiers intégrés. Leur implication au projet, leur responsabilisation face à leur production documentaire et un guide pour les aider à appliquer de bonnes pratiques seront des points importants d'aide à la réussite du projet. Il

faudra former les utilisateurs au guide mais aussi au nouvel outil, une séance pour le guide suffira mais plusieurs seront nécessaires pour l'outil de façon à en maîtriser toutes les facettes (stockage, partage, travail en collaboration, etc.).

### **11.3.5 Temps de réalisation du projet**

Il faudra compter 6 à 8 mois pour réaliser entièrement ce scénario. Comme précédemment une mise en place du nouvel outil en période creuse est préférable.

### **11.3.6 Évaluation du pourcentage de réponse aux besoins**

Cette solution, la plus coûteuse (investissement temps et humain) et la plus longue à mettre en place (compter 6 à 8 mois), est aussi celle qui répond le plus à la demande du CMBV. Elle couvre 100% des besoins et attentes de la structure.

La gestion documentaire n'étant absolument pas formalisée actuellement, le champ des possibilités d'organisation est vaste. De manière à favoriser au maximum une adoption de nouveaux systèmes et de nouvelles consignes, il est essentiel de respecter l'existant informel et les besoins des usagers. Mettre en place une GED et /ou un SAE apparaît prématuré au vu des résultats de l'enquête, il serait plus adapté d'envisager un plan en trois phases progressives pour instaurer des changements sans bouleverser l'organisation actuelle et rajouter une somme de travail trop importante. La première phase serait donc l'application du premier scénario, formaliser les usages.

## 12 Scénario retenu et application possible

En prenant en compte, les besoins, les attentes, les disponibilités, les difficultés éventuelles et la réceptivité au changement du personnel du CMBV, c'est le premier scénario qui me semble le plus réalisable actuellement. Le deuxième demanderait plus de disponibilité de la part de la DSI qui mène de grands chantiers actuellement et serait peut être un changement trop important pour les utilisateurs. Le troisième scénario rajouterait trop de travail, de gestes supplémentaires, et serait trop contraignant par rapport à l'organisation actuelle. Il faut prendre en compte la grande autonomie accordée à chacun jusqu'ici.

En commençant par développer et mettre en place la première solution, la majorité des problèmes fonctionnels sont résolus, mais surtout, les utilisateurs peuvent commencer à s'habituer à un environnement normalisé avec des avantages et des contraintes.

Pour la méthodologie de construction du scénario, je me suis appuyée sur « le kit du chef de projet » d'Hugues Marchat<sup>26</sup>.

### 12.1 Etape de la mise en place du projet

Un projet se prépare en amont. Quelques étapes sont à réaliser pour permettre de construire de façon solide le projet et d'éviter des problèmes qui pourraient le faire échouer.

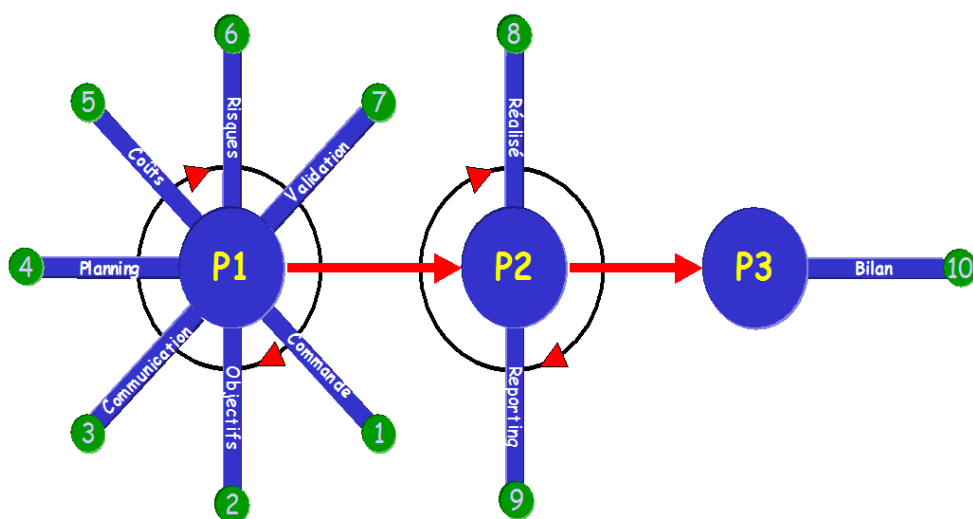


Figure 15 : le fonctionnement de la méthode du « Kit du chef de projet »<sup>27</sup>

<sup>26</sup> [6] Hugues Marchat

<sup>27</sup> [6] Hugues Marchat P.42



Les objectifs de communication servent à prévoir en amont l'implication de l'ensemble du personnel dans le projet, pour sa réussite, et à baliser des étapes projets.

Chaque étape projet a un équivalent communication :

- Réunion de lancement : les maquettes sont finies et validées, le projet peut être lancé,
- Journal du projet : réunion bilan à mi-parcours pour faire le point sur les avancées,
- Réunion d'information : préparer les usagers à la mise en place de nouveaux outils et des changements organisationnels,
- Démonstration : formation générale avant la mise en place définitive qui sera complétée par des formations en groupe,
- Réunion de clôture : bilan du projet avec les usagers.

L'ensemble de ces étapes permet de compléter le bilan personnel du chef de projet et de mettre en place un accompagnement au changement.

#### **12.1.4 Définir un planning**

Le projet se limitant à la rédaction et à la mise en place d'un guide, le planning est assez simple. Le projet s'étalera sur 6 mois, temps d'adaptation et bilan compris.

- Lancement du projet, maquette et validation : deux semaines,
- Présentation, mise en place du guide et formation : deux semaines,
- Deux à trois mois pour un suivi avec pas plus d'un jour par semaine le premier mois puis une demi-journée les deux suivant : 8 jours,
- Bilan 6 mois après le lancement : 3 jours.

Le projet s'étalera en temps réel sur 6 mois. En ETP pour le responsable de la rédaction et du suivi il faudra compter 1 mois et demi.

À cela s'ajoutera le temps de réunion pour chacun des participants, compter 8 réunions sur ¼ de journée par participant, soit 16 jours d'ETP.

Les salaires étant variables d'un employé à l'autre, il est impossible de chiffrer le coût du projet.

#### **12.1.5 Analyser les risques**

Les risques seront le manque de disponibilité des gens et des contraintes humaines tels que le refus du changement, de la contrainte réglementaire ou du partage des données.

Un projet, c'est aussi un suivi. Par conséquent, une fois le projet lancé, il faudra, de façon régulière mettre à jour le planning et assurer des retours auprès du comité pilote et du responsable de manière à éviter de mauvaises surprises en fin de projet : manque de temps, correction de dernières minutes, etc.

### **12.1.6 Mettre à jour le planning**

En cas de contretemps, il faudra revoir les objectifs et s'adapter. Il faut prendre en compte le planning de travail initial des personnes impliquées dans le projet, les vacances, les arrêts maladie, la disponibilité des salles de réunions, etc.

Beaucoup de facteurs peuvent faire varier le planning d'un projet, celui-ci étant particulièrement court, les risques sont limités et il peut facilement être déplaçable dans le temps, il n'y a pas de contrainte temporelle pour la fin du projet.

### **12.1.7 Assurer un retour auprès du comité pilote et du responsable**

À chaque étape du projet il faudra faire un mini bilan et rendre compte des progrès. Il est important de pouvoir justifier son travail en cas de contretemps ou de difficultés non prévues. De plus, ces bilans ponctuels faciliteront la rédaction du bilan final.

Il faut aussi définir un certain nombre d'étapes qui jalonnent le parcours et permettront de valider des points d'avancée.

### **12.1.8 Maquette du guide**

Rédaction et présentation d'un premier guide qui servira de maquette. Il permettra de faire un premier point sur la réponse au besoin et de voir si l'on répond bien à la demande.

### **12.1.9 Validation de la maquette**

Le comité de pilotage du projet se charge de valider ou de demander des modifications sur la maquette. Une fois cette dernière validée, le guide final peut être rédigé et on passe à l'étape suivante.



### **12.1.10 Présentation du projet aux usagers (réunion de lancement)**

Il ne faut pas présenter le projet trop tôt aux usagers pour ne pas créer un effet de lassitude et de découragement, c'est pourquoi il peut être intéressant de séparer l'analyse du besoin (ici sous la forme d'un questionnaire) de ses conséquences.

Le projet de réorganisation documentaire et de mise en place d'un guide ne sera déclaré de façon claire qu'après la finalisation de la maquette. Cela permettra d'instaurer une véritable continuité entre le lancement du projet et sa réalisation.

### **12.1.11 Présentation des guides (démonstration)**

Présentation et formation générale aux nouveaux outils. Il faut prévoir une réunion pour l'ensemble de la structure, qui servira de première approche au changement.

### **12.1.12 Diffusion et mise à disposition**

Dans un premier temps la diffusion se fera de façon numérique, les utilisateurs pourront l'imprimer s'ils en ressentent le besoin. Beaucoup de personnes au CMBV fonctionnent majoritairement avec du numérique et ont pris l'habitude de lire sur écran. Le guide sera mis à disposition de tous (sous format PDF) dans un endroit clairement indiqué, type dossier dans l'espace Forum et envoyé par mail (en pièce jointe) avec un texte de présentation et sa localisation.

### **12.1.13 Formation**

Une présentation plus détaillée et un temps de questions sont à prévoir pour la formation. Celle-ci devra être effectuée en une séance de 6 à 10 personnes. Des exercices ou une démonstration pratique peuvent s'avérer pertinents et sont donc à prévoir dans le cas de mise en place de règles de gestion.

### **12.1.14 Accompagnement aux changements**

Un suivi par mail et une plage de disponibilité pour répondre aux questions directes seront à prévoir dans les mois suivants. Les utilisateurs prendront plus ou moins de temps à s'adapter selon leur poste et leur personnalité, beaucoup de questions pratiques n'apparaîtront qu'à l'usage.

L'accompagnement au changement est un point essentiel pour la réussite du projet. Un utilisateur seul face à ses questions concernant l'outil abandonnera ou détournera les règles pour mettre en place un usage qui lui est propre et qui ne sera pas conforme.

### **12.1.15 Bilan (réunion de clôture)**

Après un délai suffisant pour que les nouveaux usages soient bien intégrés et que chacun puisse prendre du recul, faire une réunion de bilan est important.

D'un point de vue pratique, il faudra prévoir deux réunions :

- Une avec le comité de pilotage et les responsables projet,
- Une avec l'ensemble du personnel pour faire un point sur les changements.

Ce sont ces réunions qui détermineront la réussite ou l'échec d'un projet.

## **12.2 Méthodologie à suivre en tant que chef de projet**

S'agissant du chef de projet, il est important de prévoir des documents pour encadrer son travail, à chaque étape correspond un document permettant de toujours cadrer son sujet, ses évolutions et de clôturer ses étapes.

Que ce soient des grilles d'analyses, des tableaux de suivi, des indicateurs de mesures, des notes de cadrage ou des bilans, un chef de projet a à sa disposition nombre d'outils. À lui de faire le bon choix pour que ses documents soient les plus représentatifs et explicites possible.

En toute situation, il devra se rappeler qu'il communique avec des gens qui ne sont pas spécialistes de son domaine et qui n'ont pas forcément les mêmes objectifs que lui, à lui de s'adapter.

La méthodologie du chef de projet reprend les étapes ci-dessus en prenant soin à chacune d'entre elles de produire un document pour son suivi et un document pour communiquer.

L'ensemble de ces étapes et de ces documents est parfaitement schématisé dans la figure ci-dessous :

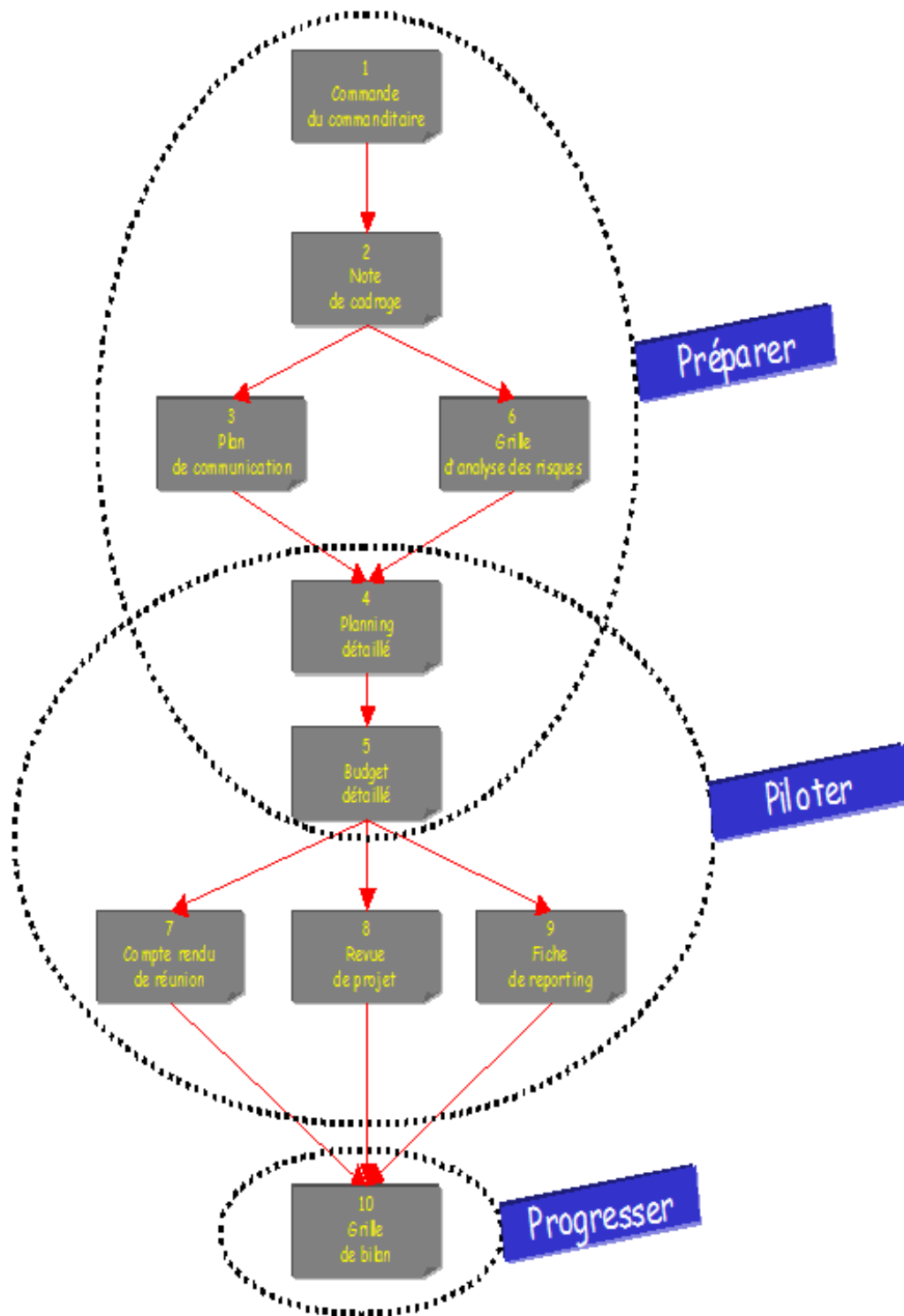


Figure 17 : la méthode par les livrables<sup>29</sup>

<sup>29</sup> [6] Hugues Marchat P.97

## 12.3 Cadre de référence

Si la structure le souhaite, quelques normes encadrent la gestion documentaire, surtout pour ce qui est du rapport à la qualité. Le CMBV étant une association loi 1901 avec une soixantaine d'employés, dans un domaine culturel, et donc avec peu de risques de litiges, il n'est pas nécessaire de respecter les normes à la lettre et d'effectuer des démarches d'accréditation. Toutefois, il est bon de les connaître et de s'en inspirer :

- NF EN ISO 9000, systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire.
- NF EN ISO 9001, systèmes de management de la qualité. Exigences.
- NF EN ISO 14001, système de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation.
- AC X 50-178, management des processus. Bonnes pratiques et retour d'expérience.

Les normes sont, en général, difficilement accessibles mais elles peuvent représenter un bon investissement pour une structure. Sur les thématiques de gestion documentaire et de knowledge ou Records Management, il est conseillé d'attendre un peu car de nouvelles normes sont en cours de rédaction. Ce sont des domaines en perpétuelle évolution, surtout due aux nouveaux espaces de partage d'information, et dont les textes essaient de suivre et de s'adapter aux changements.

## 12.4 Evaluation du pourcentage de réponses de la solution retenue face aux besoins

Tableau 5 : Reprise du tableau de recensement des besoins

Besoin	Risque	Optimisation (gain charge de travail)	Réponses de la phase 1	Gain
responsabilisation des usagers	responsabilité		100%	Temps et argent
besoin de conserver les documents et de les retrouver		conservation	40% le guide est non coercitif et ne change rien au classement actuel	Temps et argent
évaluer les niveaux de sécurité nécessaires pour la protection de la confidentialité du travail et des données		protection des données personnelles	Non, reste la protection par accessibilité au dossier mais ce n'est pas toujours adapté.	Protection / fiabilité des données et confiance des usagers dans le système
besoin de trouver un document rapidement	non-disponibilité		40% le guide est non coercitif et ne change rien au classement actuel	Temps et travail
aider à trier ce qu'il est nécessaire de conserver et ce qui doit être détruit	sur-conservation /saturation /destruction avant terme		80% par l'aide à l'identification des documents et la responsabilisation	Temps et espace
besoin de pouvoir identifier un document de façon simple et être certain de son intégrité		authenticité	40% les règles de nommage aideront mais il n'y a pas de sécurisation des documents	Temps, travail, argent

Besoin	Risque	Optimisation (gain charge de travail)	Réponses de la phase 1	Gain
besoin de mettre en place un système de protection et de migration des fichiers	Corruption	intégrité	Pas de réponse	Protection des données, argent
besoin de pouvoir être certain de l'exploitabilité d'un document		fiabilité	40% par la responsabilisation des usagers et en attirant leur attention sur l'importance des formats de stockage	Temps et argent
meilleure identification et classement des documents	Perte		40% le guide est non coercitif et ne change rien au classement actuel	Temps, travail, argent
communication sur le travail de chacun	travail supplémentaire		Peu même si un encouragement au partage est indiqué	Temps, travail, argent

On peut donc estimer que ce scénario répond à 50% au besoin actuel de la structure. Il laisse des problèmes en latence tels que l'intégrité, le partage des connaissances et le problème des doublons. Toutefois, il répond aux principales problématiques de classement, identification, partage, etc. dans la mesure de la bonne volonté de chacun, étant donné que le guide se veut non coercitif.

# Conclusion

En conclusion, le premier scénario a été retenu par volonté d'un changement progressif au sein de la structure. Commencer par une formalisation et une uniformisation, avant d'inclure de véritables changements, entraînera une meilleure adhésion au projet, une appropriation des notions de gestion documentaire et une responsabilisation des usagers.

Le questionnaire a permis de mettre à jour un certain nombre de problèmes et de besoins émanant du personnel de la structure. Il a aussi permis d'évaluer leur ouverture au changement (entre autre grâce au classement par priorisation des changements éventuels à mettre en place). Ce constat est venu en renfort des conclusions des entretiens de février et des différentes discussions que j'ai pu avoir de façon informelle. Le personnel du CMBV est plutôt réceptif au changement mais ne souhaite pas une surcharge de travail, ni une contrainte trop forte et, de plus, il fonctionne assez bien avec le plan de classement des disques partagés. Le CMBV est une structure qui fonctionne très bien en autogestion actuellement. La gestion individuelle des données et la communication libre apparaissent comme satisfaisantes aux yeux des usagers. Si je propose de mettre en place un système formalisé de gestion documentaire, c'est donc majoritairement pour optimiser les pratiques actuelles. Les risques tels que la saturation des espaces de stockage, la perte de données et les doublons de travail sont avérés, néanmoins ils ne prennent pas encore de proportions inquiétantes. Le guide de recommandations et les deux autres phases du projet, si elles viennent à être appliquées un jour, ont donc des valeurs préventives.

La proportion de documents engageants traités par le CMBV par rapport à l'ensemble de la documentation est faible, elle est actuellement prise en charge par la secrétaire générale qui s'occupe de leur récupération et de leur archivage. Le CMBV étant une association loi 1901, évoluant dans un cadre culturel, les risques de procès avec des enjeux financier est moindre. Néanmoins, de grandes sommes peuvent parfois être mises en jeu, dans le cadre de la mise en scène d'une partition par exemple. Et, en principe, chaque document engageant a autant d'importance, quelles que soient les sommes potentielles qui lui sont rattachées. Dans le cadre du guide il était donc essentiel de faire un point, non pas sur leur gestion, mais sur leur transmission à la personne les prenant en charge.

Il n'a pas été question des mails dans ce mémoire, et le sujet n'a été abordé que de façon rapide dans le guide de recommandations, pour la simple et bonne raison qu'ils pourraient faire office d'un projet à part. La gestion des mails est un sujet particulièrement complexe et j'ai préféré ne pas aborder le sujet plutôt que de le faire de façon nécessairement trop superficielle dans ce mémoire. De même, je n'ai pas parlé d'archivage mais de stockage de données et de documents. Ma principale préoccupation était le Workflow et non pas le knowledge ou le records management.

Je voulais surtout mettre en avant les gains apportés par un système de gestion documentaire, quelle que soient la taille, le statut et les activités de la structure : gain



potentiel de temps, d'argent et d'image. Même si ces bénéfices sont difficilement mesurables, et rendent donc l'argumentation d'un projet difficile, ils sont réels. Dans le cas de plus grosses structures, il sera plus intéressant de mettre en avant l'argument financier, par exemple avec les risques juridiques liés aux documents engageants, et de s'associer avec le service juridique pour appuyer le projet auprès de la direction.

Pour le CMBV j'ai choisi de valoriser l'optimisation et je me suis associée à la DSI parce que c'est le responsable informatique qui a en charge la plus grande partie de la gestion documentaire, surveillance et gestion du contenu des disques, et parce que, la personne en charge actuellement du poste, est quelqu'un de fortement apprécié et écouté au sein de la structure. Il saura donner un poids suffisant au projet pour en assurer la réussite.

La méthodologie choisie pour mener à bien l'analyse des besoins et celles développées dans les scénarios sont des méthodologies types, qui sont parfaitement réutilisables dans d'autres cas. Quelques aménagements seront bien évidemment à mettre en place, mais la grille générale des actions à mener, des points à surveiller et des étapes à suivre sera la même.

La gestion documentaire reste un vaste sujet dont je n'ai fait qu'explorer certaines facettes pour proposer une véritable solution. Ce mémoire aurait pu suivre d'autres pistes et développer d'autres aspects, tels que les mails ou l'archivage. L'important étant que quel que soit le point que l'on choisit d'approfondir, il en ressort toujours que les bénéfices d'un tel investissement sont bien réels pour une structure. Et ce même s'ils sont difficilement évaluables car le retour sur investissement ne se calcule pas en rentrée d'argent mais en évitement de dépense.

Ainsi, pour de futur projet, il est à se demander si une orientation vers les possibilités d'optimisation des processus n'est pas à valoriser par rapport à l'argumentation de limitation des risques.

# Bibliographie

Cette bibliographie est datée du 25.09.2010, date de l'arrêt des recherches. La présentation suit la norme en vigueur à l'INTD. Les références sont classées par thème, ou mêmes classées en concordance avec le plan du mémoire (par ordre d'apparition). Puis les références sont classées par ordre alphabétique d'auteur, dans chaque thème. Elles sont numérotées à la suite, indépendamment du classement thématique. Le renvoi à la bibliographie, dans le corps du mémoire, se fait par le numéro de référence bibliographique, le nom de l'auteur et la page.

### **La gestion documentaire**

[1] Boutou Olivier. Gestion documentaire. Paris, Afnor, 2009. 145p. 100 questions pour comprendre et agir. 978-2124751136

Cet ouvrage synthétise l'ensemble des questions que l'on peut se poser à propos de la gestion documentaire, que ce soit des définitions, des process ou des points de réglementation. Il m'a aidé tant dans ma démarche théorique, que dans l'analyse des besoins et dans la rédaction du guide de recommandations.

[2] Etude menée par Coleman Parkes Research, commandité par la société Ricoh. L'impact des processus documentaires au sein des entreprises. Juin 2011. 18p. [[http://www.ricoh.fr/Images/Ricoh%20Process%20Efficiency%20Index%20French%20FINAL\\_t\\_71-28356.pdf](http://www.ricoh.fr/Images/Ricoh%20Process%20Efficiency%20Index%20French%20FINAL_t_71-28356.pdf)]

Cette étude présente les enjeux d'une bonne gestion documentaire au sein des entreprises. Elle met en avant, de façon graphique, les écarts entre différents pays européens sur les évolutions de la gestion documentaire et permet ainsi une visualisation des économies de temps et d'argent à réaliser.

### **Le partage des données**

[3] Bidan Marc, Systèmes d'information et territoires de l'entreprise (SITE) : cartographie, cohérence et cohabitation à la lumière d'un projet d'intégration du système d'information de gestion. Management & Avenir, 2006/3 n° 9, p. 17-43. DOI : 10.3917/mav.009.0017

Cet article met en avant les différents enjeux de reconnaissance des territoires dans les entreprises et les difficultés que l'on peut rencontrer quand l'accès à l'information n'est pas en adéquation avec un statut hiérarchique. Il pose aussi le problème des plans de classement documentaire, entre correspondance avec l'organisation de la structure et besoin organisationnel, comment trouver un équilibre ? Il conclut sur le fait qu'une fois une gestion

documentaire satisfaisante pour tous et validée par la hiérarchie mise en place, il n'y a plus de question de territoires.

### **L'analyse de structure**

[4] La Gestion Electronique de documents (GED)

Choppy Thomas, Nerden Patrick. GED open source. Paris, Smile, 2010. 92p. Document en ligne d'accès gratuit sur demande.

Ce livre blanc présente ce que sont les GED open sources et quel en est l'intérêt. Tout une partie de définitions de termes et fonctionnelles ouvre le livre blanc, qui se conclut par un comparatif de plusieurs solutions. Il met à disposition de tous des repères pratiques pour aider au choix d'une GED.

[5] Marchat Hugues. La gestion de projet par étapes : analyse des besoins. Paris, Eyrolles 2e édition, 2008. 207p. **ISBN-13**: 978-2212541441

Marchat Hugues donne, grâce à cet ouvrage, une véritable méthodologie d'analyse d'une structure pour en définir les besoins. Cet ouvrage m'a servi à appuyer toute ma deuxième partie, il m'a donné des clefs de réflexions et a été d'une grande aide pour structurer ma démarche et la formaliser.

### **Le management de projet**

[6] Marchat Hugues. Le kit du chef de projet. Editions d'organisations. Paris, Eyrolles, 2010. 223p. Collection Gestion de Projets. 978-2-212-54731-3

Cet ouvrage m'a aidé à ma méthodologie de projet pour la mise en place d'un guide de recommandations. Il présente en particulier la méthode des 3P (préparer, piloter, progresser) qui est un guide détaillé d'un suivi de projet, de sa création à son bilan. Il donne en outre beaucoup d'indicateur à mettre en place, de modèle de rédaction pour les documents de suivi et de présentation et une liste d'étape à suivre point par point pour assurer bonne conduite d'un projet.

# Annexes

# Annexe 1 : Guide d'entretien, février 2011

Nom :

Service :

Prénom :

Poste :

## I Activités au sein du Centre de musique Baroque de Versailles

- Quelle est votre activité principale ?
  
- Quelle sont vos activités secondaires ?

## II Activités inter-service

- Echangez-vous des informations/documents avec d'autres services que le vôtre ?
  
- Travaillez-vous en collaboration avec la bibliothèque ?
  - o Si oui, quel en est votre usage (recherche, consultation, abonnement, etc.) ?
  
- Passez-vous par le catalogue en ligne pour faire des recherches documentaires ?
  - o Avez-vous des remarques (questions sur la base, points insatisfaisants, etc.) ?

## III Documentation et information

- Quels sont les besoins d'informations/documents liés à votre activité ?
  
- quels documents issus de votre activité doivent/devraient être mis à disposition de tous ?
  
- Passez-vous par la bibliothèque pour l'ensemble de vos besoins informationnels ?
  - o Utilisez-vous d'autres ressources ? Si oui, lesquelles ?

## **Annexe 2 : questionnaire portant sur la gestion documentaire au CMBV**





## LA GESTION DOCUMENTAIRE AU CMBV

EXISTANT, USAGES ET BESOINS

5. Utilisez-vous des polices, des caractères ou tout autre signalétique qui n'est pas installé par défaut sur votre poste ? Si oui, lesquels ?

---

---

6. Ces différents formats entraînent-ils des conflits ? des problèmes de consultation (ouverture / lecture du fichier) ? de matériel adapté ?

---

---

7. Les supports papiers et leur rangements :

Création / impression ->  Cahier  Papier  Carton  Brouillon (note volante)  Post-it  
Rangement ->  Dossier  Chemise  Classeur  Etagère dédiée  Boite  Tiroir  
 Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

8. Où « stockez-vous » votre documentation personnelle (produite et reçue, note, livre, revue, travail achevé, etc.) ?

Dans mon bureau  Dans un lieu dédié (placard, coffre, etc.)  Dans une salle d'archive  Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

9. Où conservez-vous votre documentation électronique (produite et reçue, travail en cours, achevé et / ou collaboratif) ?

Sur votre bureau (ordinateur)  Dans la partie Forum  Dans un dossier à votre nom (où ?)  Dans la partie Service (autre que votre pôle)  
 Dans la partie dédiée à votre pôle  Dans un dossier accès libre  Dans un dossier sécurisé  Impression des documents importants  
 Sur un support extérieur (clef USB, disque dur externe, CDs de données gravées, etc.)  
 Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

10. Disposez-vous d'un lieu de stockage de vos documents numérique particulier (Access, File maker, etc.) ? Si oui, lesquels ?

---

---

### La règle des « 3 U » ou comment identifier les documents à conserver

11. Sur les 3 critères suivant pourriez vous évaluer si vos documents actuels sont majoritairement :

	Oui	Non	
⇒ Utile : de travail, d'archive, informatif ou explicatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ % approximatif
⇒ Utilisable : compréhensible, exploitable et structuré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ % approximatif
⇒ Utilisé : connu, accessible, lisible et consulté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ % approximatif

- 2 -

**Politique documentaire et CMBV**

12. Avez-vous connaissance d'une politique ou de recommandation de gestion documentaire au CMBV ?

Oui  Non  
Si oui, laquelle/lesquels : \_\_\_\_\_

13. Suivez-vous des pratiques d'identification / rangement / classement des documents propres à votre service ?

Oui  Non  
Si oui, laquelle/lesquels : \_\_\_\_\_

14. Avez-vous une méthode d'identification / classement des documents qui vous est propre ? Pouvez-vous l'expliquer en quelques lignes ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. Le système de gestion documentaire actuel vous convient-il ?

Pas du tout satisfait  Peu satisfait  Satisfait  Très satisfait

**Travail collaboratif et partage des ressources (à l'exclusion d'échange par mail)**

16. Travaillez/échangez-vous beaucoup avec :

	Oui	Non
⇒ Des gens de votre propre service /pôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Des gens d'autres services /pôles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Des gens de l'extérieur (mise en ligne /publication)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Quelles modalités de partage avez-vous mis en place :

Dossier commun sur les disques partagés du CMBV  Echange papier  
 Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

## LA GESTION DOCUMENTAIRE AU CMBV

EXISTANT, USAGES ET BESOINS

18. Quelles difficultés rencontrez-vous ?

---

---

19. Une fois les projets communs achevés, gardez-vous un dossier commun d'archive ?

Non, jamais  Chaque participant se charge de conserver sa partie du projet  Oui, toujours

20. Seriez-vous ouvert à de nouvelles modalités de travail en commun ?

Nouvel espace dédié uniquement au projet  Mise en place de Wiki  Création de dossier sous Google doc  
 Mise en place d'un Intranet  Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

21. Avez-vous des suggestions ?

---

---

### Document administratif et service commun

Nb : sont considérés comme document administratif à mettre en commun tous les formulaires administratifs type dont le personnel de la structure peut avoir besoin. Exemple : les feuilles de congés.

22. Actuellement, trouvez-vous facilement les documents dont vous avez besoin ?

Oui  Non

23. Comment en prenez-vous connaissance ? Comment vous les procurez-vous ?

---

---

---

- 4 -

## LA GESTION DOCUMENTAIRE AU CMBV

EXISTANT, USAGES ET BESOINS

24. Pensez-vous qu'une nouvelle localisation (plus groupée, identifiable) ou un nouvel outil serait utile ?

	non	Peut-être	oui	Ordre de priorité (1, le plus pertinent à 3)
⇒ Un dossier sur le Forum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Un dossier accessible à tous dans Service / Commun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ La mise en place d'un intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### La gestion documentaire au CMBV et vous

25. Pensez-vous que le système actuel

	Oui	Non	Ne se prononce pas
⇒ Répond entièrement à vos besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Répond partiellement à vos besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Ne répond pas à vos besoins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Vous laisse une liberté de gestion appréciable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Manque de cadre procédural et de recommandation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Pensez-vous être au courant des projets en cours et du travail déjà accompli par vos collègues (ex : traduction ou transcription) ?

Oui  Non

27. Qu'attendriez-vous comme type de changement / amélioration dans le cadre d'une réorganisation de la gestion documentaire au CMBV ?

---



---



---

28. Auto-évaluation du système de gestion documentaire actuel :

Points positifs

- liberté de gestion
- Espace délimité et sécurisé
- pas de contrainte d'archivage
- facilité de création d'espace de travail commun
- simplicité d'usage
- Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

Points négatifs

- accessibilité difficile
- perte de documents
- difficulté d'identification des versions
- risque de doublon de travail
- corruption de fichier
- niveau de sécurisation pas toujours adapté
- méconnaissance du travail en cours des collègues
- Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

29. Pensez-vous que la mise en place d'un des outils suivant serait utile ?

	non	Peut-être	oui	Ordre de priorité (1, le plus pertinent à 3)
⇒ Réorganisation des disques partagés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Mise en place de normes et de recommandations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Mise en place d'un système de gestion électronique de documents (GED)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⇒ Mise en place d'un système d'archivage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## **Annexe 3 maquette du guide de recommandations**

# **Guide de recommandations (Maquette)**

{Ceci est une maquette du guide de recommandations de gestion documentaire à destination du CMBV. Seules les grandes lignes y sont détaillées. Dans le cadre de la finalisation du produit, il faudra mettre en place une rédaction intégrale de chacun des points. Il est essentiel de garder en mémoire lors de la rédaction de ce guide qu'il est destiné à tous types de public, et certainement pas à des spécialistes du milieu de la documentation. Il peut être utile de mettre un glossaire succinct, à titre indicatif, à la fin de ce guide. Son principe de fonctionnement est simple, il devra servir de référentiel au personnel actuel et aux futurs arrivants. Une formation sera mise en place pour l'équipe déjà en place, les nouveaux arrivants se verront distribuer un exemplaire à leur prise de poste.}

Ce guide de recommandations est destiné à vous guider dans les choix de gestion documentaire qui ont été effectués au CMBV. Pour un repérage plus simple, il fonctionne sur un système de questions, comme une Faq<sup>30</sup>. Vous devriez pouvoir vous retrouver dans chacun des cas. Il est recommandé de lire ce document au moins une fois intégralement et dans l'ordre des chapitres présentés de façon à prendre connaissance des attentes du gestionnaire documentaire.

La gestion du papier est traitée dans le premier point, les autres questions portent essentiellement sur le numérique.

Si vous avez des questions complémentaires ou si un point vous semble toujours flou à la fin de votre lecture, n'hésitez pas à vous tourner vers l'un de vos responsables ou le responsable informatique qui seront à même de répondre à vos questions.

Bonne lecture

---

<sup>30</sup> Faq : foire aux questions.



## Sommaire

1	Le papier .....	97
2	Gestion de mes documents personnels .....	98
3	Règle de nommage .....	99
4	Comment trier mes documents ? Que garder ? .....	100
5	Les documents à conserver .....	101
6	Comment partager mon travail finalisé et mes documents ? .....	101
7	Les documents engageants .....	102
8	Les mails .....	103
9	Les projets collaboratifs, gestion et conservation .....	105
10	Les documents administratifs .....	105
11	Je suis vacataire ou stagiaire, que dois-je faire de mes documents en quittant la structure ? .....	106

# 1. Le papier

Le CMBV ne dispose pas d'assez de stockage commun des ressources documentaires. Il est demandé à chacun de gérer sa documentation dans son espace dédié (bureau).

Pour ne pas arriver à une saturation de ces espaces dédiés et pour permettre à d'autres usagers de retrouver un document en cas de besoin (retraite, maladie, vacances, etc.) il est important de suivre quelques règles :

Classer ses archives annuellement et par projet (fonctionnement principal du centre). Si un projet n'est pas clôturé en fin d'année le classer dans l'année suivante. La date de fin servira de repère.

- Créer un dossier par projet
- Y insérer un sous-dossier par thématique traitée
- Ranger tous les dossiers d'une année dans des boîtes ou des classeurs avec des libellés clairs indiquant le début et la fin du projet, son nom et le nombre de boîte qui le contient (1/x)

Pour ce qui est des indications à porter sur les dossiers :

- Indiquer les dates de début de projet, de fin de projet et d'archivage sur chaque dossier
- Indiquer aussi de façon claire le nom du projet, son responsable et les collaborateurs
- Penser à lister les thématiques associées à ce dossier et à indiquer le nombre de sous-dossiers correspondant

Pour ce qui est du tri des papiers, quelques règles sont aussi préconisées :

- Ne garder que les documents finalisés
- Un brouillon n'est à conserver que s'il comporte des notes manuscrites essentielles à la compréhension du déroulement du projet
- N'imprimer vos mails qu'en cas de besoin

En suivant ces quelques recommandations, votre espace documentaire ne devrait pas arriver à saturation trop rapidement et retrouver un document ne deviendra pas un jeu de piste.

## 2. La gestion de mes documents personnels

Un document personnel peut être défini de deux façons :

- Un document peut-être considéré comme personnel lorsqu'on ne souhaite pas le partager (parce qu'il est inachevé, confidentiel, etc.)
- Généralement, un document est considéré comme personnel lorsqu'il n'a pas de rapport avec le travail (document concernant sa vie privée)

Dans le premier cas, les documents personnels sont à conserver dans un espace sécurisé dont vous êtes le seul à posséder les droits d'accès si le document est confidentiel. Vous pouvez ainsi vous créer un dossier sur Forum, mais l'accès en est libre, ou demander au responsable informatique de vous ouvrir un espace personnel.

Actuellement, lorsque vous prenez votre poste, trois espaces sont mis à votre disposition :

- Le Forum (F), espace personnel commun où les accès sont libres
- Un accès à votre service et aux dossiers dont vous avez besoin sur le disque Services (S)
- Un espace personnel, sécurisé, et dont vous êtes le seul à avoir accès qui est nominatif et accessible sur le disque U

Ces trois espaces ont vocation, dans l'ordre, à stocker des données personnelles en les mettant à disposition de tous, à partager votre travail avec les collègues de votre service ou d'un autre service sur l'espace dédié et à stocker vos données personnelles.

Il est fortement déconseillé de stocker des données sur votre bureau d'ordinateur. En cas de panne elles pourraient être irrécupérables, alors que tout ce qui est déposé sur le serveur du CMBV reste accessible.

Pour ce qui est du deuxième, les documents personnels n'ayant aucun lien avec votre travail, ou des spécificités de votre poste, ou sans aucune vocation professionnelle, n'ont pas leur place dans un espace de stockage du CMBV.

Tous les documents types photos personnelle, écrits personnels, vidéos, etc. ne doivent pas être conservés au CMBV. Même sur votre messagerie.



### 3. Règle de nommage

Pour permettre à chacun de s'y retrouver quelques règles de nommage sont recommandées pour uniformiser les pratiques.

Il est conseillé d'indiquer / d'inclure sur chaque document en entête et en pied de pages :

- Le nom du projet concerné ou le sujet du document
- Le nom du responsable
- Sa date d'émission
- La pagination
- Le logo de la structure si le document à un caractère officiel

Nom du projet en cours / sujet

En-tête

Si c'est un document à caractère officiel, le logo de la structure peut être inséré sur la première

Pied de page

Nom Prénom

Date

Nombre de pages

Pour ce qui est de l'enregistrement des fichiers et de leur stockage, chaque fichier doit comporter un nom clair et une date : **projetx20111003**. En cas de recherche du fichier le plus récent, la date sera importante.

Si plusieurs versions d'un même fichier sont prévues, penser à chaque fois à indiquer le numéro de la version en cours lors de la sauvegarde par un petit « v » et le numéro de la version : **projetx20111003v3**.

## **4. Comment trier mes documents ? Que garder ?**

Les documents sont à ranger selon plusieurs catégories, par exemple :

- Documents personnels
- Travail finalisé
- Documents à partager
- Travail en cours
- Etc.

Chacun peut définir les catégories de documents qu'il souhaite tant qu'elles s'intègrent dans le plan de classement documentaire de l'entreprise.

De la même façon que pour les documents papiers il ne faut garder que les versions finalisées quand un travail est bouclé. Les brouillons ne sont à conserver que si des modifications majeures ont été effectuées, dans ce cas ils sont témoins de l'évolution et des changements du projet.

Les brouillons conservés devront l'être sous un format non modifiable type PDF.

Les documents finaux devront être conservés sous deux formats :

- Un format modifiable pour pouvoir reprendre des points et apporter des modifications en cas de besoin. Même si, normalement, tout est finalisé.
- Un format non modifiable type PDF pour être partagé et servir de témoin en cas de doute sur l'intégrité de l'autre document.

Ne sont à conserver que :

- Les documents finaux qui sont témoins d'un travail ou d'un projet
- Les brouillons qui marquent des étapes significatives ou de grands changements dans un projet

## **5. Les documents à conserver**

Les documents que vous avez identifiés comme « à conserver » peuvent avoir trois destinations possibles selon l'usage que vous souhaitez en faire :

- Conservation pour archives personnelles : espace personnel sur le disque U
- Document pour le fonctionnement du service ou un projet commun : Services (S)
- Document que vous souhaitez mettre à la disposition de tous : Forum (U)

Je rappellerais dans ce point la règle des « 3U », pour que la conservation d'un document soit pertinente, il doit être :

- Utile : quelqu'un en a besoin
- Utilisable : il est lisible et exploitable
- Utilisé : quelqu'un le consulte régulièrement (la notion de régulier étant à définir selon la typologie du document et sa vocation)

Si un document ne remplit pas ou ne remplit plus l'un de ces trois critères, il a vocation à être détruit.

## **6. Comment partager mon travail finalisé et mes documents ?**

En communiquant avec mes collègues sur mon travail et en le mettant à disposition dans un espace partagé accessible à tous.

Chaque employé disposant d'un dossier nominatif dans l'espace commun Forum, il serait souhaitable qu'il y dépose l'ensemble des travaux qu'il souhaite partager au sein de la structure.

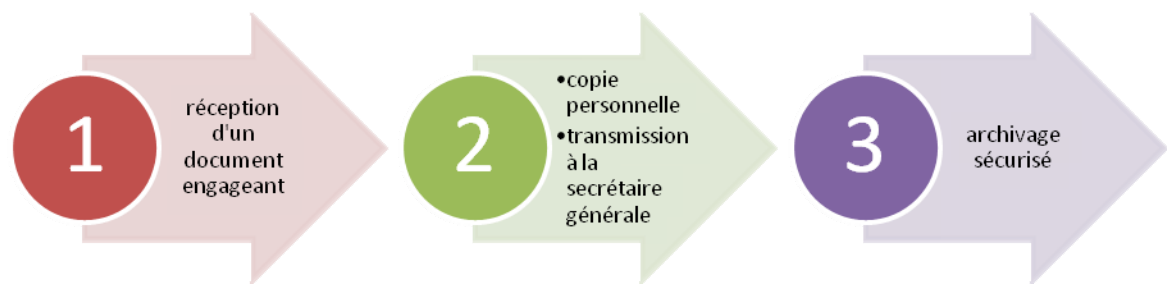
Pour une meilleure visibilité du contenu du dossier, un simple fichier nommé « travaux partagés » contenant une liste classée thématiquement, puis alphabétiquement, des fichiers mis à disposition dans le dossier simplifiera la démarche de recherche de l'utilisateur cherchant quelque chose de précis.

Remarque : tout document mis à disposition sur le Forum ne pourra être exploité ou repris sans l'autorisation préalable de son propriétaire.

## 7. Les documents engageants

Les documents engageants, qu'ils soient papiers ou numériques, sont systématiquement à transmettre de façon immédiate à la secrétaire générale.

Il est recommandé aux usagers, d'un point de vue pratique, d'en garder une copie. Soit une copie papier soit une trace dans leur boîte de réception



Il ne faut jamais mettre en attente la transmission d'un document engageant, sous peine de l'oublier. Même si ce geste n'intervient pas au bon moment de votre journée prenez 5 mn pour l'effectuer

## 8. Les mails

Le Centre de Musique Baroque de Versailles (CMBV) a créé une adresse à votre nom au moment de votre prise de poste. Il fonctionne avec le système Google Apps.

Vous disposez maintenant d'une messagerie professionnelle de type Gmail :

(Première lettre du prénom +nom)@cmbv.com

Cette messagerie est un outil professionnel qui s'accompagne d'un certain nombre de responsabilités. Quand vous utilisez cet outil, vous parlez au nom du centre et vous êtes responsable de l'image que vous véhiculez et des engagements que vous prenez. Par exemple, si vous effectuez un achat pour la structure ou que vous prenez un engagement, c'est la responsabilité, juridique et morale, du CMBV qui est engagée.

En aucun cas vous ne devez donner, révéler et / ou communiquer votre mot de passe. Il est strictement confidentiel. Il est de votre responsabilité de protéger votre boîte mail et son contenu.

Vous pouvez aussi choisir de rester connecté, cela signifie que quand vous fermez votre fenêtre sans vous déconnecter, quand vous revenez sur la page votre boîte s'ouvre automatiquement.

Cela peut aussi se faire si vous demandez au navigateur de mémoriser votre mot de passe.

Vous ne pouvez choisir cette option que si :

- Vous êtes sur votre ordinateur professionnel
- Que vous en êtes le seul utilisateur
- Que votre session est elle même protégée par un mot de passe
- Vous ne devez en aucun cas enregistrer votre mot de passe sur :
  - Un ordinateur et / ou une session non sécurisée
  - Un ordinateur ayant plusieurs utilisateurs
  - Un ordinateur public

En aucun cas vous ne devez noter votre mot de passe à proximité de votre ordinateur (au fond du pot de crayon, sous le clavier, dans le tiroir, etc.)

Vous êtes garant de l'accès sécurisé de votre messagerie et de la confidentialité de son contenu.

On peut distinguer deux types d'actions principales à partir d'une boîte mail :

- L'envoi d'un message
- La réception d'un message



Que faire lors de la transmission / rédaction d'un mail ?

- Indiquer clairement le sujet du message dans la zone « Objet » (ou « Sujet »)
- N'envoyer le courrier électronique qu'aux personnes concernées
- Être bref et bien situer le contexte du message.
- S'il faut attacher des documents au message, pensez aux destinataires
- Restreindre l'utilisation des caractères en majuscules.
- Avant de transmettre un message, prendre le temps de le relire.
- S'assurer de bien s'identifier et de laisser des coordonnées à la fin du message.

Que faire lors de la réception d'un mail ?

- Lorsqu'un message a été lu, décidez immédiatement de le classer.
- À moins que cela ne soit essentiel, prenez l'habitude de ne pas imprimer le courrier électronique.
- Respectez la confidentialité des messages reçus.
- Si ce mail se révèle être de la publicité intempestive, vous pouvez le signaler comme « spam ». À l'avenir tous les mails provenant de cet expéditeur seront classés directement dans les courriers indésirables.

Pour plus d'informations sur les usages en vigueur, je vous invite à consulter la nétiquette<sup>31</sup>.

Les mails à conserver sont à archiver pour permettre de les identifier par rapport aux mails reçus récemment et non encore libellés comme à conserver ou à supprimer.

Archiver un mail permet de lui donner un statut particulier qui évite :

- De le supprimer accidentellement
- De le perdre dans la masse des autres mails
- De l'afficher dans votre boîte principale et ainsi de gagner en clarté
- Et cela permet aussi de lui donner une forme d'importance et de le retrouver plus facilement.

Les mails à archiver sont :

- Les mails engageants
- Les mails de projets achevés qui doivent être conservés pour assurer un suivi en cas de besoin
- Les mails qui vous semblent importants

---

<sup>31</sup> <http://www.afa-france.com/netiquette.html>

Ne doivent pas être archivés :

- Les mails personnels (qui n'ont, à la base, pas vocation à être sur votre boîte professionnelle)
- Les conversations courantes
- Les mails informels et les listes de diffusion (risque de redondance entre les différentes boîtes mails et saturation de l'espace de stockage)

## **9. Les projets collaboratifs, gestion et conservation**

Pour chaque projet collaboratif plusieurs actions sont à mener :

- Choix du lieu de création du dossier commun
- Création du dossier commun
- Mise à disposition des fichiers, partage des ressources et travail en commun
- Modification d'un document par « navette »
- Fin du projet

Il serait souhaitable qu'à la fin d'un projet, le dossier perdure, ne contenant alors que les documents finaux. Ceci afin d'éviter la création de doublons d'un même fichier conservé à plusieurs endroits.

Je n'aborde pas ici le cas des projets gérés par mail. La problématique est différente.

## **10. Les documents administratifs**

Un fichier contenant les documents administratifs est mis à votre disposition dans l'espace commun. À chacun d'aller y récupérer les documents dont il a besoin.

Attention, vous ne devez jamais modifier directement un modèle de document administratif.

Vous devez en sauvegarder une copie personnelle et effectuer vos modifications dessus.

Vous ne devez pas garder de copie des modèles, cela prendrait de l'espace pour des doublons inutilement.

## **11. Je suis vacataire ou stagiaire, que dois-je faire de mes documents en quittant la structure ?**

À la fin de votre contrat, vous devrez réserver une demi journée pour trier vos documents et données, détruire / jeter ce qui ne vous semble pas essentiel à conserver et transmettre les documents identifiés comme importants à votre responsable ou aux personnes concernées dans le cadre d'un projet.

Que ce soit votre production papier ou informatique, tout doit être transmis avec des indications aux bonnes personnes en temps et en heure.

Votre bureau doit être propre et vide quand vous quitterez les lieux, que ce soit votre espace de travail concret (bureau et étagères) ou informatique (ordinateur). Une fois votre nettoyage effectué, vous pourrez informer le responsable informatique que vos dossiers peuvent être supprimés.

# Glossaire

Ce glossaire s'appuie sur Le Nouveau glossaire de l'Archivage de Marie-Anne Chabin<sup>32</sup> .  
Quand la définition est reprise telle quelle, elle est indiquée entre guillemets.

**Archivage** : Démarche qui consiste en l'identification, la mise en sécurité et la mise à disponibilité contrôlée de l'ensemble des documents qui engagent ou qui tracent une activité d'une structure.

**Authenticité** « Caractère d'un document dont on peut prouver qu'il est bien ce qu'il prétend être, qu'il a été effectivement produit ou reçu par la personne qui prétend l'avoir produit ou reçu, et qu'il a été produit ou reçu au moment où il prétend l'avoir été. »

Cette définition recouvre de façon large le knowledge management (archives historiques) et le records management (archives engageantes)

**Document administratif** : document produit ou reçu par le service administratif pour encadrer un certain nombre d'opération. Par exemple, les demandes de vacances ou la réception d'une facture.

**Document engageant (ou à risques)** : « Un document engageant est un document achevé et validé, produit ou reçu au nom d'une entreprise ou d'un organisme, qui contient une décision ou une information entraînant ou susceptible d'entraîner une incidence financière ou la responsabilité morale de son détenteur. Un document engageant doit être authentique, fiable et intègre. »

**Document** : objet matériel ou immatériel constitué d'un contenant et d'un contenu, c'est-à-dire d'un support et d'une information.

**Donnée** : « Mot, nombre, signal, chaîne de caractères, séquence de bits, morceau de matière ou tout autre élément brut enregistré dans un système d'information où il pourra être corrélé à d'autres objets et interprété pour constituer une information »

**Dossier** : ensemble de documents se rapportant à un même sujet ou projet classé au même endroit ou sous la même appellation.

**Fiabilité** « Caractère d'un document dont le contenu peut être considéré comme la représentation complète et exacte des faits qu'il décrit, et sur lequel on peut s'appuyer lors d'actions ultérieures. »

---

<sup>32</sup> Marie-Anne Chabin. Nouveau glossaire de l'archivage. 2010. 40p.

**Gestion de contenu** : « Ensemble des méthodes et techniques qui permettent de produire, diffuser, gérer, partager et rechercher des informations de toutes formes et de toutes natures dans les systèmes informatiques au travers d'outils collaboratifs. »

**Information** : « Tout ensemble de sons, d'images, de données ou de documents intelligible par l'homme, qu'il soit fixé sur un support ou non. »

**Intégrité** : « Caractère complet et non altéré d'un document prouvant que celui-ci n'a subi aucun ajout, aucun retrait ni aucune modification, accidentelle ou intentionnelle, depuis sa **validation**. »

**Métadonnées** : Ensemble structuré de données créées pour fournir des informations sur des ressources électroniques. Elles servent entre autre à l'identification, la sécurisation et à prouver l'intégrité d'un document.

**Processus** : [ISO 8402] ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Note – Ces moyens peuvent inclure le personnel, les finances, les installations, les équipements, les techniques et les méthodes.

**Projet** : ensemble d'activités qui sont organisées et planifiées, dans un délai imparti et avec des ressources délimitées (matérielles, financières et humaines), par des personnes qui le prennent en charge et sont recrutées pour former une équipe, dans le but d'atteindre un objectif défini.

**Stockage** : conservation de document en prévision de leur archivage ou de leur destruction. Ce statut n'a pas vocation à être durable, une fois un projet achevé, les documents le constituant doivent être archivés ou détruits.

**Support d'information** : tous types de support permettant une lisibilité de l'information de façon directe par l'homme ou par le biais d'une machine. Par exemple, dossier papier, dossier physique ou électronique, fichier numérique, etc.

**Traçabilité** : possibilité d'obtenir une liste exhaustive des informations caractérisant un document et l'ensemble des actions (accès, modification) dont il a été l'objet.

**Workflow** : Le workflow est un flux d'information dans le cadre d'un projet ou d'une organisation. Il désigne l'ensemble des échanges qui sont effectués au sein d'une communauté ou d'un groupe de personne désigné.