



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

Sandrine Gavillet

Le 10 novembre 2011

Bien formaliser son projet de GED : préconisations
selon le triptyque organisation, technique, humain

Illustration avec le cas du Département Monétique de la
Société Générale

Jury

Hélène Zysman, consultante GED/ECM - Smile

Marcel Richard, chargé de la communication, de la formation et des statistiques de l'activité
monétique des filiales de BHFM - Département Monétique, Société Générale

Promotion XLI

A ma triplete

Remerciements

Je souhaiterais tout d'abord adresser mes plus vifs remerciements à Marcel Richard, mon maître de stage, pour son soutien tout au long de ma mission, sa bonne humeur et sa volonté de m'intégrer pleinement aux activités du service qui ont fait de ce stage une expérience des plus enrichissantes.

Je remercie tout aussi vivement l'ensemble des collaborateurs MON pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et la richesse de nos discussions.

Je souhaite également remercier Hélène Zysman, ma directrice de mémoire, pour ses précieux conseils.

Merci aussi à l'équipe pédagogique de l'INTD pour la qualité de ses enseignements, pour ses conseils et pour avoir permis la rencontre de deux amies sur les bancs de l'INTD, Magali et Virginie, avec qui j'ai partagé le plaisir de travailler en équipe dans l'efficacité et la bonne humeur et pleins d'autres souvenirs qui ont rendu cette année encore plus inoubliable.

Enfin, j'adresse mes plus chaleureux remerciements à mes proches pour leur indéfectible soutien, leur patience et leur compréhension tout au long de cette année bien remplie.

Notice

GAVILLET Sandrine. Bien formaliser son projet de GED : préconisations selon le triptyque organisation, technique, humain. 2011. 148 p. Mémoire pour le titre professionnel de niveau 1 Chef de projet en ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2011

Avec l'accroissement des volumes de documents numériques, la gestion documentaire est au cœur des problématiques des entreprises. Se doter d'un système de GED est souvent la solution pour s'assurer de trouver le bon document dans la bonne version au bon endroit au bon moment. La première partie de ce mémoire repositionne la GED dans le système d'information de l'entreprise et revisite ses enjeux. Dans le but de fournir une véritable boîte à outils, ses fonctionnalités, son cadre normatif, son inscription dans les processus qualité et ses bénéfices sont passés en revue. Cette étude révèle ensuite, à travers un panorama détaillé de l'organisation métier et documentaire du Département Monétique de la Société Générale, des problèmes informationnels et de gestion de documents communs à de nombreuses organisations. Pour y remédier, des solutions sont proposées, à moyen terme avec l'application de bonnes pratiques, à long terme avec la mise en place d'une GED. Enfin, le mémoire se concentre sur la phase amont de formalisation d'un projet de GED, une phase cruciale qui conditionne la réussite du projet. Des préconisations à la fois organisationnelles, techniques et humaines sont livrées et accompagnées d'éléments de méthodologie concrets pour guider l'analyse de l'existant, l'analyse des besoins, la rédaction du cahier des charges fonctionnel et la réalisation de fiches produits. Ce mémoire souligne la place des utilisateurs finaux, l'implication des décideurs et l'apport du professionnel de l'Information-Documentation dans la mise en place et la gestion d'un système documentaire.

ANALYSE DES BESOINS ; ANALYSE FONCTIONNELLE ; ASPECT TECHNIQUE ; BANQUE ; CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL ; CONDUITE DU CHANGEMENT ; DOCUMENT PROJET ; ENQUÊTE ; FACTEUR HUMAIN ; FONCTIONNALITE ; GED ; GESTION DE DOCUMENTS ; GESTION DE PROJET ; PARTAGE DE L'INFORMATION

Table des matières

Remerciements	3
Notice	4
Table des matières	5
Liste des tableaux.....	9
Liste des figures	10
Notes pour la lecture	11
Introduction.....	12
Première partie Regards sur la GED : maîtrise et exploitation des documents ...	16
1 La gestion électronique de document : concepts et définitions	17
1.1 Non pas UNE, mais DES GED	18
1.2 Maîtrise du cycle de vie du document numérique.....	19
1.2.1 Le document numérique/électronique : définition et contraintes.....	19
1.2.2 Gérer un document en dix étapes.....	21
1.2.3 Fonctions et fonctionnalités de la brique « Création »	23
1.2.4 Fonctions et fonctionnalités de la brique « Gestion».....	25
1.2.5 Fonctions et fonctionnalités de la brique « Diffusion »	26
1.2.6 Fonctions et fonctionnalités de la brique « Conservation »	28
1.2.7 Extension des fonctions classiques d'une GED : les briques logicielles	28
1.3 Intégration de la GED : application locale ou globale du système d'information de l'entreprise ?	29
2 Positionnement des outils de GED : quelles différences entre	31
2.1 La GED, le records management et l'archivage ?	31
2.2 La GED et la GID ?.....	34
2.3 La GED et le WCM ? Diffusion vs Gestion	35
2.4 La GED et l'ECM ? Une partie d'un tout	36
3 La gestion documentaire : cadre normatif et processus qualité.....	39

3.1	Premier niveau : les normes de stratégie et de méthodologie	40
3.2	Deuxième niveau : les normes de conception et d'exploitation	41
3.3	Troisième niveau : les normes technologiques.....	42
3.4	En parallèle : les normes qualité	43
4	Bénéfices attendus et justification d'un projet de GED	44
4.1	Démontrer la valeur ajoutée de la maîtrise de l'information en entreprise	44
4.2	Passer des pratiques individuelles à un système collectif	46
4.2.1	Des défauts des systèmes d'informations personnels	46
4.2.2	Vers une intégration et une mise en commun.....	47
4.3	Quelques chiffres inquiétants concernant la gestion de documents.....	48
4.4	Gagner en efficacité et productivité : les multiples gains de la GED	48
4.5	Calculer le ROI : une justification économique.....	49
4.6	Conserver la mémoire et assurer la continuité de l'activité.....	53
	Deuxième partie Cadre d'un projet GED : difficultés documentaires au	
	Département Monétique de la Société Générale	55
1	Présentation du Département Monétique.....	56
1.1	Organisation.....	57
1.2	Quatre missions, quatre métiers.....	58
1.3	Supervision de filiales à l'étranger et gestion de projet : conséquences sur la gestion des documents	60
2	Typologie des documents produits et reçus.....	62
2.1	Au cœur de l'activité : la documentation technique et métier	62
2.2	Le poids de la documentation projet.....	63
2.3	La documentation générale d'activité.....	66
2.4	Les documents engageants issus de l'activité commerciale	67
3	Problématiques d'information et de gestion de la documentation.....	68
3.1	Politique de sécurité et de protection des données.....	68
3.2	Une logique de normalisation et de standardisation	69
3.3	Système d'échange et de communication efficient	70
3.4	Absence de gestion documentaire	71
3.4.1	Eclatement des lieux, des outils d'information et des documents.....	71

3.4.2	Zoom sur la double gestion de la documentation	72
3.4.3	Le serveur partagé : critique des performances du système actuel de gestion de documents	72
3.4.4	Une fonction documentaire inexistante et des collaborateurs à la fois producteurs et gestionnaires en difficulté.....	73
3.5	Formalisation et mise en place de bonnes pratiques : de solutions à moyen terme à la naissance d'un projet.....	74
3.5.1	Première étape : recadrer la gestion des mails	74
3.5.2	Deuxième étape : fournir des méthodes et des référentiels de gestion documentaire	75
3.5.3	Troisième étape : repenser l'outil avec la mise en place d'une GED	79

Troisième partie L'avant-projet pour la mise en place d'une GED: préconisations organisationnelles, techniques et humaines 80

1 Préconisations organisationnelles pour la méthodologie de l'avant-projet . 83

1.1	Passer de l'idée au projet formalisé	83
1.2	La place et la rédaction du cahier des charges fonctionnel dans l'avant-projet...	85
1.3	Analyser l'existant et les besoins	87
1.3.1	Méthodologie et déroulement de l'analyse.....	88
1.3.2	Extraction des attentes et synthèse des besoins	91
1.3.3	Identification des contraintes	92

2 Une réponse technique : rationalisation et proposition d'outils..... 93

2.1	Déterminer la famille d'outils.....	93
2.2	Les outils Groupe : atouts et inconvénients	93
2.3	Rédiger les spécifications fonctionnelles et les fiches produits	94
2.4	Préconisations sur le choix de l'outil.....	95

3 Le facteur humain : placer les individus au cœur du projet..... 96

3.1	Préparer et conduire le changement	96
3.1.1	Repérer les freins humains et les résistances au changement	96
3.1.2	Impliquer les collaborateurs	98
3.1.3	Nécessité d'un gestionnaire de la documentation	99
3.2	Communiquer pour avoir l'adhésion des collaborateurs	99
3.2.1	Des évangélistes pour convaincre et des « relexperts » pour rassurer.....	100

3.2.2	Des managers pour porter le projet	100
3.3	Identifier et mobiliser des compétences	101
4	Anticipation sur la suite du projet.....	102
4.1	Le scénario optimiste : le GO	102
4.2	Le scénario pessimiste : le NO GO	103
	Conclusion.....	104
	Bibliographie.....	106
	Glossaire	123
	Annexe 1 Sommaire du cahier des charges fonctionnel pour la mise en place d'une GED au Département Monétique	129
	Annexe 2 Questionnaire d'enquête	131
	Annexe 3 Tableau des attentes déclinées en besoins.....	139
	Annexe 4 Fiches produits pour le choix d'un outil de GED	147

Liste des tableaux

Tableau 1 : Brique « Création » - fonctionnalités de la GED.....	25
Tableau 2 : Brique « Gestion » - fonctionnalités de la GED.....	26
Tableau 3 : Brique « Diffusion » - fonctionnalités de la GED.....	27
Tableau 4 : Brique « Conservation » - fonctionnalités de la GED.....	28
Tableau 5 : Coût de la gestion de documents et bénéfices attendues avec un logiciel de GED	52
Tableau 6 : Type de document projet, émetteur(s) et récepteur(s).....	65
Tableau 7 : Durées légales de conservation des documents commerciaux probants.....	67
Tableau 8 : Sommaire type d'un cahier des charges fonctionnel pour la mise en place d'une GED.....	86

Liste des figures

Figure 1 : Modélisation de la maîtrise des documents	22
Figure 2 : Cycle de vie des documents numériques.....	23
Figure 3 : Cycle de vie de l'information – GED, Records management, archivage	34
Figure 4 : Distinction GED/WCM : des collaborateurs tous acteurs du système GED.....	35
Figure 5 : Fonctions d'une plateforme ECM	37
Figure 6 : Positionnement de la GED	38
Figure 7 : Carte des filiales.....	56
Figure 8 : Carte relationnelle du Département Monétique.....	58
Figure 9 : Niveaux de protection de l'information	69
Figure 10 : Cartographie des outils et applications du Département monétique.....	71
Figure 11 : Phases, livrables et jalons d'un projet	83
Figure 12 : Zoom sur la phase de formalisation du projet	84

Notes pour la lecture

Les mots du texte mis en gras et accompagnés d'un astérisque sont définis dans le glossaire.

Les mots en langue étrangère sont signalés en italique.

Les renvois à la bibliographie sont mentionnés dans le texte sous la forme (numéro de la référence dans la bibliographie, Nom de l'auteur, s'il y a lieu la page concernée).

Introduction

Dans une entreprise, l'information est produite en masse, elle entre, elle sort. La maîtrise de cette information est un enjeu majeur pour le bon pilotage d'une organisation. Elle acquiert et produit notamment tout au long de son activité un grand nombre de documents vivants, vitaux. La gestion et la conservation de ces documents sont devenues deux activités essentielles et, lorsqu'elles sont bien menées, présentent un véritable atout pour améliorer la compétitivité.

Pourtant, le constat est le même dans toutes les entreprises : nombreuses sont les difficultés rencontrées pour gérer, valoriser, partager et faire circuler la documentation métier et rares sont celles qui peuvent se vanter d'avoir toujours « le bon document, au bon endroit, au bon moment ». Comment maîtriser cette masse de documents ?

Répondue dans les entreprises à partir des années 1990, la Gestion Electronique de Documents (GED), désignée en anglais par l'expression *Electronic Document Management* (EDM), apporte une solution à ces problèmes. D'abord simple outil de numérisation et de stockage, la GED a rapidement évolué et offre aujourd'hui, en plus des fonctionnalités de gestion de documents, un large champ de fonctionnalités avancées, du *workflow** à la gestion collaborative. C'est un marché en forte expansion : le marché français de la GED et de la gestion de contenu pèsent 1.1 milliard d'euros en 2008, soit une progression de 8% sur l'an passé. Cette croissance se poursuit, soutenue par une forte demande en projets de dématérialisation et des besoins croissants en gestion de l'information pour tous les secteurs, notamment celui de la Banque-Assurance. Selon une étude Serda¹, l'intérêt porté au document numérique par ce secteur est très forte : plus de 80 % des entreprises interrogées ont un projet en cours ou à venir de déploiement d'une solution de dématérialisation ou de GED. Les enjeux pour les entreprises sont nombreux parmi lesquels des gains en efficacité, une réduction des coûts de la gestion de documents et un meilleur suivi de l'activité.

Mais nombreuses sont les embûches sur le chemin menant à la GED et la majorité des organisations avancent de manière expérimentale, d'où la nécessité d'élaborer un guide. Centré sur l'avant-projet, ce mémoire met l'accent sur la phase amont d'un projet GED de l'étude de faisabilité à la rédaction du cahier des charges, débouchant sur le Go ou No Go

¹ SERDALAB. La dématérialisation dans le secteur banque assurance : enjeux et attentes. 2007. 147 p.

pour le choix de l'outil. C'est une phase cruciale qui conditionne toute la suite du projet. La conduite du projet en lui-même n'est pas le sujet de ce mémoire mais y trouve ses racines.

Ce mémoire s'appuie sur un stage réalisé au Département Monétique de la Société Générale qui, en proie à des difficultés dans la gestion de ses documents, souhaite mettre en place un nouveau système de gestion documentaire. Dans cette étude, nous n'aborderons que très peu la numérisation et la dématérialisation, sujets déjà amplement traités² et qui ne nous ont pas concernés dans la mesure où le service, objet de cette étude, respecte la politique zéro papier de l'entreprise, tous les documents y sont natifs électroniques.

Sur la base de cette expérience, ce mémoire livre une série de préconisations organisationnelles, techniques et humaines pour bien débiter son projet de GED et éviter les principaux risques d'échec : une gestion de projet mal maîtrisée, une mauvaise définition des besoins, un projet qui se résume au choix d'un outil sans études préalables et qui omet les aspects organisationnels et humains, une mauvaise implication des futurs utilisateurs et de la direction.

Il s'adresse aussi bien aux futurs chefs de projet GED qui cherchent des éléments de méthodologie, qu'aux responsables de services qui souhaitent mettre en place une GED, à toute personne qui souhaite prouver à sa direction l'intérêt d'une GED et à tous les professionnels de l'information-documentation souhaitant en apprendre plus sur les atouts et la mise en place d'une GED.

La première partie porte sur les théories, les normes de la GED et sa maîtrise du cycle de vie du document électronique. Pour éviter toute confusion, la GED est positionnée par rapport au *Records Management*, à l'*Enterprise Content Management* et au *Web Content Management*. Les bénéfices de la GED sont également abordés et des éléments fournis pour justifier de son intérêt et mesurer sa rentabilité.

La seconde partie présente le Département Monétique et son organisation documentaire, ainsi que ses collaborateurs, leurs pratiques documentaires et une typologie des documents reçus et produits, tous ces éléments ayant été collectés lors de la phase d'analyse de l'existant. L'accent est ensuite mis sur les problèmes constatés concernant la gestion des documents électroniques, communs à de nombreuses entreprises, et des premières pistes organisationnelles sont proposées en amont d'un projet de GED, avec notamment la rédaction d'un guide de bonnes pratiques.

² Le lecteur pourra consulter le mémoire de Ludovic DESAUBRY sur La dématérialisation des dossiers documentaires : les enjeux et les techniques.

La troisième et dernière partie expose des préconisations organisationnelles, techniques et humaines, centrées sur la phase d'avant-projet, préparant la mise en place d'une GED. Des pistes méthodologiques y sont décrites pour mener les entretiens, l'analyse de l'existant et la rédaction des spécifications fonctionnelles afin de réussir cette phase amont.

Première partie
Regards sur la GED : maîtrise et
exploitation des documents

1 La gestion électronique de document : concepts et définitions

En 1996, Jacques Chaumier définissait la Gestion Electronique de Documents comme un « ensemble de logiciels concourant à réaliser les diverses étapes de la chaîne de traitement d'un document : acquisition, restitution, diffusion» (11, Chaumier). L'Aproged³ donne une définition plus actuelle : la GED représente « un ensemble d'outils et de techniques qui permettent de dématérialiser, classer, gérer et stocker des documents vivants dans le cadre normal des activités d'entreprise ». Par document vivant, il faut entendre les documents qui évoluent, qui sont en cours de rédaction, de création et de validation. Une GED est donc une application logicielle qui vise à gérer et organiser l'ensemble de la documentation vivante produite par l'entreprise.

Il convient de faire une distinction entre la GED (Gestion Electronique de Document) qui concerne les documents numérisés et la GEIDE (Gestion Electronique de l'Information et des Documents d'entreprise, acronyme également rencontré sous la forme Gestion Electronique de l'Information et des Documents Existants) qui englobe tous types de ressources électroniques, y compris des documents créés sur un support électronique. Avec la naissance de l'acronyme GEIDE, l'Aproged affirme le précepte selon lequel nous sommes passés d'une Gestion Electronique de Documents à une Gestion de Documents Electroniques (11, Chaumier, p.3), une expression qui reflète désormais plus à la réalité.

Malgré cette importante distinction, ces termes sont souvent rencontrés sous forme de synonymes et nous emploierons, pour la rédaction de ce mémoire, le terme de GED communément utilisé par les entreprises.

³ Association des Professionnels de la GED
<http://www.aproged.org/index.php/Association/Qui-sommes-nous.html>

1.1 Non pas UNE, mais DES GED

Il existe non pas un mais plusieurs types de GED qui, selon les documents gérés, les fonctions attendues et les secteurs privilégiés, se déclinent selon la typologie suivante (16, Prax, p.37) :

- La GED administrative qui porte sur la gestion de documents électroniques administratifs, comme les factures, les bons de commande, pour accéder rapidement aux images de ces documents.

Le secteur d'activité privilégié est le secteur Banque/Assurance qui est le secteur d'application historique de la GED.

- La GED bureautique se base sur les plateformes de bureautique permettant de gérer les documents vivants dans leurs formats d'origine (Word, Excel) par exemple des cahiers des charges, des fiches, des comptes-rendus. Elle permet de centraliser leur classement, d'échanger ces documents ou de les distribuer aux autres collaborateurs. Tous les secteurs d'activité sont concernés.
- La GED documentaire gère les documents de référence de l'entreprise comme les documents normatifs, l'offre de référence. Tous les secteurs d'activité sont également concernés.
- La GED technique gère les documents techniques propres à un métier comme les plans. Son secteur d'activité privilégié est le secteur industriel.
- La GED COLD (*Computer Output on Laser Disk*) est la première application de GED, elle porte sur l'archivage électronique des données informatiques. Elle regroupe des programmes et des applications conçus pour gérer des fichiers *spools** et permet de stocker et d'indexer automatiquement les documents générés.

Les fichiers générés par des ordinateurs centraux ou des systèmes transactionnels tels que factures, bons de livraison, relevés de compte, fiches de paie, sont concernés, principalement pour le secteur tertiaire.

Dans le cadre de cette étude, seuls les trois premiers types de GED nous intéressent directement. Toutes ces applications de GED ont une finalité commune : elles sont dédiées au traitement du cycle de vie d'un document électronique.

1.2 Maîtrise du cycle de vie du document numérique

Tout élément gérable dans un système a un cycle de vie : il naît, évolue, meurt. Les documents n'y échappent pas. La GED, avec ses nombreuses fonctionnalités de gestion documentaire simples et avancées, se présente comme un outil incontournable pour maîtriser le cycle de vie du document numérique.

1.2.1 Le document numérique/électronique : définition et contraintes

Au cœur de la GED se trouve le document numérique. On parle confusément de document électronique ou numérique sans toujours faire la distinction entre ces deux expressions, or elles recouvrent deux réalités distinctes.

Un document numérique est un document qui, à l'origine, était matérialisé sur un support papier et s'est transformé par numérisation en document informatique. En revanche, un document électronique est un document produit informatiquement et pouvant devenir papier par impression. La distinction entre les deux est ténue et discutée. Selon Jean-Marc Rietsch, il s'agit dans les deux cas de « document numérique » car celui-ci est la conséquence d'un processus de dématérialisation, qui peut intervenir de deux manières. La première est la numérisation d'un document produit sur un support traditionnel, on parle alors de « document numérisé ». La seconde est la dématérialisation du processus de création d'un document : le document est créé sous forme électronique, il est natif électronique et on parle alors de « document électronique » (18, Rietsch). Même s'il porte davantage sur les documents natifs électroniques, nous utiliserons dans ce mémoire l'acceptation plus large de documents numériques qui englobe les deux.

Que l'on parle de document numérique ou électronique, un document est, selon la définition de l'ISO⁴, l'ensemble constitué d'un support d'information et des données enregistrées sur celui-ci sous une forme en général permanente et lisible par l'homme ou par une machine. D'après cette définition, le document est toujours le résultat de la combinaison d'une information, connaissance matérialisée selon un code, et d'un support matériel, moyen de sa communication.

⁴ Organisation Internationale de normalisation : <http://www.iso.org/iso/home.html>

L'ADBS précise que le document est un ensemble de trois éléments :

- un contenu ou l'ensemble des données représentant les informations utiles,
- une structure logique ou l'organisation des éléments de contenu en leur assignant un rôle dans la signification,
- des attributs de présentation ou données permettant de restituer une mise en forme rendant le document intelligible pour l'homme ou lisible par une machine.

L'Aproged insiste sur le contenu et fait une nette distinction entre la gestion des documents et la gestion des contenus informationnels, liée à la gestion de la signification portée par le concept de documents (1, Aproged, p.6) : le document est un « espace établissant des liens logiques et sémantiques entre des blocs d'informations (textes, graphiques, données) ». Ce sont ces blocs d'information qui ont un sens pour les utilisateurs métier et qu'il est nécessaire de créer, mettre à jour et valider.

Au-delà de ces définitions, la problématique de la gestion des documents numériques est en partie liée à leur spécificité face aux supports traditionnels comme le papier. En effet, dans le numérique, il peut y avoir coexistence de deux types de support : le support de stockage, c'est-à-dire la mémoire, et les supports de visualisation ou de restitution c'est-à-dire les écrans, imprimantes, etc. Cette distinction est significative lorsque la différence entre l'objet restitué et l'objet mémorisé devient de plus en plus grande. Les documents numériques sont aussi plus faciles à créer, à dupliquer et à diffuser. De plus, le document numérique ne se traite pas comme un document papier et nécessite un ensemble de procédures adaptées pour répondre à des problématiques propres :

- de viabilité car l'exploitation de documents électroniques, quels qu'ils soient, est dépendante d'outils technologiques qui ne sont pas forcément compatibles entre eux et qui évoluent très rapidement. Inévitablement, cela engendre des problèmes d'échange, d'accès aux documents et de conservation sur le long terme.
- de fiabilité car, contrairement aux documents papier, les documents numériques sont facilement modifiables (intentionnellement ou non, erreur de manipulation, défaillance matérielle, etc.). Se posent alors les questions de la préservation de l'intégrité des documents, de leur traçabilité et de la sauvegarde systématique des données. (18, Rietsch, p.15)

La GED prend en compte ces particularités. La maîtrise du cycle de vie des documents numériques en préservant leur traçabilité et leur intégrité est sa clef de voûte.

1.2.2 Gérer un document en dix étapes

Pour la plupart des collaborateurs, gérer un document numérique c'est simplement ouvrir un outil de traitement de texte, saisir et une fois le travail terminé, enregistrer le fichier quelque part, puis éventuellement le diffuser par messagerie ou via papier.

C'est une vision restrictive lorsqu'il s'agit de valoriser et de pérenniser les informations pour l'entreprise. Loin de se limiter à ces quelques actions, gérer un document implique dix fonctions tout au long du cycle de vie d'un document :

- Rédiger
- Valider
- Formater et publier
- Stocker
- Classer
- Diffuser
- Rechercher
- Restituer/imprimer
- Réviser
- Archiver

Le document passe aussi par divers états qu'il faut pouvoir gérer (7, Boutou, p.39) :

- Brouillon ou *Draft* lorsque le document est en cours d'élaboration par l'auteur
- Terminé lorsque le document satisfait l'auteur et est prêt à être diffusé
- Vérifié lorsque le document est vérifié quant à sa qualité, sa conformité aux règles de présentation et sa cohérence
- Validé lorsque le document est approuvé par une fonction ou un service autorisé à diffuser le document
- Diffusé lorsque le document est mis à la disposition des utilisateurs pour application et/ou information
- Périmé lorsque le document n'est plus adapté et est retiré à ses détenteurs
- Archivé lorsque le document n'est plus consulté régulièrement mais qu'une trace de son existence demeure pour une durée définie
- Détruit lorsque le document n'est pas archivé ou que le délai d'archivage est écoulé

La maîtrise du document passe ainsi par plusieurs étapes.

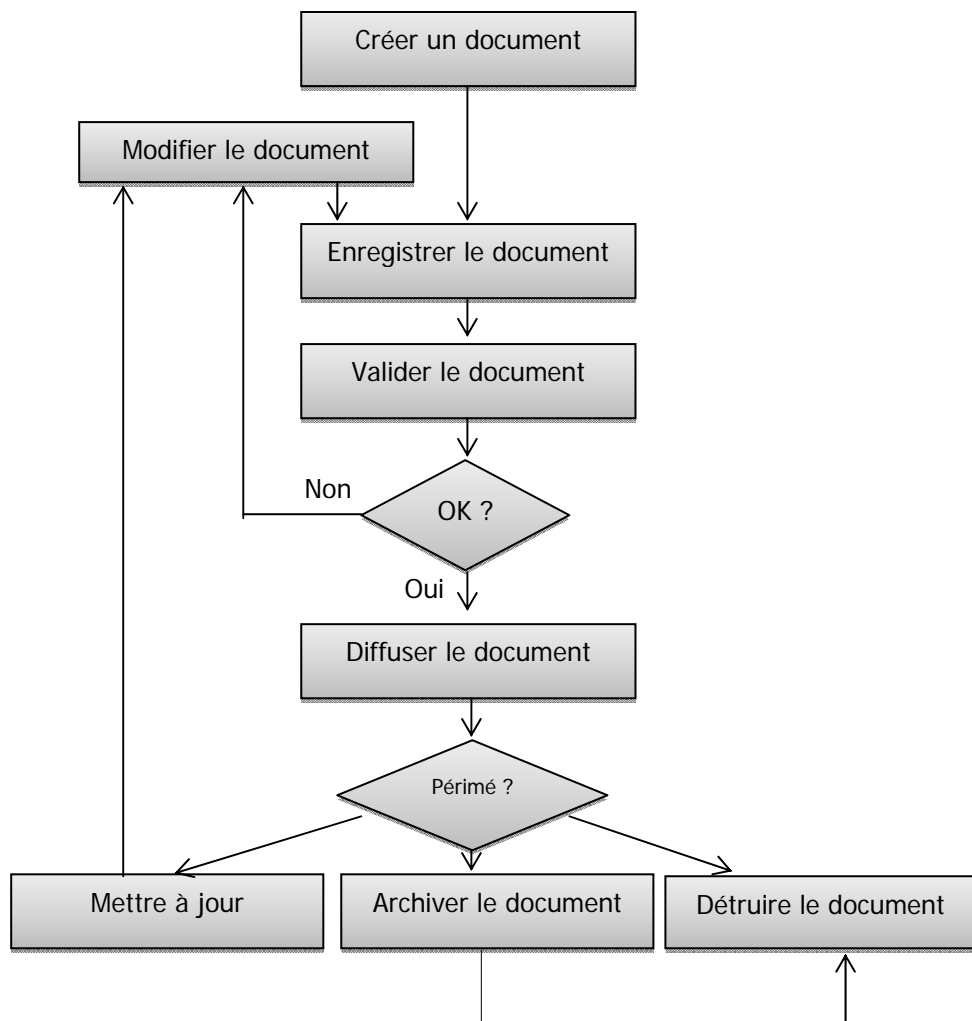


Figure 1 : Modélisation de la maîtrise des documents⁵

Pour couvrir l'ensemble du cycle de vie des documents numériques, les fonctions et principales fonctionnalités de la GED (12, Choppy, p.45-88) (21, Lénart) s'inscrivent dans les quatre briques fonctionnelles décrites par l'Aproged, la création, la gestion, la diffusion et l'archivage (1, Aproged, p.10).

⁵ Source : LEVEQUE Laurent. La gestion documentaire selon l'ISO 9001, p.20

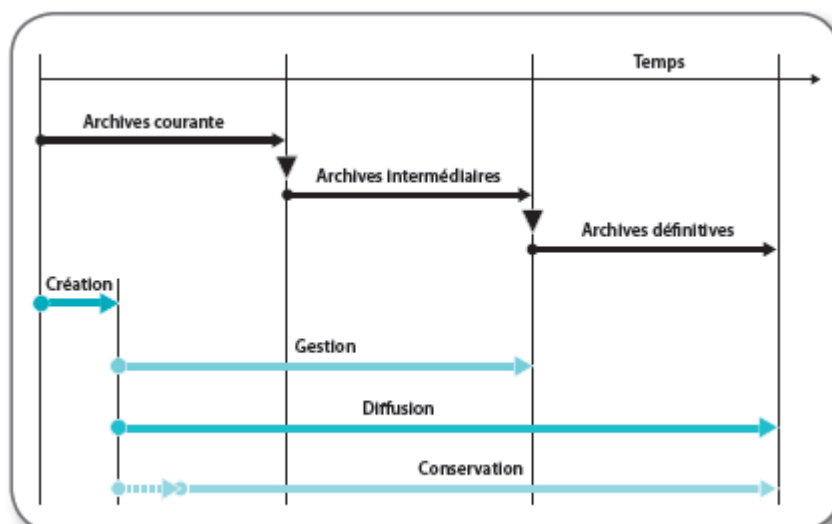


Figure 2 : Cycle de vie des documents numériques⁶

Même s'il ne s'agit pas de finalités identiques, un parallèle est fait avec les trois âges des archives et il apparaît clairement à la vue de ce schéma que les étapes du cycle de vie se recouvrent, excepté celle de création. L'étape Gestion recouvre l'ensemble des périodes courantes et intermédiaires. Les étapes Diffusion et Conservation peuvent couvrir, par définition, l'ensemble du cycle de vie.

1.2.3 Fonctions et fonctionnalités de la brique « Création »

La brique création est constituée de quatre étapes avec la création à proprement parler du document, l'enregistrement, le classement et l'indexation.

ETAPES DU CYCLE DE VIE	DESCRIPTION	FONCTIONNALITES GED LIEES A CETTE ETAPE
CREATION DU DOCUMENT	La création peut résulter d'un traitement automatisé, par exemple la production de factures, ou nécessiter l'intervention d'un agent pour la rédaction ou numérisation d'un document.	ACQUISITION, PRODUCTION <ul style="list-style-type: none"> • Importation de documents, opération de conversion de formats, numérisation • Saisie directe dans l'application de traitement de texte • Copié-déplacé un document dans l'arborescence

⁶ Source : Aproged. Livre vert : gestion des documents numériques et de leur contenu, p. 11

ENREGISTREMENT	Il s'agit de l'identification du document, concernant les opérations qui permettent de noter ses caractéristiques (titre, auteur, objet, etc.), notamment pour pouvoir le retrouver par la suite. L'enregistrement d'un document peut répondre à deux besoins complémentaires : la mémorisation du document pour des utilisations ultérieures (consultation, diffusion) ou le déclenchement d'un cycle de revue et validation (<i>workflow</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement à partir de l'application bureautique • Saisie d'un formulaire de métadonnées
CLASSEMENT	Consiste à ordonner des documents dans des espaces, des arborescences	CLASSEMENT, STRUCTURATION <ul style="list-style-type: none"> • Intégration d'un référentiel de classement • Catégorisation multiple : possibilité d'affecter plusieurs termes du plan de classement à un même document, ce qui donne autant de clés pour le retrouver • Navigation par arborescence permettant à l'utilisateur de retrouver un document selon une logique hiérarchique, voire plusieurs logiques hiérarchiques différentes • Possibilité de créer un nombre illimité de bases documentaires, de dossiers et de documents à l'intérieur de chaque base • Historisation des documents
INDEXATION	Consiste à déterminer les termes ou expressions qui serviront de clés d'accès (métadonnées, mots-clés) pour retrouver le document dans le système de classement. Cela consiste en premier lieu à attacher des métadonnées (informations liées au document numérique dont les objectifs principaux sont de le décrire et de le localiser en vue de faciliter et d'améliorer son repérage, sa	INDEXATION <ul style="list-style-type: none"> • Intégration de liste de valeurs, notamment hiérarchiques • Structuration de ces métadonnées avec intégration de nomenclatures standards de métadonnées (par exemple <i>Dublin Core</i>, qui définit 15 champs principaux de métadonnées) • Possibilité de gérer différents jeux (ou <i>sets</i>) de métadonnées en fonction des types de documents • Large éventail de types de métadonnées (champs multivalués, champs texte, date ou nombre, champs calculés) sur la

	gestion, son usage ou sa préservation) aux documents. Il y a deux types d'indexation. L'indexation automatique de tous les mots du document, permet la recherche en <i>full text</i> ou texte intégral (processus informatique) L'indexation manuelle consiste à saisir les métadonnées, choisir les mots-clés (processus humain)	base desquels des règles de gestion peuvent être établies <ul style="list-style-type: none"> • Indexation manuelle avec formulaire de saisie pour la fiche métadonnée : listes de contrôle, listes de choix. • Indexation automatique : <i>full text</i>
--	---	--

Tableau 1 : Brique « Création » - fonctionnalités de la GED

1.2.4 Fonctions et fonctionnalités de la brique « Gestion »

La brique gestion recouvre tout ce qui se passe sur le document après sa création. C'est le cœur de la GED.

ETAPES DU CYCLE DE VIE	DESCRIPTION	FONCTIONNALITES GED LIEES A CETTE ETAPE
SECURITE ET DROITS D'ACCES	Capacité à limiter l'accès à l'information aux seules personnes autorisées qui, de par leurs activités, ont besoin d'y accéder, afin de préserver la sécurité des documents.	GESTION DES DROITS D'ACCES <ul style="list-style-type: none"> • Authentification de l'utilisateur • Gestion fine des droits d'accès a minima par noeud d'arborescence • Restrictions d'action (droit de lecture mais pas de modification, etc.) • Occultation de certains champs • Synchronisation avec l'annuaire
ADMINISTRATION	Suivi et opérations de gestion du système de gestion des documents	ADMINISTRATION DE LA GED <ul style="list-style-type: none"> • Droits des utilisateurs paramétrables et modifiables par un administrateur • Statistiques de consultation de l'outil (nombre de visiteurs, mots-clés recherchés) • Modification des listes d'autorité, du référentiel de classement (ajout, modification, suppression)
VARIATION	Modifications du document numérique sans incidence sur son contenu informationnel qui peuvent nécessiter le suivi et l'enregistrement de la traçabilité, du changement	WORKFLOW DOCUMENTAIRE <ul style="list-style-type: none"> • Circuit de validation de documents : processus simples (brouillon, à valider, validé, archivé) ou plus complexes WORKFLOW METIER <ul style="list-style-type: none"> • Gestion informatique des processus métier lié à un document

	d'état ou de statut.	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord et suivi : chaque utilisateur doit pouvoir visualiser ses tâches en cours • Historisation des évolutions
EVOLUTION	Modifications du document numérique avec incidence sur son contenu informationnel, c'est-à-dire la gestion et le suivi du niveau de fidélité du contenu informationnel, des versions et des états intermédiaires.	VERSIONNING <ul style="list-style-type: none"> • Création manuelle ou automatique d'une nouvelle version • Conservation des modifications successives apportées à un fichier numérique (liste avec le fichier et ses versions ultérieures). • Réservation (<i>check-in/check-out</i> : un utilisateur peut prendre la main sur un document et le modifier sans qu'il y ait de modifications concurrentes) • Incrémentation des versions (choix laissé à l'utilisateur ou automatique) • Historique des versions

Tableau 2 : Brique « Gestion » - fonctionnalités de la GED

1.2.5 Fonctions et fonctionnalités de la brique « Diffusion »

La diffusion du document est un processus de restitution. Elle se fait après extraction depuis les bases de stockage ou de conservation selon deux modes principaux : une mise à disposition ou mode pull avec l'exécution après connexion et un accès en ligne aux bases, et une distribution ou mode push avec le transfert systématique des documents à des destinataires préalablement identifiés.

ETAPES DU CYCLE DE VIE	DESCRIPTION	FONCTIONNALITES GED LIEES A CETTE ETAPE
MODES D'ACCES	Les modes d'accès sont définis et décrits dans des annuaires, réglementant les accès aux documents ou la capacité à organiser leurs transferts.	DIFFUSION, CONSULTATION <ul style="list-style-type: none"> • En mode pull, accès en ligne à la GED, consultation et présentation du document dans son contexte avec le plan de classement, affichage des données de gestion et visualisation du contenu, impression • En mode push, un utilisateur reçoit automatiquement certains documents dès leur création ou lorsqu'ils sont modifiés (<i>newsletters</i>)

		<p>RECHERCHE</p> <p>Fonctions de base</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche plein texte, sur les métadonnées et l'indexation • Filtre des résultats de recherche selon les habilitations de l'utilisateur • Utilisation de plusieurs critères associés avec des opérateurs booléens, troncatures <p>Fonctions avancées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création de panier • Enregistrement des critères de recherche • Suggestions à l'utilisateur (proposition de termes proches de ceux trouvés le plus fréquemment dans les résultats de sa recherche) • Gestion des synonymes • Représentation en <i>cluster</i> (présentation des résultats de la recherche sous la forme d'une arborescence structurée par thème ou par domaine) • Accès distant ou nomade • Gestion du multilinguisme
TRANSMISSION	Opération technique obligatoire en mode push	<ul style="list-style-type: none"> • Notification par email, par flux RSS, dans un tableau de bord, alertes • Envoi des documents par e-mail • Export des documents et de leurs notices

Tableau 3 : Brique « Diffusion » - fonctionnalités de la GED

La diffusion n'est pas le propre des outils de GED, ils disposent de fonctionnalités de diffusion mais il ne s'agit pas de leur usage premier dont l'apanage est celui des outils de *Content Management System*⁷.

⁷ Cf. Partie 1, Chapitre 2.3, p. 35 sur le positionnement des outils de GED par rapport aux CMS

1.2.6 Fonctions et fonctionnalités de la brique « Conservation »

La brique conservation a pour finalité de mémoriser et prouver. La mise en œuvre des opérations de cette brique fonctionnelle reposent sur des outils techniques qui garantissent la pérennité, l'intégrité, la sécurité, la traçabilité, la lisibilité, l'interopérabilité et l'imputabilité des documents.

ETAPES DU CYCLE DE VIE	DESCRIPTION	FONCTIONNALITES GED LIEES A CETTE ETAPE
STOCKAGE ET ARCHIVAGE	Maintien dans le temps de la traçabilité et de l'intégrité du document numérique et de ses composants (attributs de présentation, métadonnées, contenu). Définition de modalités de conservation	STOCKAGE Si la GED a des fonctionnalités dites « d'archivage », c'est bien souvent au sens restreint du terme, c'est-à-dire au sens de stockage et de gestion des fichiers dans le système. Elle offre de bonnes capacités de stockage, pour des fichiers volumineux, des temps d'accès rapide aux documents et elle assure la pérennité et la traçabilité du document.

Tableau 4 : Brique « Conservation » - fonctionnalités de la GED

Avec la prise en compte et la maîtrise du cycle de vie, dans la GED, tout objet documentaire est rattaché à un plan de classement, pourvu d'une indexation, doté d'un niveau d'accessibilité qui peut être différencié selon les différentes phases de son cycle de vie, tracé avec toutes les opérations effectuées et parfois doté de règles de gestion qui permettent d'établir sa durée d'usage opérationnelle.

Mais, les applications de GED « pures » n'existent quasiment plus. Pour répondre aux besoins des entreprises, elles ont étendu leur spectre fonctionnel vers des fonctions de publication Web (intranet et internet), de collaboration, d'archivage, etc.

1.2.7 Extension des fonctions classiques d'une GED : les briques logicielles

Désormais une GED peut maîtriser parfaitement tout le cycle de vie du document. Elle intègre presque toujours, mais souvent avec des développements, des fonctions empruntées

aux domaines de l'archivage, du travail collaboratif, du *Web Content Management*. Avec ces différents modules, elle est à même de compléter deux étapes du cycle de vie, la diffusion et la conservation, sur lesquelles nous avons vu qu'elle péchait.

Pour illustration, beaucoup d'éditeurs de logiciels ajoutent désormais des briques collaboratives à leur logiciel de base GED pour proposer des fonctionnalités d'ajout d'annotations, de fil de discussions autour d'un document, de modification en ligne et d'alerte sur modification, d'envoi de mail depuis la GED, de forum. Ces fonctionnalités sont très attendues par les clients.

De même, pour des fonctionnalités d'archivage plus poussées, généralement non couvertes directement par la solution de GED, il est souvent nécessaire de coupler la GED avec des modules d'archivage ou de versement dans un système d'archivage électronique afin de proposer des fonctionnalités :

- d'intégration de tableau de gestion avec les règles qui présideront à la conservation des documents électroniques. Plusieurs informations sont associées à chaque type de document dont sa durée de conservation et son sort final à l'issue de la durée d'archivage,
- de cryptage des documents et d'empreintes cryptographiques ou signatures numériques,
- d'horodatage avec le marquage de l'heure et de la date pour la traçabilité du document.

Les nouvelles possibilités en matière de GED résident donc davantage dans l'imbrication des produits que dans les avancées technologiques (8, Remize).

1.3 Intégration de la GED : application locale ou globale du système d'information de l'entreprise ?

Pour que les utilisateurs acceptent l'outil et donc pour qu'un projet de GED réussisse, l'ergonomie, l'efficacité du travail, la fluidité du passage de la GED aux applicatifs utilisant des documents numériques et son intégration aux environnements techniques existants sont des critères primordiaux.

On distingue deux niveaux d'intégration de la GED :

- Le niveau local dans lequel la GED est considérée comme une application à part entière. A ce niveau, l'intégration de la GED aux applications du poste de travail de

l'utilisateur est déterminante. La GED peut être visualisée comme l'arborescence d'un disque partagé. La communication avec la messagerie - fonctions de gestion des mails, glisser-déposer depuis la messagerie, détection des doublons, gestion des formats de conservation des emails et des pièces jointes, indexation du contenu des emails et des pièces jointes - et avec les applications bureautiques - accès à la GED à partir de MS Office, ouverture, indexation, enregistrement dans la GED depuis l'outil bureautique - sont deux connecteurs primordiaux.

- Le niveau global dans lequel la GED est un outil de mise en commun des documents qui trouve naturellement sa place dans le système d'information de l'entreprise dont elle est l'un des composants. Elle accompagne ou est accompagnée d'autres applications et apparaît comme une brique d'un système plus global. Ainsi, la GED est souvent accompagnée d'applications de *groupware*^{*}. Les applications métier naissent aussi souvent du mariage entre les processus métier et la GED qui apporte une véritable valeur ajoutée à d'autres domaines d'applications informatiques. Nous pouvons citer à titre d'exemple celui du CRM, ou gestion de la relation client, où les techniques de GED ajoutent une dimension supplémentaire en permettant l'exploitation numérique des contrats, des courriers, etc. La GED est aussi un moyen d'alimenter d'autres applicatifs, notamment des sites Web. Les plateformes d'*Enterprise Content Management*⁸ (ECM), dont nous traitons au prochain chapitre, englobent les applications de GED.

Ainsi, la GED est à la fois une application en tant que telle et une des pierres de l'édifice, appartenant à un système d'information plus vaste.

Mais, avant d'intégrer la solution GED dans l'environnement de l'entreprise, il faut parler « interopérabilité », ou de la capacité des systèmes à communiquer entre eux, afin qu'ils puissent être interfacés et échanger avec les applications du système d'information, dit SI, de l'entreprise. Un important travail de normalisation est fait à ce niveau car l'enjeu est de taille. Le lecteur confronté à cette question peut prendre exemple sur une future norme qui est déjà appliquée, CMIS (*Content Management Interoperability Services*). Il s'agit de spécifications techniques, d'une interface de programmation conçue à l'initiative de plusieurs acteurs de l'ECM pour favoriser l'interaction des systèmes de GED avec les autres systèmes de gestion de contenus comme les CMS ou les intégrer dans une plateforme ECM.

⁸ Cf. Partie 1, Chapitre 2.4, p. 36

2 Positionnement des outils de GED : quelles différences entre ...

Dans le monde de la gestion de l'information, nous entendons de plus en plus parler de GED, de *Records Management*, d'*ECM*, de *CMS*, etc. Ces concepts sont souvent confondus et une mise au point s'avère utile pour expliciter leurs fonctions afin de les démêler de la GED.

2.1 La GED, le records management et l'archivage ?

Le *Records Management (RM)* est mis en œuvre pour répondre à des besoins de type légal et juridique.

« Les records sont des documents créés, reçus et préservés à titre de preuve et d'information par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la conduite de son activité »⁹.

Le *Records Management* est :

« la fonction chargée du contrôle rigoureux et systématique de la production, réception, conservation, utilisation et sort final des documents engageants, ainsi que des processus de capture et de maintenance des traces probantes et documentées de l'activité d'une entreprise ou d'un organisme. » (18, Rietsch)

Il est destiné à la gestion des documents présentant une valeur probante et aux documents vitaux pour l'entreprise. Dans l'environnement anglo-saxon, on oppose le *Document management (GED)* au *Records management*, aussi traduit archivage électronique. Le tableau ci-dessous, extrait de la norme MoReq¹⁰ portant sur le RM, met bien en évidence cette divergence des finalités et des fonctionnalités d'un système de GED et d'un Système d'Archivage Electronique (SAE), application utilisée par le RM.

⁹ Extrait de la norme ISO 15 489-1 Information et documentation « Records Management », Partie 1 : Principes directeurs. 2002. 19 p. et ISO/TR 15489-2 Information et documentation « Records Management », Partie 2 : Guide pratique. Norme. 2002. 39 p.

¹⁰ MoReq (Model requirements for the management of electronic records - Modèle d'exigences pour l'organisation de l'archivage électronique). Document traduit en français par Marie-Anne Chabin [En ligne]. 2008. [consulté le 08 septembre 2011]. <
<http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/static/2088> >

Un système de GED	Un système d'archivage électronique (SAE)
Permet la modification des documents et la production de plusieurs versions	Interdit la modification des documents
Peut permettre la destruction des documents par leurs auteurs	Interdit la destruction des documents en dehors d'un contrôle strict
Peut comporter la gestion de durées de conservation	Comprend obligatoirement un contrôle rigoureux des durées de conservation
Est à priori dédié à la gestion quotidienne des documents pour la bonne conduite de l'activité	Peut faciliter les tâches quotidiennes mais est aussi destiné à la constitution d'un fonds sécurisé des documents probants de l'entreprise.
Finalité opérationnelle	Finalité non opérationnelle / réglementaire

Quant à la notion d'archivage, dans son sens premier, elle renvoie à la gestion des archives présentant un intérêt pour la recherche et l'histoire.

«Les archives sont l'ensemble des documents produits ou reçus par toute personne physique ou morale ou par tout service ou organisme public ou privé, dans l'exercice de leur activité. La conservation de ces documents est organisée dans l'intérêt public tant pour les besoins de la gestion que de la justification des droits des personnes physiques ou morales, publiques ou privées que pour la documentation historique de la recherche »¹¹.

Soit la distinction suivante entre les documents, les *records* et les archives :

- Un document est un document en cours de production ou d'élaboration, non validé, géré par l'utilisateur.
- Un *Record* est un document sélectionné pour être conservé, capturé dans un système. Géré selon des règles préétablies, son contenu est fixe et non modifiable.
- Une archive est un document à valeur historique après l'extinction de sa valeur de preuve ou d'information pour le producteur.

¹¹ Cf. loi française sur les archives du 3 janvier 1979, in Code du patrimoine, Titre II, 2004

Pour replacer ces différents documents dans le cycle de vie de l'information, il existe plusieurs approches dont celle, traditionnelle, des trois âges des archives : les archives courantes, intermédiaires et définitives.

Les archives courantes ou archives actives, dont les affaires sont en cours, regroupent les documents qui sont nécessaires à l'activité des services qui les ont produits. Les services les conservent pour le traitement de leurs affaires courantes. Les archives intermédiaires ou archives semi actives ne sont plus d'usage courant mais doivent être conservées temporairement pour des besoins administratifs ou juridiques. À l'issue de la durée légale ou réglementaire de conservation, les archives intermédiaires font l'objet d'un tri et sont soit conservées définitivement pour les besoins de recherches, soit éliminées. Les archives définitives ont vocation à être conservées pour des raisons historiques ou patrimoniales.

Face à cette approche traditionnelle, Marie-Anne Chabin propose une nouvelle approche, la « théorie des trois statuts de l'information » (18, Chabin) :

- Le premier statut est un statut de production. L'information quel que soit son support est entièrement gérée par ses rédacteurs qui l'élaborent et la mettent en forme jusqu'à sa validation et sa diffusion.
- Le deuxième statut est un statut de trace. L'information validée, datée et figée est préservée aussi longtemps qu'elle présente un intérêt de preuve, de gestion ou de mémoire pour son créateur.
- Le troisième statut est un statut de source de connaissance. L'information n'est plus considérée d'abord pour son lien organique avec son auteur mais en tant qu'élément de connaissance pour un public afin d'étudier, de s'informer d'un événement ou d'une histoire.

Le schéma suivant permet de positionner ces trois approches dans le cycle de vie de l'information.

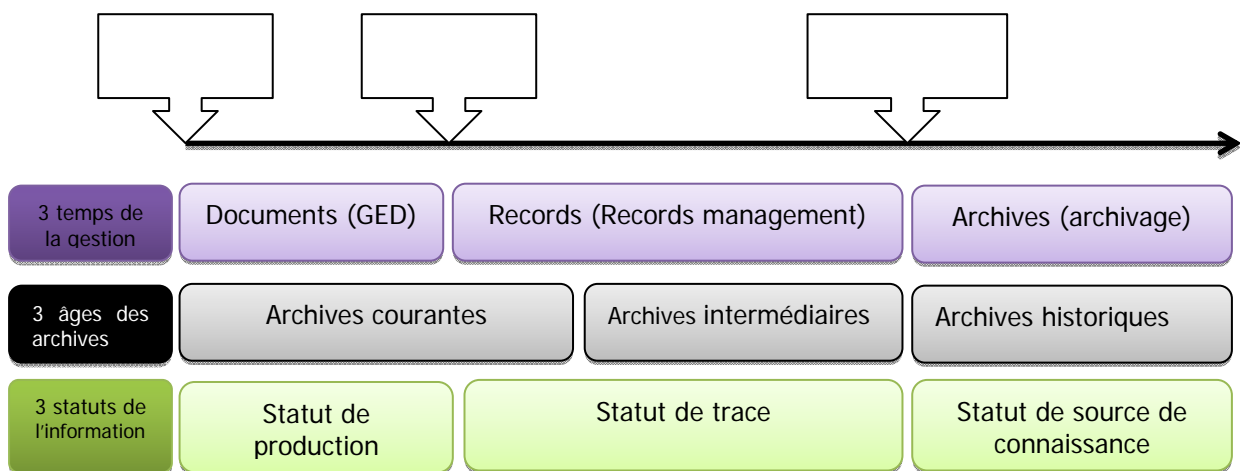


Figure 3 : Cycle de vie de l'information – GED, Records management, archivage

2.2 La GED et la GID ?

Le concept canadien de la Gestion Intégrée des Documents (GID) est plus global que celui de la gestion électronique de documents. L'Office québécois de la langue française¹² le définit comme étant :

« la gestion, par des moyens informatiques, du cycle de vie complet d'un document électronique (textuel, graphique, sonore, etc.), allant de sa création à sa destruction, en passant par sa modification, sa publication, sa diffusion, etc., de manière à optimiser l'accès à ce document, à l'information qu'il contient et à l'information qui le concerne ».

Selon Michel Roberge, la GED est bien « l'une des composantes d'un système de Gestion Intégrée des Documents (GID) » (19, Roberge) mais le champ d'action de la GID est beaucoup plus vaste. Elle intègre la gestion des documents utiles à des fins administratives, la gestion des documents d'archives à conservation permanente et la gestion de la documentation de référence, quels que soient la forme et le format (texte, image, son) ou le support de conservation de l'information, papier ou numérique.

« La GID est à la fois centrée sur les processus (le comment faire) et l'intégration des systèmes administratifs requis (politique de gestion GID,

¹² <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/>

schéma de classification, calendrier de conservation, normes et procédures...) et des solutions technologiques ». (19, Roberge)

2.3 La GED et le WCM ? Gestion vs Diffusion

Les outils de *Web Content Management* ou gestion de contenu web, appelés CMS (*Content Management System*) s'orientent vers :

« la diffusion de contenus structurés : leur mise en forme, leur publication, leur facilité d'accès par un large public. Alors que les outils de gestion documentaire mettent l'accent sur les processus de gestion en amont, comme la possibilité de réaliser une indexation riche ou d'intégrer des règles de traitement (*workflow*, transformation, alertes conditionnelles) » (12, Choppy, p.22)

De plus, ce ne sont pas les mêmes contributeurs et utilisateurs. Dans la GED, tous les collaborateurs sont à la fois acteurs à part entière et utilisateurs tandis que pour les CMS, il y a quelques personnes indiquées qui ont un rôle de « contributeurs » et peuvent ajouter, modifier des informations, tandis que la plupart des collaborateurs de l'entreprise sont des « lecteurs », ils ne peuvent que consulter et rechercher des informations.

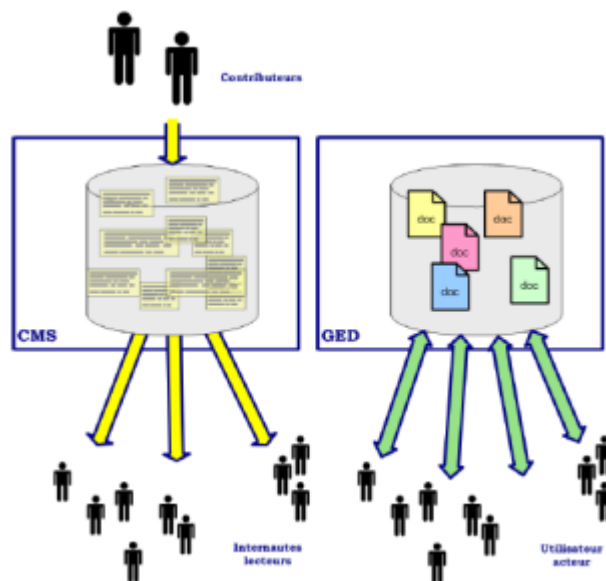


Figure 4 : Distinction GED/WCM : des collaborateurs tous acteurs du système GED¹³

¹³ Source : Smile. Livre Blanc GED Open Source.

De plus, la différence fondamentale vient de la nature de l'information initiale. Un système de GED gère des documents physiquement représentés par un fichier, généré par une autre application, qui est stocké dans le système de GED et mis à disposition des utilisateurs. Un CMS va quant à lui gérer des contenus qui sont saisis en ligne depuis l'interface du CMS et ensuite stockés. Un outil de GED ne propose généralement pas d'interface de saisie en ligne de l'information alors que le CMS permet cette saisie du contenu même si, dans la réalité, la situation est devenue plus complexe car certains logiciels proposent désormais pour la GED des outils de saisie en ligne et pour les CMS des outils de gestion de documents.

2.4 La GED et l'ECM ? Une partie d'un tout

Pour l'AIIM¹⁴, l'*Enterprise Content Management* ou gestion des contenus d'entreprise, englobe la GED. En effet, la finalité de l'ECM est de rationaliser les solutions en place et de proposer un accès centralisé, plus rapide et ergonomique au savoir de l'entreprise avec la gestion globale des contenus au sens large où toute information, structurée comme non structurée, se doit d'être prise en compte et gérée en fonction de sa nature et de son intérêt pour l'activité de l'entreprise. L'ECM fait ainsi face à la disparité des contenus des entreprises issus à la fois des applications web, des applications métiers, de la bureautique, de la messagerie (web, mails, courriers, dossier administratif, publications, formulaires, factures, rapports, etc.) (17, Quéroy). L'ECM agrège l'ensemble des outils concernant les étapes de capture (**OCR***), de stockage, de gestion (GED), d'archivage (*Records Management*), de publication des contenus (CMS, portails), de **BPM*** (*Business Process Management* ou Gestion des **processus*** métiers), de gestion de courriels, de collaboration, voire les contenus gérés par d'autres applications intégrant elles-mêmes des contenus. On parle alors de fédération. (13, Chastenet de Géry, p.21)

L'ECM recouvre ainsi le périmètre de la GED et l'étend à tous les autres contenus d'entreprise.

¹⁴ *Association for Information and Image Management* <http://www.aiim.org/>

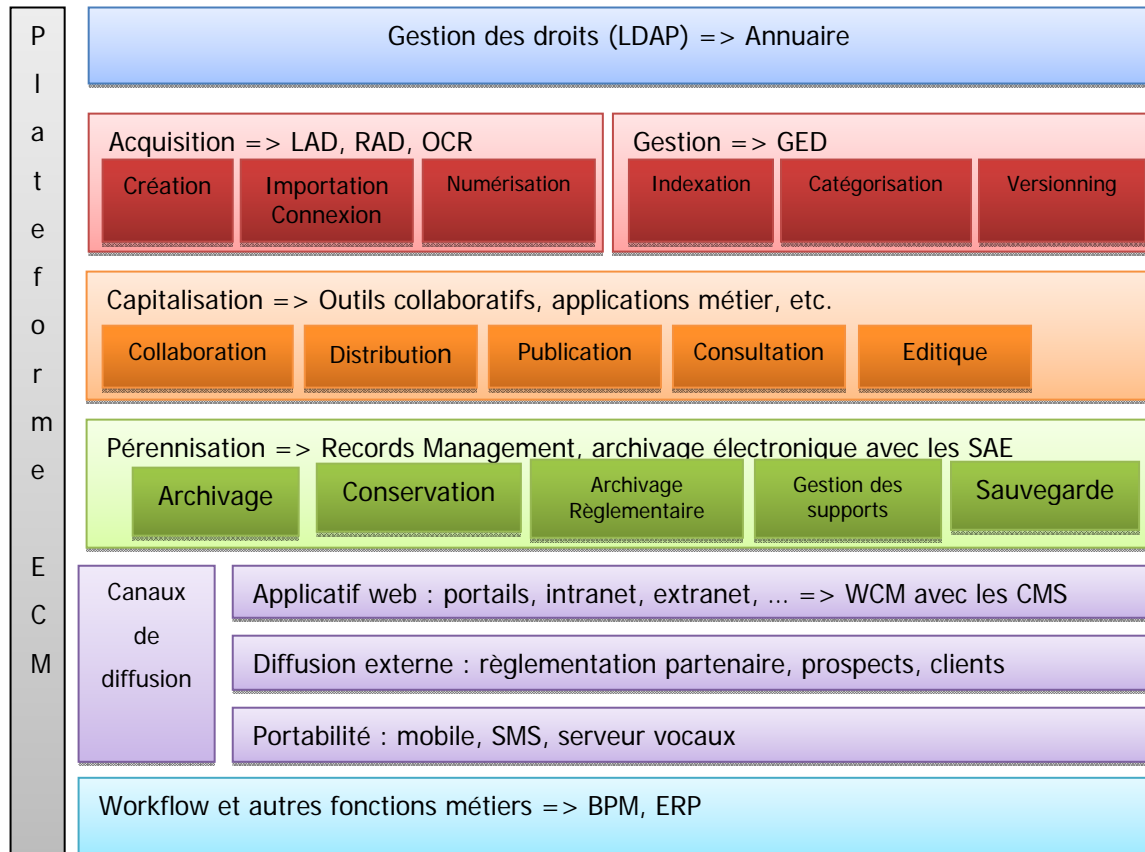


Figure 5 : Fonctions d'une plateforme ECM ¹⁵

L'ECM apporte aussi une solution aux limites de la GED. Un système de GED répond à des besoins départementaux internes, à une population d'utilisateurs limitée, pour un périmètre fonctionnel limité. Il est perçu comme une application, cohabitant avec d'autres applications. Tandis que l'ECM sert une stratégie globale. En adressant les problématiques de l'entreprise, elle a un impact dans l'organisation. Elle a en effet pour but d'utiliser l'information pour optimiser les processus métier et touche à plusieurs secteurs de l'organisation (8, Brebion, p.15). De plus, les plateformes d'ECM se positionnent en fournisseurs de services, au niveau structurel et non plus au niveau applicatif pur. Lorsqu'on parle d'ECM, on parle d'« urbanisation » et plus seulement d'« application ».

Aujourd'hui, il y a plusieurs façons de procéder pour mettre en place une plateforme ECM. Les projets de gestion de contenu trouvent souvent leur origine dans une brique GED. Celle-ci sert d'expérience pour réaliser plus sereinement un projet de gestion de contenu pour

¹⁵ Source : BOILLET Virginie. Gestion de contenu, les meilleures pratiques, p.11

toute l'organisation (17, Quéroly). A l'inverse les projets de GED s'intègrent souvent dans des approches plus vastes d'ECM.

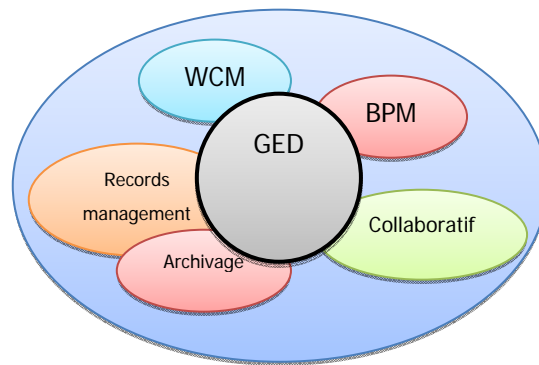


Figure 6 : Positionnement de la GED

3 La gestion documentaire : cadre normatif et processus qualité

Dans le domaine de la GED, comme dans tous les domaines, il y a des dizaines de normes à respecter. Bien que souvent imposées pour concevoir un projet et perçues comme des contraintes, les normes sont pourtant des facteurs clés de succès et de pérennité des solutions GED lorsqu'elles sont bien appliquées.

En France, dans le domaine de la GED et de l'archivage électronique, les deux acteurs clés participant à ce processus de normalisation sont l'Aproged¹⁶ et la FNTC (Fédération nationale des tiers de confiance)¹⁷.

Suivant le modèle de l'Aproged (3, Blanger, p.3), les normes du domaine de l'archivage électronique et de la GED peuvent être hiérarchisées sur trois niveaux, du général vers le particulier, de la stratégie globale aux choix techniques.

Nous avons limité l'étude du cadre normatif à l'étude des normes et textes de référence suivants, classés par ordre d'apparition dans le texte, qui concernent directement des questions centrales :

- ISO 15489 : « Information et documentation – “Records Management” » Partie 1 : Principes directeurs et Partie 2 : Guide pratique
- ISO 30300 : « Systèmes de management des documents d'activité »
- AFNOR NF Z42-013 : « Spécifications relatives à la conception et à l'exploitation des systèmes informatiques en vue d'assurer la conservation et l'intégrité des documents stockés dans ces systèmes »
- Moreq 2010 : « *Model Requirements for the Management of Electronic Records*, Exigences types pour la maîtrise de l'archivage électronique »
- ISO/DTR 22957 : « Analyse, choix et mise en œuvre de systèmes de gestion de documents électroniques (EDMS) »
- ISO 22938 :2008 « Formats d'échange de données pour la gestion de documents/du contenu électronique »

¹⁶ <http://www.aproged.org/>

¹⁷ <http://www.fntc.org/>

- ISO 9000:2005 « Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire » et ISO 9001:2008 « Systèmes de management de la qualité » : 4.2 « les Exigences relatives à la documentation».

Nous nous intéressons à certaines normes plus axées sur le RM que sur la GED car, comme nous l'avons étudié dans le chapitre précédent, de nombreuses fonctionnalités d'un outil de GED recouvrent celles d'un SAE, notamment pour l'indexation des documents, la gestion du stockage, le contrôle des versions, une intégration avec les applications bureautiques et des outils de recherche. Certains SAE proposent des fonctions de GED complètes, d'autres une partie seulement. Inversement, certains outils de GED ont intégré les principales fonctions d'archivage.

3.1 Premier niveau : les normes de stratégie et de méthodologie

Cette famille de normes énonce les grands principes et les règles générales pour définir la stratégie de gestion documentaire, d'archivage et l'organisation à mettre en place pour atteindre l'efficacité et la sécurité qui sont requises.

La norme ISO 15489¹⁸ appartient à cette catégorie dans la mesure où elle pose les principes d'organisation d'un système de *Records management*. Elle comporte deux parties, une première partie sur les principes directeurs et une deuxième partie qui est un guide pratique. Ces deux textes définissent les objectifs d'un système de RM qui sont de « produire et conserver des documents authentiques, fiables, intègres et exploitables ». Ils définissent les étapes de sa mise en œuvre (bilan préparatoire, élaboration et validation, mise en place et formation, contrôle et adaptation), ses documents constitutifs (« *documents stratégiques* » et les « *instruments de travail du système* ») et son fonctionnement (enregistrement, classement, numérotation, etc.).

¹⁸ ISO 15489-1 Information et documentation « Records Management », Partie 1 : Principes directeurs. 2002. 19 p. et ISO/TR 15489-2 Information et documentation « Records Management », Partie 2 : Guide pratique. Norme. 2002. 39 p.

La future ISO 30300 est une famille de normes portant sur les « systèmes de management des documents d'activité ». Elle est complémentaire de la norme 15489 : les normes ISO 30300 permettent de traduire et de certifier une politique documentaire, via un système de management et la norme ISO 15489, qui va être révisée en 2015, permet d'en formaliser les modalités opératoires.

La future ISO 30300, dont la publication est espérée à partir de 2011, comprendra :

- La norme ISO 30300 qui spécifie la terminologie employée
- La norme ISO 30301 qui spécifie les exigences relatives à un système de management des documents lorsqu'une organisation doit démontrer son aptitude à créer et à maîtriser des documents à partir de ces activités, aussi longtemps que ces documents sont nécessaires.
- La norme ISO 30302 qui est un guide de mise en œuvre
- La norme ISO 30303 qui spécifie les exigences relatives aux organismes d'audit et de certification du système de management des documents d'activité.
- La norme ISO 30304 qui est un guide pour l'évaluation des systèmes

Cette norme aura un certain nombre d'incidences, notamment l'association de la fonction documentaire à une démarche de conformité, de qualité et de maîtrise des risques. Elle repositionnerait la gestion documentaire au centre de cette nouvelle gouvernance de l'information, auprès d'acteurs en charge de la maîtrise des risques, de la qualité ou de la protection de l'organisation et l'associerait ainsi aux directions juridiques, au Contrôle interne et à l'Audit.

3.2 Deuxième niveau : les normes de conception et d'exploitation

Pour concevoir un projet de GED, on peut également s'appuyer sur des normes de conception et d'exploitation portant davantage sur les moyens et préconisant des systèmes informatiques et des procédures d'exploitation.

L'exemple type est la norme AFNOR Z42-013, révisée en 2009, qui définit des spécifications techniques et organisationnelles « relatives à la conception et à l'exploitation des systèmes informatiques en vue d'assurer la conservation et l'intégrité des documents stockés dans ces systèmes », c'est-à-dire les systèmes d'archivage électronique. Elle peut être utilisée en complément technique de l'ISO 15489. Elle apporte notamment des recommandations

concernant la gestion de la traçabilité avec l'horodatage et concernant la sécurité et l'intégrité des documents archivés avec la signature électronique.

Cette norme est une exclusivité française sans équivalence en Europe et est en train d'être portée au niveau international de l'ISO (3, Blanger, p.2). La norme ISO/FDIS 14641 qui en découle devrait être publiée fin 2011.

Le MoReq 2010 : « Model Requirements for the Management of Electronic Records : Exigences types pour la maîtrise de l'archivage électronique », traduit en français par « Modèle d'exigences pour l'organisation de l'archivage électronique », est un standard qui a été établi à l'initiative de la Commission européenne et qui correspond à la mise à jour en 2008 du premier MoReq. Comme la NF Z42-013, ce standard vise une approche opérationnelle de la norme ISO 15489. Il insiste principalement sur les exigences fonctionnelles pour l'archivage électronique à des fins de preuve à l'aide d'un SAE. Les spécifications portent notamment sur le plan de classement et l'organisation des dossiers, les contrôles et la sécurité, la conservation et la destruction, la capture et la déclaration, l'identification, la recherche et la restitution, l'administration et les métadonnées.

Une autre norme, portant cette fois directement sur la GED, l'ISO/DTR 22957 « Analyse, choix et mise en œuvre de systèmes de gestion de documents électroniques (EDMS) » donne des recommandations et des lignes directrices pour choisir et mettre en œuvre un système de GED au sein des entreprises ou des organisations. Elle présente les technologies, des directives et des standards GED ainsi que les bonnes pratiques associées à des projets de GED.

3.3 Troisième niveau : les normes technologiques

Cette catégorie de normes vise essentiellement les technologies, les logiciels et caractéristiques techniques de documents. La norme ISO 22938 : 2008 qui porte sur les « formats d'échange de données pour la gestion de documents/du contenu électronique » recense les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un mécanisme d'échange entre systèmes de GED. Publiée en 2006, la norme ISO 23081 porte sur les processus de gestion des enregistrements et sur les métadonnées.

3.4 En parallèle : les normes qualité

En plus de la norme ISO 30300 relative à la gestion de la qualité, la gestion documentaire fait également partie des processus qualité ISO 9001 : 2008 applicables à tous les secteurs d'activité et toutes les structures.

En plus des documents produits dans le processus qualité, comme les manuels et plans qualité, l'entreprise se doit également de contrôler tous les documents ayant un impact sur la qualité et donc sur la valeur des produits et des services. Comme pour tous les autres types de documents, leur gestion recouvre l'architecture documentaire visant à rattacher les documents entre eux, les procédures de création, vérification, validation, mise à jour et les procédures de diffusion, d'archivage et de destruction. (16, Prax, p.281)

La norme ISO 9001 pose les exigences suivantes :

- Approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion,
- Revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents,
- Assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur sont identifiés,
- Assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables,
- Assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée,
- Empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque. (14, Levêque)

Si l'utilisation d'un logiciel de gestion documentaire n'est pas requise pour se conformer à la norme ISO, elle permet de bénéficier pleinement de l'application de ces exigences en matière de gestion documentaire. Ces exigences peuvent bien sûr être étendues à toute la gestion documentaire, à tous les types de documents.

4 Bénéfices attendus et justification d'un projet de GED

Comment susciter l'intérêt de la Direction pour mettre en place une GED ? Comment le justifier d'un point de vue organisationnel comme d'un point de vue économique?

La mise en place d'une GED dans une entreprise présente de nombreux avantages. Les enjeux sont à la fois organisationnels et stratégiques, opérationnels et techniques.

Les bénéfices variant d'un projet à l'autre, le lecteur de ce mémoire devra choisir les leviers à utiliser pour son projet, à partir desquels il pourra bâtir son argumentation.

4.1 Démontrer la valeur ajoutée de la maîtrise de l'information en entreprise

L'information est en elle-même une richesse de l'entreprise, un élément essentiel à son fonctionnement. Elle fait partie de son capital immatériel, défini comme tout ce qui n'est pas matériel ni quantifiable dans les comptes de l'entreprise, mais qui participe à la richesse matérielle de celle-ci. (64, Fustec)

Pendant longtemps, les investissements consacrés à la collecte, au traitement, à l'archivage, à la recherche de l'information étaient considérés comme un « mal nécessaire », ils sont d'ailleurs parfois toujours considérés comme tels. On ne savait alors que mesurer les dégâts de la désinformation et l'impact des dysfonctionnements de la chaîne de l'information, *a posteriori*, sans voir la valeur ajoutée *a priori*. En effet, si la gestion de l'information ne permet pas toujours de dégager de la richesse, le fait qu'elle ne soit pas ou mal gérée a des conséquences directes en termes d'organisation et de coûts pour l'entreprise et ses départements.

Aujourd'hui, la valeur ajoutée de l'information reste toujours aussi difficile à quantifier mais les entreprises reconnaissent que les fonctions de gestion de l'information sont aussi aptes à créer de la valeur et que, désormais, leur maîtrise influence la performance et la stratégie de l'entreprise.

« L'intelligence d'une organisation repose sur sa capacité à identifier, collecter, analyser, valider, valoriser, stocker les informations nécessaires à son fonctionnement et à son développement ». (62, Bourret, p.8)

Les chercheurs parlent désormais d'économie de l'information, de bien économique dans le sens d'un objet qui produit de la valeur ajoutée grâce à son utilisation. Cependant, Daniel Confland rappelle que l'information, et surtout son exploitation économique, se heurte à plusieurs obstacles, notamment parce qu' « elle est immatérielle, rétive à toute analyse économique et n'a de valeur qu'en fonction de sa consommation ». (63, Confland)

« Personne ne peut dire qu'en obtenant une quantité maximale d'information, on en tire nécessairement un usage optimal ni réfuter a contrario l'idée qu'une information unique, mais « utile », correctement utilisée, au bon moment et par la même personne peut s'avérer stratégique. » (63, Confland, p.5)

Ce n'est pas l'information seule qui a de la valeur, c'est également sa maîtrise, un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise. La gestion documentaire est l'une des formes que prend cette maîtrise car les documents sont les supports de l'information et la véhicule. Les enjeux sont multiples. Il s'agit de mieux contrôler la circulation de l'information en interne, d'irriguer les différentes composantes de l'entreprise au bon moment avec les informations adéquates, d'être capable de traiter ces informations efficacement et de disposer d'informations fiables et à jour. De plus, il convient de ne diffuser à l'extérieur que les informations autorisées de façon à ne pas divulguer d'information confidentielles tout en maintenant la circulation nécessaire à un fonctionnement harmonieux avec les fournisseurs, les clients, etc.

L'information est aussi devenue stratégique pour devancer la concurrence ou décrocher de nouveaux marchés en captant les informations externes sur la concurrence, les marchés, les innovations indispensables à un fonctionnement efficace.

De plus, l'information est la seule ressource qui puisse être réutilisée plusieurs fois sans perdre de sa valeur et dont la valeur ajoutée dépende étroitement de son contexte d'utilisation. Cela confère aux gisements d'informations, tels que les bases documentaires, « une valeur pérenne et génère ainsi le concept d'information durable » (62, Bourret, p.8), c'est-à-dire d'une information rationnelle et optimisée. De là vient la nécessité d'une bonne gestion, valorisation et protection des documents, supports de l'information.

4.2 Passer des pratiques individuelles à un système collectif

Il y a coexistence de deux grands types de systèmes d'information en entreprise, les systèmes d'information personnels ou microstructures documentaires d'une part et les systèmes d'information collectifs ou macro systèmes documentaires d'autre part.

4.2.1 Des défauts des systèmes d'informations personnels

Un système d'information personnel (SIP) est l'ensemble des :

« processus de collecte, de traitement et d'organisation d'informations et de documents mis en place par l'individu pour travailler : contraint de résoudre au mieux ses multiples problèmes d'information, l'individu s'entoure d'un ensemble de routines, mobilise des savoir-faire immédiatement disponibles sans avoir toujours le temps d'en développer d'autres, met au point des procédures très personnelles qui restent largement implicites, gère et classe ses dossiers de travail, ses relations et ses sources d'information. » (55, Guyot)

Les pratiques informationnelles de certaines entreprises sont encore peu formalisées et reposent souvent sur ces pratiques individuelles. Il est, en effet, souvent nécessaire pour les collaborateurs de créer leur propre système quand les structures documentaires sont peu développées et ne répondent pas à leur besoins. Les collaborateurs sont alors amenés à stocker leurs documents sur leur poste, avec un plan de classement et des règles de gestion propres.

De nombreux problèmes découlent de cette gestion personnelle dont le plus problématique est le cloisonnement des informations, parfois associé à une culture du secret et à un manque de confiance entre collaborateurs, qui rend difficile le partage de l'information (53, Accart). En outre, un système personnel est personnalisé et voué à l'usage exclusif de son utilisateur. Il est alors difficile pour un autre collaborateur, en cas de remplacement suite à un congé maladie, voyage, décès ou départ à la retraite, de s'approprier la logique de classement, de gestion des documents de son propriétaire, ce qui pose de sérieux problèmes pour assurer la continuité de l'activité.

A ces systèmes personnels s'ajoutent parfois des systèmes documentaires collectifs avec l'usage d'un disque partagé Windows. Quelque fois, ces deux systèmes individuels et collectifs s'alimentent l'un l'autre. Des documents ou éléments d'information sortent alors au

bon moment, pour validation ou après vérification, du cadre du système d'information personnel pour rentrer dans la sphère collective (53, Accart). Mais souvent, ces deux systèmes se superposent et ne s'intègrent pas.

4.2.2 Vers une intégration et une mise en commun

Pour échapper au cloisonnement des SIP, il est nécessaire de passer d'un système local à un système global. L'enjeu est de travailler à la mutualisation notamment pour « décharger l'individu de tâches souvent redondantes et lui offrir en retour une vision générale de l'activité généralement distribuée entre plusieurs personnes». (56, Guyot, p.4)

Les entreprises mettent ainsi en place des dispositifs de mise en commun et de capitalisation permettant une meilleure accessibilité des documents au plus grand nombre de collaborateurs et une pérennisation des documents au niveau de l'entreprise, ou de ses départements, et non plus au seul niveau des individus. Les apports d'une mise en commun sont nombreux avec la mise à disposition des individus d'un réservoir d'informations plus important, une collaboration facilitée, des gains en temps, en qualité et en usabilité de l'information. (42, Vaniet, p.12)

Cette gestion commune passe par des outils, dont la GED qui a été développée pour résoudre ces problèmes de partage et de capitalisation de la documentation et qui en font l'outil idéal pour un système documentaire collectif.

La création d'un tel système implique toutefois un important travail de normalisation et la mise en place de règles communes, par exemple de règles de nommage, d'un plan de classement unique, etc.

Sortir d'un système individuel vers un système collectif provoque aussi d'importants changements dans les habitudes de travail des collaborateurs d'où la nécessité de conduire le changement et de préparer les individus afin qu'ils participent efficacement à ces dispositifs¹⁹.

¹⁹ Cf. Partie 3, Chapitre 3.1, p. 95 Préparer et conduire le changement

4.3 Quelques chiffres inquiétants concernant la gestion de documents

Selon des études Gartner et *Integrated Device Technology*, le coût annuel de la gestion documentaire représente 5 à 15 % du chiffre d'affaire des entreprises.

En Europe, les collaborateurs d'une entreprise passent 5 à 6 % de leur temps à lire des informations et plus de 50% de leur temps à les rechercher. Environ 150 heures par an sont consacrées à la recherche de documents perdus ou mal classés d'où la nécessité de mettre en place une gestion documentaire efficace et d'utiliser un logiciel de GED dont les capacités de recherche permettent un gain de temps important.

Egalement, un document est imprimé ou photocopié en moyenne 10 fois. La solution est de centraliser les documents et de ne donner qu'une seule image visible en ligne par tous et partout.

Une méthode de classement individuelle change en moyenne tous les 6 mois. Mettre en place des règles de gestion documentaire fixes et identiques pour tous suffit pourtant pour avoir un fonds documentaire uniformisé et utilisable.

De plus, 80% des entreprises font faillite parce qu'elles ne s'étaient pas préparées à l'éventualité de perdre des documents importants lors d'un désastre naturel. Pour éviter cette catastrophe, il est primordial d'avoir ses documents en version électronique sur une plateforme mutualisée avec des sauvegardes régulières.

Enfin, plus de 80% des documents sont des rééditions d'anciens documents d'où l'importance d'utiliser des modèles de documents pour éviter une répétition de l'activité.

Ces chiffres sont alarmants et justifient la mise en place d'une GED pour optimiser les coûts liés à la gestion documentaire et réduire le temps qui y est passé.

4.4 Gagner en efficacité et productivité : les multiples gains de la GED

Dans tous les cas, selon les besoins et l'usage qui en est fait, la GED améliore, développe, maximise :

- la centralisation car c'est une base unique pour l'ensemble des documents de l'entreprise, ou de l'un de ses départements pour les grandes entreprises, qui prévient ainsi tout risque de perte et de dispersion des documents.

- la productivité et l'efficacité de travail grâce à la localisation, à l'accès rapide et à distance aux documents via le réseau, intranet le plus souvent, qui rend possible une consultation immédiate des documents, et qui évite de perdre du temps, des documents et de redoubler des processus.
- la fluidité de circulation et de traitement de l'information au sein de l'équipe pour une bonne cohésion et communication.
- le travail collaboratif. La GED présente de nombreux avantages pour la production de documents de manière collaborative avec des fonctions de *workflow*, d'annotations, etc. C'est notamment un bon outil pour gérer la documentation projet.
- la traçabilité des documents avec l'historique de son utilisation et sa localisation. Cela répond à plusieurs contraintes dont la mise en place d'une démarche qualité et de gestion de projets qui implique l'utilisation de documents en phase de création, modification, validation.
- la sécurité des documents et de leur contenu grâce à une fonctionnalité de gestion des accès.
- la pérennité des documents qui sont stockés sur des supports de stockage pérennes et sécurisés.
- l'interopérabilité, les documents pouvant être accessibles sur différentes plateformes et pour des usages divers.

Tous ces avantages ont pour conséquence directe une réduction des coûts de gestion de la documentation par la qualité et la rapidité de traitement des documents des collaborateurs de l'entreprise. La GED rend alors l'organisation plus compétitive et plus efficace. En plus de lister les bénéfices organisationnels et les bénéfices fonctionnels, on peut faire le calcul du ROI d'un projet de GED pour lequel nous allons livrer quelques éléments de méthode.

4.5 Calculer le ROI : une justification économique

Une démarche d'estimation des coûts doit être menée en amont dans la phase d'étude²⁰. Elle est justifiée car les coûts d'investissement sont parfois lourds. L'expression ROI ou retour sur investissement est utilisée pour voir les gains et bénéfices en termes de réduction

²⁰ Cf. Partie 3, Chapitre 1.1, p. 82 Passer de l'idée au projet formalisé

des coûts. Le calcul du ROI est une méthode incontournable pour prouver l'intérêt d'un projet.

Cependant, le ROI de la mise en place d'un système de GED est complexe à calculer car il dépend de l'évaluation de critères souvent immatériels²¹, difficiles à quantifier numériquement et dont l'évaluation la plus fine réside dans la comparaison avant/après. (12, Choppy)

Le calcul du ROI passe tout d'abord par le chiffrage, *a priori*, des coûts cachés imputables à la situation de départ sans GED, c'est-à-dire le temps passé à rechercher et communiquer l'information, à classer les documents, à la redondance des tâches, à la recréation d'un document, à la fatigue engendrée par l'accès difficile aux documents, etc. (13, IDC)

Puis, vient le calcul de la rentabilité et des bénéfices d'un système de GED *a posteriori* qui ne sont pas évidents à chiffrer. Pour ce calcul, il faut distinguer deux types de ROI : d'une part le ROI portant sur la réduction/l'économie de coûts et d'autre part le ROI touchant à l'augmentation du chiffre d'affaire lié à l'usage d'une solution GED qui est difficilement quantifiable.

Nous allons nous intéresser au premier type de ROI sur l'économie de coûts. Celles-ci peuvent être directes par la diminution des accessoires, du nombre d'impression et de documents à recréer, ou indirectes avec la diminution du temps passé à la recherche d'informations, du bon document, à l'accélération des processus de décisions, à une meilleure communication et collaboration, etc.

Dans le cas de projets de GED, les gains sont essentiellement des économies de coûts indirects avec l'amélioration des échanges et de la productivité grâce à la nouvelle organisation plus fluide et centralisée. Et qui dit gain de temps, dit gain d'argent !

A titre indicatif, nous livrons ici un calcul réalisé grâce à un outil conçu par Docledge²² permettant de chiffrer ce que coûtent les documents et les bénéfices à retirer avec un logiciel de GED.

Pour calculer précisément le ROI, il est avant tout nécessaire de faire une étude de l'organisation déjà en place dans l'entreprise et de préparer ainsi les différents indicateurs.

²¹ Cf. Partie 1, Chapitre 4.1, p. 44 sur l'information comme capital immatériel

²² Outil de calcul accessible sur : <http://www.docledge.eu/calculiez-ce-que-vous-coutent-vos-documents.html>

L'outil a été renseigné avec les flux, ou indicateurs, observés au Département Monétique lors de l'analyse de l'existant²³.

Ressources humaines		
16 collaborateurs au Département monétique 14 € (coût horaire moyen / collaborateur)		
Flux des documents (quantité moyenne sur 1 semaine, par collaborateur)		
Entrant	Sortant	Interne
1 courrier papier	1 courrier papier	5 photocopies, impressions, copies
2 documents papier	100 emails et pièces jointes	5 classements de documents
100 emails et pièces jointes	10 appels téléphoniques	8 recherches de documents
10 appels téléphoniques		
Coût de l'information et des documents (moyenne en euros et en minutes)		
0,15 € / fax 2 Minute(s) / classement d'un document 0,02 € / photocopie, impression 5 Minute(s) / recherche d'un document 1 € / Timbre et enveloppe 2 Minute(s) / envoi d'un document mail, papier 10 Minute(s) / appel téléphonique (<i>confcall</i> compris) 1 Minute(s) / copie, fax d'un document 2 Minute(s) / lecture, tri d'un document		
Frais divers		
100 € / accessoires classement / an NC € / document hors de portée / mois NC € / archivage externe / mois NC € / reproduction document oublié / mois NC € / perte de document important / an NC € / changement classement ou employé / an 2 000 € de stockage pour 10 Go d'espace sur le serveur partagé		

²³ Cf. Partie 3, Chapitre 1.3, p. 86 sur l'analyse de l'existant et des besoins

Pour illustration, les résultats en termes de coûts et d'économie obtenus à partir de l'outil Docledge sont présentés ci-dessous à titre indicatif. Il s'agit d'un mode de calcul et ces chiffres ne sont pas à utiliser en tant que tel.

TOTAL	Par mois	Par an²⁴	Avec un logiciel de GED adapté	Gain grâce à la GED
Temps (en heures)	707 h (soit 4 jours environ/collaborateur/mois)	7 426 h	1 804 h/an	5 622 h
Coût (en euros)	10 140 €	106 730 €	25 944 €/an	80 786 €

Tableau 5 : Coût de la gestion de documents et bénéfices attendues avec un logiciel de GED

Une GED permettrait ainsi d'économiser 5 622 heures par an pour les collaborateurs, soit une économie de 80 786 € par an. Même si ces chiffres sont indicatifs, nous pouvons conclure qu'une GED peut réduire par 4 le temps et le coût de la gestion de documents.

A cela s'ajoutent les coûts d'un projet GED qui se décomposent en (24, Archimag) :

- coûts technologiques avec l'achat de la solution choisie, son paramétrage, les licences où le nombre d'utilisateurs prévus a une incidence sur le montant des investissements initiaux,
- coûts organisationnels avec l'élaboration des référentiels documentaires,
- coûts techniques avec la mise à jour des parcs informatiques existants pour supporter l'accès à la solution choisie, des coûts moindres dans le cas d'un outil Groupe déjà installé,
- coûts liés à la formation au nouveau système, à la conduite du changement,
- coûts liés au temps passé par les équipes mises en jeu, perdu par les collaborateurs lorsqu'ils sont en formation, temps passé par l'assistance à maîtrise d'ouvrage s'il y en a une et par la maîtrise d'œuvre pour le paramétrage de l'outil.

²⁴ Le calculateur tient compte des jours de congés. Le total pour un an n'est donc pas calculé sur 12 mois mais bien sur 10,5 mois.

A ces coûts durant le projet, s'ajouteront ensuite les coûts de fonctionnement pour la bonne marche du système, pour la maintenance corrective, évolutive et l'administration du système de GED.

Généralement et quel que soit la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, les spécialistes estiment que le ROI d'un système de GED est inférieur à deux ans et que les bénéfices sont immédiats dès la mise en production de l'application, avec un confort d'utilisation et la sécurité en plus. (16, Prax)

4.6 Conserver la mémoire et assurer la continuité de l'activité

De nombreuses entreprises rencontrent des difficultés après le départ d'un collaborateur à la retraite qui emporte avec lui son savoir-faire, sa connaissance : « un vieillard qui meurt, c'est une bibliothèque qui brûle ». (14, Levêque, p.5)

La GED, c'est aussi le réceptacle d'une mémoire de l'entreprise. Jean Yves Prax en différencie deux : la mémoire de travail, qui permet, dans un contexte défini, à un groupe d'acteurs d'agir de manière coordonnée et de se réguler, et la mémoire organisationnelle ou collective « dont le contenu doit dépasser la subjectivité des individus et des situations et qui sert à l'édification d'une base de connaissances de l'organisation » (16, Prax). Il y a également deux types de connaissances, celle explicite qui est déjà contenue dans les documents et celle tacite des individus qui doit d'abord être reformulée puis transcrite (16, Prax, p.11). C'est le domaine du *knowledge management* ou gestion des connaissances, qui intervient en amont de la GED. C'est un sujet à part entière dont l'enjeu est de savoir qui détient quelle expertise pour la mobiliser très vite et résoudre un problème. Un système de GED peut aussi être une réponse efficace pour stocker ces connaissances une fois recueillies.

La GED permet la constitution puis le maintien d'une véritable mémoire vivante de l'organisation en garantissant le stockage, la conservation des documents produits dans l'entreprise, notamment les documents de référence, et la pérennité dans l'accès aux documents. Socle de la mémoire de l'entreprise, elle permet d'intégrer les mémoires projets, individuelles et métiers. Ainsi, quand un expert prend sa retraite, qu'une collaboratrice part en congé maternité, la mémoire est là, vivante et accessible dans la GED. Un collaborateur peut ainsi réutiliser, de façon pertinente, les connaissances d'un collaborateur parti et d'un domaine donné, précédemment stockées et modélisées, afin d'accomplir de nouvelles

tâches. Grâce à ce patrimoine documentaire structuré, il y a continuité de l'activité et anticipation de sinistres. 80% des entreprises sinistrées frôlent la faillite parce qu'elles ne s'étaient pas préparées à l'éventualité de perdre leurs documents (2, Archimag).

Ainsi, la GED est la réponse à de nombreuses difficultés fréquemment rencontrées par les entreprises comme la perte de documents « par dilution », l'impossibilité de retrouver la dernière version d'un document électronique qui a capitalisé des jours de travail, du temps perdu à rechercher un document, des problématiques documentaires que nous retrouvons au Département Monétique de la Société Générale, sujet de cette étude.

Deuxième partie
Cadre d'un projet GED : difficultés
documentaires au Département
Monétique de la Société Générale

1 Présentation du Département Monétique

Créée en 1864, la Société Générale²⁵ fait partie des trois piliers de l'industrie bancaire française non mutualiste.

Elle est composée de cinq pôles d'activité :

- BDDF (Banque de détail en France)
- BHFM (Banque de détail hors France métropolitaine)
- SGIB (Banque de financement et d'investissement)
- GIMS (Gestion d'actifs et Services aux investisseurs)
- DSFS (Direction des Services Financiers Spécialisés)

Parmi ces cinq pôles, BHFM est l'un de ceux qui pèsent le plus lourd avec quarante filiales à l'étranger dans trente-sept pays, ce qui représente plus de treize millions de clients. Dans ces pays, la banque de détail distribue une gamme de produits ou de services (épargne, crédit, produits d'assurance, moyens de paiement) auprès de clientèles individuelles, soit de particuliers, soit de professions libérales et d'entreprises.

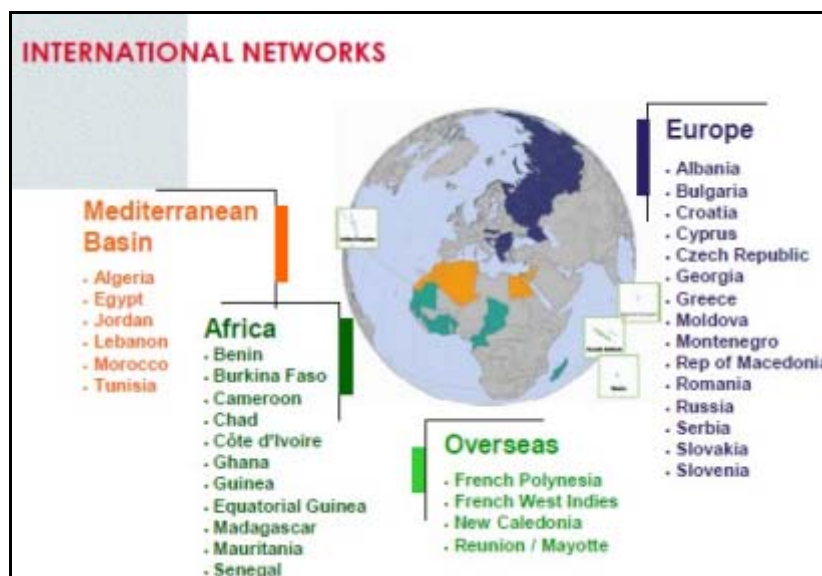


Figure 7 : Carte des filiales

²⁵ Pour plus de détails, le lecteur peut consulter, sur le site internet de la Société Générale, la carte d'identité du groupe [consulté le 15 septembre 2011].

< <http://www.societegenerale.com/flipbook/vf/index.htm> >

ainsi que les résultats du deuxième trimestre 2011 [consulté le 15 septembre 2011]

< http://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/CP_T211.pdf >

Le Département Monétique, commanditaire du projet GED, se situe au sein de BHFM dans la branche Animation commerciale. Il s'agit d'une petite entité de seize personnes mais qui joue un rôle fondamental car la monétique stimule la demande et promeut l'activité économique avec l'émission de cartes de débit et de crédit. Elle permet d'intégrer les économies locales dans un marché global, elle facilite le tourisme international, etc.

1.1 Organisation

La monétique est la contraction de « monnaie électronique ». C'est l'ensemble des dispositifs utilisant l'informatique et l'électronique dans les transactions bancaires (cartes de paiement, terminaux de points de vente, etc.) et impliquant une relation tripartite entre les banques, les commerçants et les consommateurs.

Le développement de l'activité monétique - émission de cartes, acceptation chez les commerçants sur les **terminaux de paiement électronique*** (TPE) et dans les **distributeurs automatique de billets*** (DAB) - est stratégique pour capter les flux des clients de la banque, particuliers et commerçants. Les cartes sont de plus un vecteur de différenciation par leurs visuels (personnalisation des cartes) et les services associés, dépassant la simple utilité d'un moyen d'un paiement.

Le Département Monétique, situé au siège de la Société Générale, pilote et supervise quotidiennement trente-huit filiales en Adriatique, en Afrique, dans le Bassin méditerranéen, en Outre-Mer, en Europe et en Asie. Celles-ci ont une activité monétique très dynamique avec plusieurs millions de cartes bancaires à gérer, soit des milliards de flux, ainsi qu'un vaste parc monétique comptant plus de 60 000 DAB et TPE.

La gestion des flux, transactions internationales ou domestiques, dans le domaine de la monétique n'est possible qu'à la condition que les différents acteurs, l'**émetteur***, le **porteur***, l'**accepteur*** et l'**acquéreur*** adhèrent aux multiples standards et règles imposés par les systèmes d'échange des informations auxquels les établissements financiers sont connectés, Visa ou Mastercard par exemple. Ainsi, la monétique est une activité qui suit de nombreux standards et procédures, ISO, **EMV***, **PCI-DSS***, **SEPA*** pour citer les

principaux. Cela a des répercussions sur la documentation à gérer, composée pour une grande partie de spécifications techniques et normatives.²⁶

En plus des filiales, le Département Monétique entretient des relations quotidiennes avec des partenaires extérieurs et d'autres services internes à la Société Générale, également producteurs d'informations, présentés dans le schéma ci-dessous.

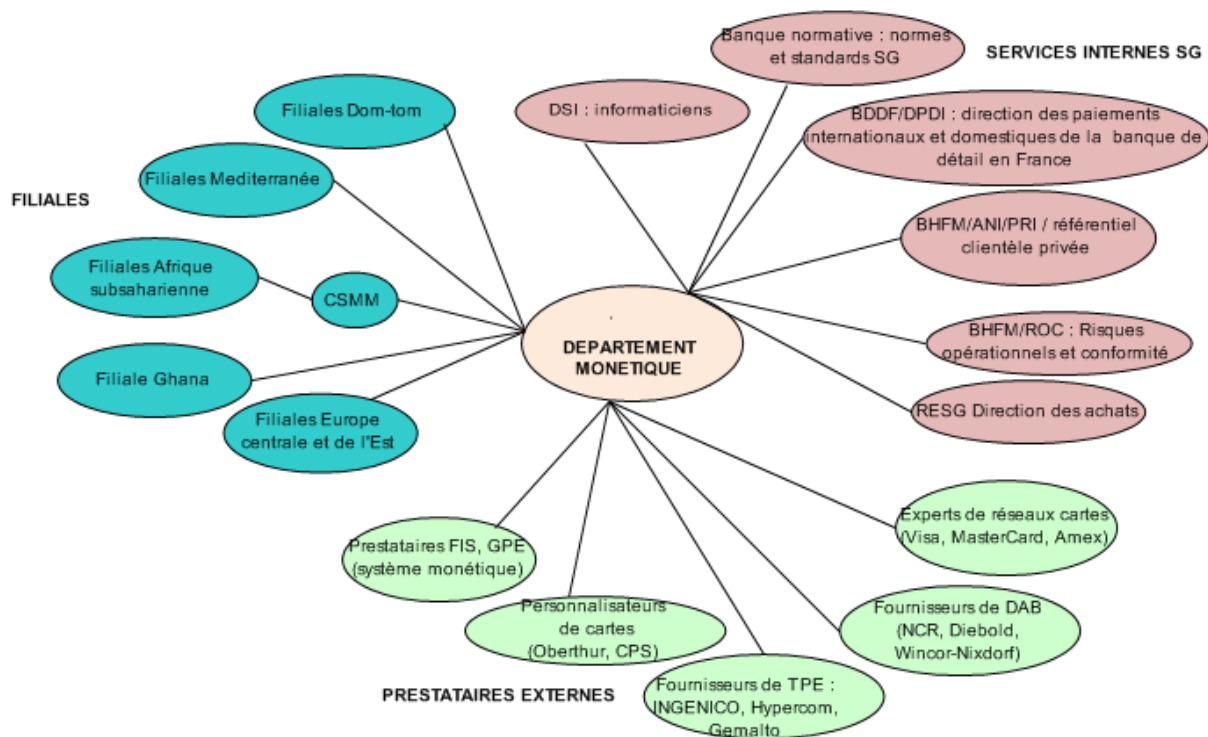


Figure 8 : Carte relationnelle du Département Monétique

1.2 Quatre missions, quatre métiers

Seize personnes, dont le responsable du service et son adjointe, travaillent au Département Monétique qui a quatre activités majeures :

- le support technique et commercial pour les filiales
- le diagnostic et le suivi des activités monétiques des filiales
- le marketing de l'offre monétique et la stratégie de développement des produits monétiques

²⁶ Cf. Partie 2, Chapitre 2.1, p. 62 sur la documentation métier

- la gestion de projets monétiques

Il s'agit essentiellement d'une activité fonctionnelle car le Département Monétique a un rôle de support, d'expertise, de cadrage et de contrôle de l'activité. Il a également un ascendant hiérarchique pour les questions monétiques sur les filiales qui se situent à un niveau opérationnel, leurs activités étant directement liées à l'exploitation des systèmes monétiques, à la production et à la commercialisation des produits et des services. Elles doivent rendre compte semestriellement de leur activité au siège en fournissant des chiffres.

Il en découle quatre métiers :

- Les supports techniques qui accompagnent les filiales pour définir et spécifier leurs produits cartes, sécuriser et optimiser la production. Ils ont l'expertise technique et fonctionnelle sur les systèmes monétiques et les réseaux, l'émission carte, l'acquisition DAB et TPE, l'infrastructure, les télécoms et les *disaster recovery*.
- Les superviseurs qui sont les interlocuteurs privilégiés pour les filiales. Ils sont chargés des relations régulières afin de répondre à leurs demandes, mais aussi de fournir aux équipes monétiques commerciales et techniques locales les outils, normes et conseils nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Un superviseur couvre tous les aspects commerciaux et opérationnels de la monétique d'une région. Il y a un superviseur pour la Méditerranée et l'Outre-Mer, le Ghana, l'Europe centrale et de l'Est, la Russie et l'Asie, la République Tchèque et la Roumanie. Les dix pays de l'Afrique subsaharienne sont gérés par le CSMM (Centre de Services Mutualisés Monétique)
- Les chargés de l'offre marketing et commerciale dont les activités portent sur le *strategic marketing*, la définition et la mise à jour de l'offre carte, de la documentation de référence (processus, optimisation) et de boîtes à outils (guide achat), la communication, l'animation et la formation, les statistiques, les relations avec les réseaux de cartes internationaux Visa et Mastercard et les fournisseurs.
- Les chefs de projets qui ont en charge l'un des projets monétiques. Actuellement une dizaine de projets sont en cours dont, pour n'en citer qu'un, la migration pour accepter le standard EMV.

Certains membres du Département Monétique sont à la fois chefs de projet monétique et/ou supports techniques et commerciaux et/ou superviseurs. Il en découle une forte dispersion et diversité de documents accompagnés de multiples règles de gestion. Selon son activité, chaque collaborateur gère des documents avec des contraintes propres.

Ainsi, la personne en charge de la fraude doit faire face à des problématiques fortes de sécurité et de confidentialité.

1.3 Supervision de filiales à l'étranger et gestion de projet : conséquences sur la gestion des documents

La monétique est actuellement engagée dans une dizaine de projets long terme, c'est-à-dire sur un an voire plusieurs années. Il s'agit, soit de projets monétiques purs qu'elle a initiés, soit de projets à plus grande échelle auxquels elle apporte une « pierre » monétique. Ce travail en mode projet entraîne une importante production et réception de documents projets ainsi que des besoins concernant le partage des documents avec les personnes concernées, l'utilisation d'outils collaboratifs, la communication sur les projets et la conservation des documents projets probants (contrats, factures) et des livrables (spécifications fonctionnelles, cahier des charges, dossier de cadrage, *roadmap*).

Autre fait qui a toute son importance dans le cadre de la gestion de documents, c'est une équipe avec une importante rotation des collaborateurs. En 6 mois, nous avons pu comptabiliser :

- Le départ d'une consultante venue pour un an
- Le départ de deux collaboratrices en congé maternité
- L'arrivée de deux nouveaux consultants
- La création d'un nouveau poste
- L'arrivée d'une « impatriée », terme du Groupe pour parler de la venue d'une collaboratrice d'une filiale au siège, pour 3 ans
- Le passage de trois stagiaires

De plus, à la Société Générale, les collaborateurs changent de poste tous les trois-quatre ans. Le Département Monétique n'y échappe pas et la majeure partie des collaborateurs a moins de trois ans d'ancienneté dans ce service. Ce turn-over important, de 12,5% en comptant le nombre de collaborateurs partis et arrivés au Département Monétique, doit être pris en compte dans la gestion des documents afin d'assurer le suivi de l'activité et d'informer les nouveaux arrivants pour qu'ils soient opérationnels le plus rapidement possible. Ceux-ci doivent avoir accès à la documentation nécessaire pour la réalisation de leurs missions. Pour cela, le collaborateur doit, avant son départ, rendre facilement accessible ses documents. La passation est actuellement source de difficultés au Département Monétique, les nouveaux arrivants bataillant pour trouver les documents dans

les systèmes de leurs anciens propriétaires, ce qui les mène parfois à recréer des documents alors qu'ils existent. Plusieurs collaborateurs ont reconnu avoir eu besoin, à leur arrivée, d'une vue d'ensemble de l'activité, qu'ils n'ont pas trouvée faute de système documentaire collectif organisé.

Enfin, la principale caractéristique du Département Monétique est l'activité de supervision de filiales implantées sur plusieurs continents. Il y a deux principales conséquences liées à ce travail à l'international. La première, les collaborateurs de l'équipe monétique se déplacent plusieurs fois par an en Afrique et en Europe, d'où le besoin d'un espace documentaire centralisé accessible sur l'espace intranet pour accéder aux documents depuis l'étranger. La deuxième conséquence est la nécessaire prise en compte du multilinguisme avec trois langues majoritaires : l'anglais, le français et le russe.

2 Typologie des documents produits et reçus

L'analyse de l'existant et l'enquête²⁷ ont révélé la présence d'une masse importante de documents, à 99,9 % natifs électroniques. Ces documents, gérés par le Département Monétique, peuvent être regroupés en quatre catégories de documents, avec des méthodes de gestion documentaire propres qui leurs sont attachées :

- les documents liés à l'activité projet,
- la documentation technique et métier qui découle de sa mission de supervision et d'offre monétique de référence,
- la documentation générale,
- et les documents engageants.

La terminologie reprise est celle utilisée par les collaborateurs. Il s'agit à la fois d'une documentation technique, du cœur de métier des collaborateurs, mais également des documents que l'on retrouve communément dans la plupart des entreprises, ainsi les lecteurs d'une autre organisation, en mode projet ou non, pourront s'y retrouver et utiliser une partie de cette typologie.

2.1 Au cœur de l'activité : la documentation technique et métier

Ce sont ces documents qui constituent la mémoire du Département Monétique, sans lesquels il ne pourrait assurer le suivi de son activité et qu'il est vital de centraliser et de stocker.

Il s'agit soit de documents internes générés par le collaborateur pour aider à son cœur de métier, soit de documents « travaillés » par le collaborateur provenant de prestataires externes, par exemple de fournisseurs de systèmes monétiques, DAB et TPE, ou des filiales. Prenant exemple sur la distinction faite par Laurent Lévêque (14, Levêque, p.7-8), nous les avons répertoriés comme suit :

- Les instructions qui sont des documents techniques, soit les documents appelés spécifications techniques et normatives ISO, EMV, VISA, dont la

²⁷ Cf. Partie 3, Chapitre 1.3, p. 86 Méthodologie de l'analyse de l'existant

vocation est de décrire une action, un mode opératoire. Ils sont mis à jour régulièrement, les spécifications pouvant être dépassées au bout d'un an. Cela implique un tri régulier dans le système documentaire pour ne conserver que les documents à jour.

- Les procédures qui sont des documents décrivant un ensemble d'actions pour réaliser une activité. Il s'agit des documents processus d'émission de carte, procédures locales pour chaque filiale, etc.
- Les données qui sont les documents contenant des informations en données d'entrée de l'activité ou d'une action. Nous pouvons citer dans cette catégorie les fiches monétiques et tableaux de bord pour superviser les filiales qui nécessitent des révisions semestrielles lors de la remontée des données par les filiales en janvier et juillet.

Les documents concernant la fraude font l'objet d'une attention particulière car il s'agit de documents sensibles. Dans un système documentaire, il est nécessaire de prévoir un accès protégé à ces documents.

2.2 Le poids de la documentation projet

Dix projets sont actuellement en cours, à des phases diverses. Il s'agit à la fois de projets de plusieurs millions d'euros et de projets de plus petite envergure. Ils peuvent se dérouler sur plus de trois ans, ce qui représente des dizaines de documents et le besoin de les retrouver à tout moment.

Il y a plusieurs catégories de documents projets :

- Les documents de gestion de projet pour suivre puis retracer le déroulement du projet comme le planning, le suivi budgétaire, le dossier d'instances de pilotage du projet,
- Les documents d'étude et de développement qui ont pour objectifs de formaliser les exigences, de modéliser la conception et de documenter l'application afin de faciliter sa réalisation et ensuite sa maintenance. Ce sont les spécifications fonctionnelles et techniques, les notes de cadrage, les plans de tests, etc.,
- Les documents de mise en œuvre pour une communication adaptée au niveau des futurs lecteurs comme le plan de conduite du changement, le manuel d'installation et d'utilisation, le plan de formation, la fiche évaluation,

- Les documents relatifs à la qualité pour définir et organiser les dispositions spécifiques à mettre en œuvre pour s'assurer de la qualité du processus et des fournitures. Il s'agit notamment du dossier de suivi qualité.

Plusieurs personnes interviennent sur les documents projets, à la fois le(s) auteur(s) du document, les personnes chargées de la vérification qui peuvent être des membres de l'équipe projet ou des intervenants extérieurs et les responsables de la validation, une ou plusieurs personnes désignées.

Un tableau a été réalisé pour recenser les principaux documents projets. Selon la complexité et l'échelle du projet, nous ne retrouvons pas toujours tous ces documents.

NOM DU DOCUMENT	RESPONSABLE DE LA PRODUCTION DES LIVRABLES	ETAPES DU PROJET	DESTINATAIRES
Note d'opportunité	Sponsor*	Opportunité	Comité projet (validation), équipe projet (information)
Dossier comité nouveaux produits	Directeur projet	Cadrage	Comité nouveaux produits (validation)
Dossier de cadrage	Directeur projet	Cadrage	Chef de projet (validation),
Expression des besoins	Responsable métier	Cadrage	Chef de projet (validation) Equipe projet et équipe de réalisation (action)
Appel d'offre	Directeur projet	Cadrage	Chef de projet et comité (validation)
Support de la réunion de lancement	Directeur projet	Cadrage	Comité et équipe projet (information)
Plan de conduite du changement	Responsable métier	Cadrage	Chef de projet et comité (validation)
<i>Roadmap</i>	Responsable métier	Cadrage	Equipe projet (information) Chef de projet (validation)
Planning	Directeur projet	Cadrage	Equipe projet (information) Chef de projet (validation)
Spécifications fonctionnelles	Responsable métier	Conception	Chef de projet et comité (validation), responsable IT et équipe de réalisation (action)
Dossier d'architecture fonctionnelle et applicative et technique	Directeur projet	Conception	Chef de projet (validation), équipe de réalisation (information)
Spécifications techniques	Responsable IT	Réalisation	Chef de projet (validation) Equipe réalisation (action)
Dossier préparation pilote	Directeur projet	Réalisation	Chef de projet (validation) Equipe réalisation (action)

Plans de test	Directeur projet	Réalisation	Chef de projet (validation), équipe de réalisation (action : tests)
Dossier sécurité	Responsable Métier	Qualification	
Rapports de tests	Directeur projet	Qualification	Equipe projet (information)
Guide utilisateur	Responsable Métier	Qualification	Chef de projet (validation) Comité (information) Sites pilotes (action : utilisateurs retours) Utilisateurs (action : utilisation)
Dossier de production	Responsable IT	Mise en production	Chef de projet (validation), équipe projet (information)
Bilan du projet	Directeur Projet	Clôture	Equipe projet et direction, sponsor (information) Responsable qualité (vérification)
Suivi planning	Directeur Projet	Pilotage, tout au long du projet	Equipe projet (action)
Suivi des risques	Directeur Projet	Pilotage, tout au long du projet	Direction (information, action, décision)
Suivi du budget	Directeur Projet	Pilotage, tout au long du projet	Direction, sponsor (information) Responsable des achats (gestion)
Supports comité de pilotage	Directeur Projet	Pilotage, tout au long du projet	Equipe projet et direction (information)

Tableau 6 : Type de document projet, émetteur(s) et récepteur(s)

Dans cette documentation projet, il y a des circuits de transmission, de validation, soit des *workflows*. Le document est dans un premier temps en cours de production (état « *Draft* »). Une fois que l'auteur a fini de le rédiger (état "Terminé"), l'auteur peut le soumettre à la

relecture au sein de son équipe projet. L'auteur diffuse ensuite le document aux validateurs (état « Validé » après la validation).

Les documents projets sont donc des documents susceptibles d'évolution qui nécessitent un historique ou *versionning* permettant de retracer les événements ayant entraîné les changements de versions et de repérer la dernière version validée en vigueur.

Ces documents doivent aussi répondre à des règles de mise en page grâce à des *templates* de document projet type et à des règles de confidentialité. En effet, certains projets sont internes et confidentiels, classé niveau C2²⁸, et des mesures adaptées doivent être mises en place pour en protéger l'accès.

Enfin, le travail en mode projet doit s'appuyer sur des outils collaboratifs avec la nécessité de partager des documents et d'intervenir à plusieurs dessus.

2.3 La documentation générale d'activité

Ces documents sont généralement produits par la plupart des organisations. Cette liste n'est pas exhaustive mais cherche à rendre compte de la variété des documents gérés :

- Documents de ressources humaines, administration du personnel : suivi de l'activité collaborateur, compte-rendu de déplacements, demande de congé, fiches de poste
- Documents comptables et financiers : suivi budgétaire, factures et contrats
- Documents de réunion et de gestion de service : compte-rendu de réunion, statistiques du service
- Documents de formation : supports de formation, présentations de séminaire, guides utilisateurs
- Documents de communication et d'information : *booklet* (un petit livre contenant les statistiques des filiales, pays par pays), plaquettes de présentation, études monétiques

Les deux premiers nécessitent une diffusion restreinte tandis que les suivants ont vocation à être largement diffusés et accessibles à toute l'équipe monétique.

²⁸ Cf. Partie 2, Chapitre 3.1, p. 66 Politique de sécurité et de protection des données

2.4 Les documents engageants issus de l'activité commerciale

Ayant une forte activité commerciale et projet, le Département Monétique gère aussi des documents à valeur contractuelle qui engageant sa responsabilité en tant que client ou fournisseurs de services. Il s'agit de :

- Cahiers des charges qui spécifient les besoins attendus,
- Appels d'offres et réponses à appel d'offre,
- Bons de commande qui formalisent l'acceptation du contrat par les deux parties,
- Bons de livraison qui garantissent que le produit de la prestation a bien été reçu par le client,
- Bon à tirer ou *card proof*: document avec l'approbation du Département Monétique pour la personnalisation d'une carte bancaire et qui engage le personnalisateur de cartes à fournir le résultat attendu.
- Factures et contrats avec les fournisseurs DAB, TPE, etc.
- Et les mails qui sont les traces d'échanges. (9, Cavigneaux, p.43)

Certains de ces documents ont des durées légales de conservation. (45, Archimag)

Typologie documentaire	Valeur	DUA	Support de conservation recommandé	Texte réglementaire de référence
Contrats	Administrative, judiciaire	10 ans	Papier/ électronique	Art L110-4 C.com
Offres, cahiers des charges, commandes	Administrative, judiciaire	10 ans	Papier/ électronique	Art L110-4 C.com
Factures	Administrative, judiciaire	10 ans à compter de la date à laquelle les documents ont été établis	Papier/ électronique	Art. L123-22 C. com

Tableau 7 : Durées légales de conservation des documents commerciaux probants

Le futur système documentaire doit s'assurer que ces documents engageants sont bien sous contrôle, c'est-à-dire identifiés, sécurisés, conservés, accessibles et gérés tout au long de leur cycle de vie. Il doit garantir leur intégrité, leur authenticité et leur exploitabilité.

3 Problématiques d'information et de gestion de la documentation

Plusieurs logiques d'information se combinent au Département Monétique :

- De sécurité et protection de l'information,
- De communication et de réseau en faisant circuler l'information aux filiales, notamment avec l'intranet, en informant sur les projets en cours, les nouvelles offres de référence en monétique, en mettant en relation l'information Siège et Filiale,
- De normalisation et de standardisation
- D'organisation du travail par l'élaboration et la normalisation des processus afin d'optimiser l'organisation du travail, de gagner du temps et d'obtenir des résultats plus rapidement,
- Et d'exploitation de la documentation en la rationalisant afin de pouvoir rechercher et rendre la documentation accessible à tout le Département Monétique.

Après analyse de l'existant, certaines logiques sont bien acquises et d'autres lui font défaut, plus particulièrement l'exploitation de la documentation.

3.1 Politique de sécurité et de protection des données

A la Société Générale, mais aussi plus largement dans le secteur bancaire, la sécurité de l'information est un véritable enjeu stratégique. Il y a de nombreux sujets sensibles à ne pas divulguer. Ainsi, la Société Générale fait attention à la circulation de ces données et a édicté des règles de confidentialité des documents à respecter dans tous les services.

Pour classer les informations selon leur degré de confidentialité, quatre statuts sont possibles, soit quatre niveaux de risques (impact nul, sensible, critique, vital) en cas de divulgation non souhaitée.

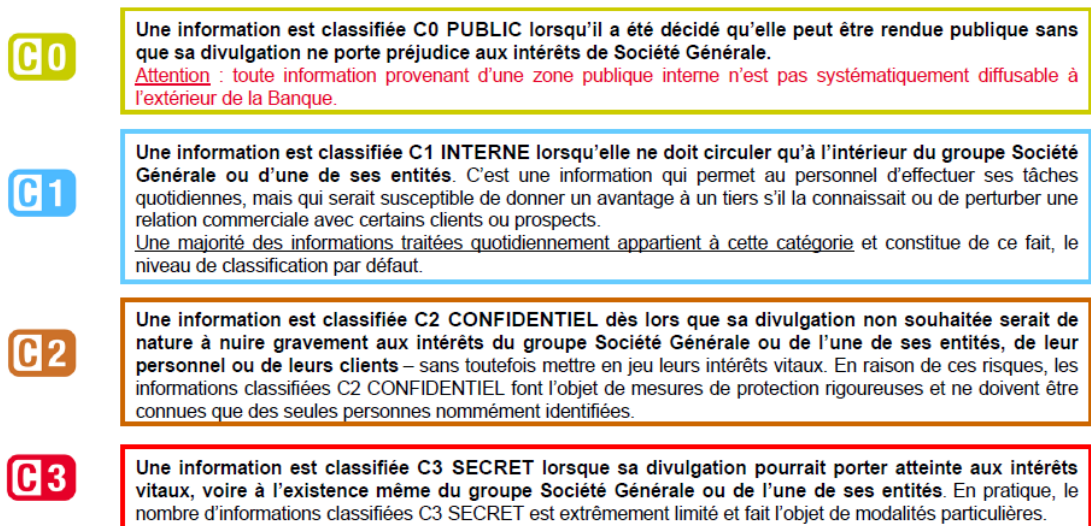


Figure 9 : Niveaux de protection de l'information

Le Département Monétique, très bien sensibilisé à ces différents niveaux de sécurité, gère essentiellement des documents C1, mais parfois aussi des documents C2 dans le cadre de l'inscription dans des projets Groupe. Les documents C2 et C3 sont zippés et cryptés. L'inscription des pictogrammes C0, C1, C2, C3 correspondant au niveau de sensibilité de l'information est obligatoire sur tous les documents, les mails, les fax. L'information est ainsi protégée et sa circulation est limitée.

Toutefois, il s'agit principalement d'une politique pour lutter contre la divulgation et l'intrusion, mais la sécurité de l'information concerne également l'altération, la destruction et l'indisponibilité de l'information.

Par conséquent, dans la droite ligne de cette politique, un système documentaire doit s'assurer de respecter les aspects de confidentialité, intégrité, disponibilité et imputabilité. Cela signifie qu'il est possible d'attribuer à quelqu'un une action sur une information, afin que la sécurité de l'information soit maintenue à toutes les étapes de son cycle de vie.

3.2 Une logique de normalisation et de standardisation

Deux autres axes de travail de la Société Générale, en plus de la sécurité de l'information, sont la standardisation et la normalisation des activités. La Banque normative de la Société Générale est un service qui aide à normaliser les *process*. Elle propose une base documentaire regroupant les procédures des différents services de la Société Générale.

Travaillant dans un environnement international avec de fortes contraintes techniques, le Département monétique est marqué par le poids des normes et des procédures à respecter. Il est en relation avec la Banque Normative pour formaliser l'activité monétique, les procédures locales des filiales et standardiser les processus monétiques. De nombreux documents *process* et des procédures techniques sont ainsi conjointement rédigés. Ils sont aussi bien destinés à l'équipe monétique au siège qu'aux filiales.

La Banque Normative est également à l'origine d'un glossaire, enrichi par le Département Monétique pour tout ce qui concerne l'activité monétique.

En sus du poids de la documentation procédurale et des normes générales concernant la gestion des documents, les métiers bancaires ont leurs propres normes et réglementations à appliquer qui touchent à la gestion documentaire. Les services de la Société Générale doivent ainsi se conformer aux réglementations imposées notamment par l'Autorité des Marchés Financiers, par la directive MIFID de 2004 (*Markets in Financial Instruments Directive*), par l'accord de Bâle II de 2004 et par la loi Sarbanes-Oxley de 2002. Ces réglementations motivent la rationalisation des processus. Elles soulignent aussi la nécessaire transparence des données, leur sécurité et leur conservation. Les banques, soumises à des audits, doivent ainsi être en mesure de fournir sans délai les données ou documents requis. Le Département Monétique, comme tous les autres services de la Société Générale est impacté par ces normes.

3.3 Système d'échange et de communication efficient

Le Département Monétique a pris toute la dimension de l'importance de la communication orale au sein de l'équipe avec des réunions extrêmement fréquentes qui représentent plus de 20% de l'activité. Elles ont lieu en présentiel tous les jours entre certains membres de l'équipe travaillant sur des projets communs et à distance, avec des *conf call* (conférences téléphoniques ou avec webcam) qui sont organisées quotidiennement avec des filiales à l'étranger. Elles permettent une bonne circulation de l'information des filiales vers le siège et vice-versa. Des réunions hebdomadaires de l'équipe ont également lieu tous les jeudis. Chacun y annonce, lors d'un tour de table, les principales nouvelles de ses filiales afin de mettre en commun les informations et livre ses principaux résultats, par exemple l'avancement d'un projet, la signature d'un contrat, etc. Au niveau de la branche Animation commerciale de BHF, il y a une réunion mensuelle lors de laquelle le directeur présente les nouvelles. C'est également l'occasion pour les différents services de communiquer sur de nouvelles prestations.

Ainsi, il y a plusieurs lieux d'échange de l'information et un très bon niveau de communication, formel et suivant un rythme extrêmement planifié. C'est un système qui a prouvé son efficacité. Au final, le service est très bien informé, chacun communique sur son activité à ses collègues, en respectant les règles de confidentialité pour certains projets. Il n'y a pas de cloisonnement de la connaissance ni de réticence à la communication, soit un partage oral de l'information optimal au sein du service. Nonobstant cette maîtrise de la communication orale, le Département Monétique rencontre des problèmes de centralisation, de mémoire et de partage des documents.

3.4 Absence de gestion documentaire

3.4.1 Eclatement des lieux, des outils d'information et des documents

Il y a clairement un manque de visibilité lié à l'éparpillement des documents sur différents supports, à la fois le serveur partagé, les disques personnels, les intranets, et à l'utilisation d'une multitude d'outils aux usages qui ne sont pas toujours bien rationalisés. La première question à se poser est : quel outil pour quelle utilisation au Département Monétique. La cartographie ci-dessous fait le point sur les outils et leur usage.

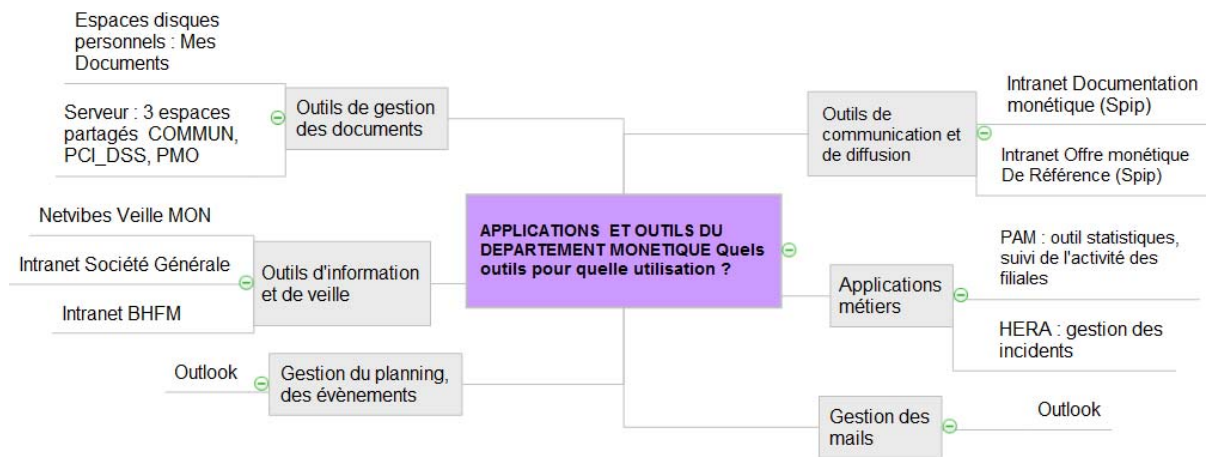


Figure 10 : Cartographie des outils et applications du Département monétique

3.4.2 Zoom sur la double gestion de la documentation

La gestion de la documentation est une question majeure pour le Département Monétique même si certains ne l'expriment pas clairement ou n'en ont pas encore intégré tous les enjeux.

Elle se gère d'abord individuellement, la plupart des membres de l'équipe sondés traitent eux-mêmes la documentation reçue dans leur répertoire personnel « Mes Documents ». Ils recueillent les documents dans un répertoire de dossiers et sous-dossiers suivant un classement qu'ils ont eux-mêmes créé. Il y a autant de méthodes de classement que de collaborateurs.

En parallèle, il y a également la volonté initiale d'une gestion de la documentation collective plus formalisée, sur un disque partagé Windows, mais celui-ci n'est, au final, pas géré et ne répond pas aux attentes des collaborateurs qui, par conséquent, l'utilisent très peu.

L'équipe a pourtant mis en place plusieurs critères pour arbitrer le fait d'utiliser à la fois un système individuel et un système collectif : seuls les documents validés, la dernière version, les documents de référence et ceux servant à tous sont généralement déposés sur le disque partagé. Mais ce n'est pas parce qu'il y a des règles qu'elles sont appliquées et la plupart des collaborateurs ne participent pas à ce système collectif.

On peut également noter une troisième logique de gestion, qui en est à ses prémices, avec la volonté de classer, stocker et rendre visible la documentation sur l'intranet Documentation Monétique. Mais, il y a alors confusion entre la gestion des documents et leur diffusion²⁹.

3.4.3 Le serveur partagé : critique des performances du système actuel de gestion de documents

A l'origine du projet, il y a un système documentaire, le serveur partagé communément appelé espace COMMUN sur V, qui fonctionne mal et qui engendre de nombreuses difficultés :

- un manque de place,
- une perte de temps pour retrouver les documents,

²⁹ Cf. Partie 1, Chapitre 2.3, p. 35 sur le positionnement de la GED par rapport aux outils de diffusion

- un manque de confidentialité et une gestion des droits d'accès limitée avec l'impossibilité de partager certains dossiers ou documents avec les seuls collègues concernés,
- Une absence de sécurisation des documents probants,
- la présence de doublons,
- des mélanges de versions,
- des difficultés de classement,
- le risque de suppression définitive d'un document par erreur,
- et la perte de documents importants dans un ensemble beaucoup trop vaste et non organisé.

L'espace serveur est certes un système collectif mais, selon l'opinion des collaborateurs, c'est surtout un système « fourre-tout », « rigide, confus et incomplet » que toute l'équipe souhaite voir changer.

Autre diagnostic, il n'y a pas de méthodes de gestion documentaire associées à l'usage de ce système, celles-ci reposant sur l'appréciation de chacun.

Avant de repenser l'outil, ce qui sera nécessaire par la suite, la première urgence a été de sensibiliser les collaborateurs à de bonnes pratiques de gestion documentaire.

3.4.4 Une fonction documentaire inexistante et des collaborateurs à la fois producteurs et gestionnaires en difficulté

Faute de professionnel de l'information-documentation, les collaborateurs prennent eux-mêmes en charge leur documentation et leurs recherches de documents. Cependant, malgré leur technicité dans leur domaine de connaissance, la plupart des membres de l'équipe ne sont pas formés aux techniques documentaires et rencontrent de nombreuses difficultés dans la gestion de leurs documents, notamment des difficultés à classer un document, à le retrouver, à éviter d'avoir des doublons, de mélanger des versions, etc. De plus, la gestion du système documentaire ne constitue pas l'activité principale de ces gestionnaires qui y consacrent très peu de temps, avec une hétérogénéité de méthodes qui rendent difficile la mise en commun et le partage.

En conclusion, personne ne gère, ne trie ni ne structure cette documentation dans son ensemble. Faute d'avoir les compétences et le temps nécessaires pour s'y consacrer, ce manque de formalisation des procédures documentaires est une épine dans le pied des collaborateurs qui n'attendent que des procédures à suivre pour uniformiser les pratiques et

rendre ainsi le système documentaire plus exploitable. Après identification de ce besoin, il nous a semblé nécessaire de formaliser, dans un "guide de bonnes pratiques", l'ensemble des règles à respecter concernant la gestion de l'information.

3.5 Formalisation et mise en place de bonnes pratiques : de solutions à moyen terme à la naissance d'un projet

Ces constats ont conduit à la rédaction d'un guide de bonnes pratiques documentaires afin de les rationaliser et de sensibiliser les collaborateurs. En effet, en l'absence d'un système de GED et d'un gestionnaire dédié, le créateur de documents numériques au Département Monétique a une responsabilité d'autant plus grande dans la gestion de ses documents.

3.5.1 Première étape : recadrer la gestion des mails

Une des questions récurrentes qui se pose est de savoir comment gérer le flot de mail reçus par jour par chaque collaborateur, ainsi que leurs pièces jointes.

En constante relation avec les filiales et les prestataires, la volumétrie des mails reçus et envoyés par jour est importante avec plus de vingt mails envoyés et vingt reçus par jour par collaborateur. Celui-ci consacre en moyenne plus d'une heure par jour pour traiter ses mails, les lire, y répondre et les organiser selon un système de classement qu'il s'est créé en fonction de ses besoins. De plus, la messagerie est liée à deux usages complémentaires : la gestion du calendrier pour le suivi des réunions et la gestion des contacts.

Même si certaines sociétés comme Atos Origin envisagent de devenir des entreprises « zéro mail » en supprimant entièrement les échanges par mail en interne, la messagerie demeure un outil incontournable pour l'activité de supervision du Département Monétique de par sa facilité d'utilisation et la possibilité de sécuriser les mails. Toutefois, il y a également des abus et des règles à respecter pour diminuer les flux et lutter contre les mauvaises pratiques d'encombrement des messageries, par exemple en évitant d'envoyer en pièce jointe un document de 2 Mo à toute l'équipe mais plutôt de le déposer sur l'espace commun. Il est nécessaire d'agir en amont, en rationalisant l'usage des mails et en donnant aux utilisateurs des règles de bonnes conduites telles que :

- préférer les échanges directs pour les conversations simples et urgentes,
- éviter les mails « ping-pong »,
- veiller à la mise à jour des membres d'une liste de diffusion,

- ne pas imprimer systématiquement ses mails. (4, Boillet, p. 18-19)

De plus, la messagerie permet la transmission des informations et ne devrait permettre que cela, n'étant pas un outil de gestion des documents comme certains le pensent. Des règles de gestion des documents dans la messagerie sont à mettre en place (49, Poivre). Afin de limiter les doublons de documents électroniques, il est suggéré de privilégier l'envoi d'un lien vers le document conservé dans l'espace réseau partagé (après l'y avoir déposé) plutôt que l'envoi d'une pièce jointe dans la mesure où le destinataire a accès à l'espace réseau partagé de l'expéditeur. Le document est ainsi stocké, il ne bouge pas et n'encombre pas les messageries. Une bonne gestion de documents doit aussi éviter de conserver les documents dans la messagerie. Ceux-ci doivent être enregistrés sous le disque V:\. Si la pièce jointe a des propriétés et des métadonnées, il ne faut jamais les remplacer mais les compléter, sauf si elles ne respectent pas le standard. Dans ce cas, elles peuvent être modifiées pour le respecter.

3.5.2 Deuxième étape : fournir des méthodes et des référentiels de gestion documentaire

On observe à peu près autant de plans de classement des documents, de règles de nommage et de méthodes de *versionning* qu'il y a de collaborateurs, d'où la nécessité de rationaliser les systèmes personnel et collectifs.

Dans un premier temps, cela a consisté à trier le serveur Windows et à l'organiser avec un plan de classement appréhensible par tous.

3.5.2.1 De l'importance d'un plan de classement

Le plan de classement est la colonne vertébrale d'un système de gestion de documents. C'est une structure logique permettant de fixer l'organisation des documents, de les ranger, de les classer et ainsi de les retrouver facilement. Il est élaboré à partir de l'inventaire de tous les documents produits ou reçus et se calque sur les activités de l'organisme (47, Harache).

Jean-Marc Rietsch nous rappelle qu'il y a deux niveaux de plan de classement (18, Rietsch) :

- Le plan de classement *a priori* encadrant la production de l'information. Chaque document est classé dans un dossier précis dès sa création. Il s'agit de

l'arborescence élaborée par les collaborateurs pour leur boîte de messagerie électronique, leur bureau électronique ou physique.

- Le plan de classement *a posteriori* réalisé par un professionnel de l'information pour structurer l'ensemble de l'information reçue, gérée et conservée par le service. Socle de la documentation, cette unique arborescence a le bénéfice de proposer aux utilisateurs une logique de lecture pour positionner ou retrouver une information. Dans ce cadre, les utilisateurs, habitués à leur organisation sur leur poste de travail, y retrouvent facilement leurs marques et appréhendent rapidement la structure.

Au Département Monétique, il n'existe pas de plan de classement général *a posteriori*. C'est un outil avant tout personnel. Afin de répondre aux besoins et à l'activité des collaborateurs, un plan de classement du Département Monétique *a posteriori* a été créé avec l'aide des collaborateurs afin qu'ils se l'approprient plus facilement. Il a été réalisé dans une perspective de conduite du changement afin de les faire participer à l'arrivée d'un nouvel outil en concevant en amont un référentiel documentaire. Un classement efficace repose avant tout sur « un travail d'équipe et sur des responsabilités partagées ». (47, Harache).

Pour sa conception, nous nous sommes appuyés sur les outils existant, notamment l'organisation du site intranet ODR, des arborescences personnelles, de la **méthodologie PRISM*** pour l'arborescence de la documentation projet par étape projet, et nous avons mené des entretiens individuels afin d'identifier les missions, les activités et les documents gérés. C'est dans ce cadre que nous avons pu identifier la « granularité nécessaire pour que le plan de classement soit pertinent au niveau des pratiques métiers ». (47, Harache).

Organisé par activités/métiers et indépendant de l'organigramme qui est en constante évolution (50, Quesnel), le plan de classement adopté combine à la fois un classement par activité, par projet, puis par filiales. Il se structure en 8 dossiers :

- 1 - COMMUNICATION - PRESENTATION
- 2 - ADMINISTRATION – RH
- 3 - DOCUMENTATION NORMATIVE – TECHNIQUE - FRAUDE
- 4 - OFFRE DE REFERENCE
- 5 - PROJETS
- 6 - SUPERVISION FILIALES
- 7 - FOURNISSEURS
- 8 - RESEAUX – CARD SCHEMES

Parallèlement à sa conception, des règles ont été émises concernant le plan de classement :

- Il ne doit pas y avoir plus de cinq niveaux sinon le plan de classement sera peu opérationnel.
- La création d'un nouveau dossier, pour les 1^{er} et 2^{ème} niveaux, doit être discutée et approuvée en comité par l'équipe, soit la nécessité d'un consensus entre les utilisateurs faute de quoi le plan de classement risque d'être sous ou mal utilisé.
- Des documents ne doivent pas être placés à la racine des 1^{er} et 2^{ème} niveaux
- Il ne faut pas créer de dossiers « fourre-tout » nommés « autres », « divers », etc.
- Il faut faire attention aux doublons, à l'enregistrement du document à deux endroits. Le rédacteur ou le destinataire principal dépose en priorité ses documents sur V:\. Si plusieurs collaborateurs possèdent le même document, il faut alors vérifier qu'il n'a pas déjà été déposé avant de le mettre sur l'espace partagé.
- En raison du manque de place sur cet espace, seuls les versions finalisées et les documents de référence doivent y être stockés.
- En cas d'ajout de dossiers, il faut veiller à mettre à jour le document définissant l'arborescence.
- Il faut penser à utiliser des raccourcis vers les dossiers régulièrement consultés pour un gain de temps.

Cependant, un fichier mérite souvent de se retrouver à plusieurs endroits du plan de classement en fonction du point de vue de l'utilisateur. Avec une GED, il sera préférable d'utiliser les capacités d'indexation, c'est-à-dire de décrire le document avec des valeurs provenant de liste d'autorités. Par le biais du moteur de recherche, il sera possible de retrouver tous les documents répondant à un critère donné.

Dans l'attente de la mise en place d'un nouveau système, il y a toujours la possibilité de retrouver un document s'il est bien nommé et bien renseigné.

3.5.2.2 Règles de nommage, métadonnées et *versionning*

Un fichier a une vie dans et hors du système documentaire et le nom du fichier est l'un des moyens d'assurer la continuité entre ces deux contextes pour retrouver facilement le fichier. Or, les serveurs partagés n'ont pas toujours des fichiers au nom explicite et la recherche d'information s'avère difficile pour l'utilisateur qui ne connaît pas la méthode de nommage de fichiers d'un autre utilisateur. Il arrive aussi que l'utilisateur ne retrouve pas ses propres fichiers car le nom du dossier ne reflète pas les informations qu'il contient ou que les dossiers ont été nommés par des prédécesseurs. Ainsi, une politique commune de nommage des fichiers à l'ensemble du service, voire de l'organisme dans son entier, est à envisager.

La règle commune donnée au Département Monétique est la suivante : (NOMDUPROJETsi projet)_Nom_du_document_AAAAMMJJ_Version_(langue)

Comme pour le plan de classement, elle s'accompagne d'un ensemble de règles (49, Poivre) :

- Il faut éviter les caractères accentués et spéciaux (@,*, +), les signes de ponctuation, les espaces à remplacer par « _ »
- Pour la date, le format à respecter est le suivant : AAAAMMJJ (20110720)
- Il faut également identifier clairement les différentes versions d'un document. L'indice de version (sur deux caractères numériques) correspond aux évolutions mineures et majeures du document. Il est initialisé à 1.0 lors de la création et incrémenté de 1 en 1 à chaque changement de version majeure et de 0.1 en 0.1 à chaque changement de version mineure soit le principe suivant : versions majeures V1.0, V2.0, V3.0 et versions mineures V1.1, V1.2, V1.3. Une fois le document validé, pour identifier la version finale, il faut indiquer VF pour version finale.
- Pour la langue, comme beaucoup de documents sont en anglais et/ou français, il est nécessaire de la préciser afin de distinguer d'emblée le même document traduit dans deux langues différentes, en précisant _EN si le document est en anglais et _FR si le document est en français.

D'autre part, les métadonnées ou propriétés d'un document servent à décrire les ressources électroniques, à localiser les documents et à faciliter leur gestion. Ils sont les éléments essentiels du système de conservation des documents. (48, Hidoine)

Il est conseillé de documenter le fichier (enregistrer un certain nombre de données décrivant le contexte de création et d'évolution de ce fichier) dès sa création lors de l'enregistrement du document, dans le cœur de l'activité, au lieu de reconstruire ces propriétés ultérieurement. Ainsi, dans le cas de non-utilisation d'un logiciel de GED, il faut veiller à remplir les propriétés des documents Word, Excel et PDF lors de l'enregistrement du document.

La rédaction de ce guide de bonnes pratiques, cité pour partie dans ce mémoire, a été suivie de sa présentation en comité aux collaborateurs, puis d'un accompagnement pour une meilleure appréhension de ces règles et une bonne mise en application, avec des relances régulières des collaborateurs lorsque tel n'est pas le cas. Il faut rester vigilant car les

mauvaises habitudes reviennent vite tandis qu'il faut du temps pour s'imprégner des nouvelles.

Cependant, il ne s'agit que d'un début car, malgré la bonne volonté des collaborateurs et l'application de ces bonnes pratiques, il y a nécessité de repenser l'outil et non pas seulement les pratiques. En effet, nous avons pu voir les nombreuses limites³⁰ dans l'utilisation d'un serveur Windows qui ne répond pas, loin s'en faut, à des besoins plus avancés de gestion documentaire.

3.5.3 Troisième étape : repenser l'outil avec la mise en place d'une GED

La réorganisation et la mise en place de bonnes pratiques n'est qu'une solution à moyen terme. Afin de résoudre durablement ces problèmes, le Département Monétique souhaite se doter d'un nouveau système documentaire, c'est-à-dire d'un système de gestion électronique de documents (GED), dont les objectifs de mise en place sont les suivants :

- Mutualisation
- Normalisation
- Centralisation
- Accessibilité
- Traçabilité
- Pérennité
- Sécurité
- Valorisation de la documentation métier et des documents probants

Les répercussions concrètes pour le Département Monétique, sur le long terme, sont de gagner en temps, en efficacité et qualité pour le cœur de métier, et donc en coût.

Afin de présenter en détails l'organisation du Département Monétique, de formuler une typologie des documents et d'en arriver à ces conclusions, une analyse de l'existant a été menée. Après avoir présenté les résultats dans un premier temps, des éléments de méthodologie pour l'analyse de l'existant et des besoins, ainsi que des préconisations organisationnelles, techniques et humaines sont ensuite données, en amont d'un projet, afin de bien préparer la mise en place d'une solution de gestion documentaire.

³⁰ Cf. Partie 2 Chapitre 3.3.3, p. 72 sur la critique des performances du disque partagé

Troisième partie
L'avant-projet pour la mise en
place d'une GED: préconisations
organisationnelles, techniques et
humaines

La mise en place d'une solution de gestion documentaire est souvent abordée selon une approche uniquement technique : la première question que l'on se pose concerne le choix du logiciel de gestion électronique de documents. Or, l'un des principaux risques d'échec d'un projet de GED, c'est que le projet se résume au choix d'un outil sans études préalables et en omettant les aspects organisationnels et humains. En effet, l'intégration des outils dans le contexte d'une entreprise doit avant tout se faire avec méthode. L'analyse du besoin et l'analyse de l'existant doivent être dûment menées. De plus, des interactions complexes entre les leviers techniques et les choix organisationnels sont en jeu : d'une part, cela nécessite de consacrer des ressources, dont des ressources humaines, au projet et d'autre part le futur système de GED va avoir un impact sur l'organisation et la définition des tâches dans l'entreprise en modifiant les modes de travail, de production et d'accès aux documents.

Afin de n'oublier aucun aspect, il est important de suivre une méthodologie précise de mise en œuvre en amont du projet car cette partie conditionne la suite du projet. Il est également nécessaire de prendre en considération tous les éléments nécessaires pour aboutir à la conception d'une solution de système documentaire en lien avec le métier et les différents acteurs avec trois dimensions et séries de préconisations qui leur sont associées :

- La dimension organisationnelle,
- La dimension technologique qui tente de comprendre l'apport des outils technologiques aux besoins,
- Et enfin, et surtout, la dimension humaine qui se préoccupe des facteurs humains, de la conduite du changement.

La méthodologie présentée ci-après s'inspire notamment de celle décrite par Jean-Yves Prax dans *La Gestion électronique documentaire* (16, Prax) et de la méthodologie projet proposée par Thierry Gidel et William Zonghero dans *Management de projet* (33, Zonghero).

1 Préconisations organisationnelles pour la méthodologie de l'avant-projet

1.1 Passer de l'idée au projet formalisé

Un projet est découpé en phases avec des produits ou livrables pour chaque phase. L'appellation varie d'un auteur à l'autre, mais pour la mise en place d'une GED ou pour tout autre projet concernant un système d'information, on retrouve toujours cinq grandes phases.

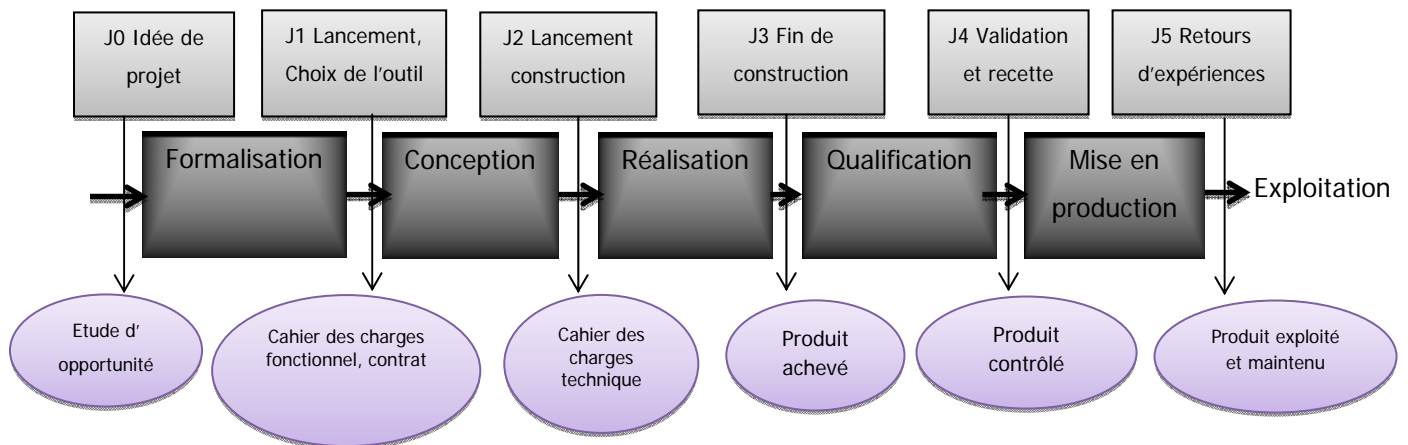


Figure 11 : Phases, livrables et jalons d'un projet

Premièrement, il s'agit de la phase de formalisation, d'étude et de définition du projet. C'est celle que nous étudierons par la suite et qui comprend :

- l'étude d'opportunité
- l'étude de faisabilité qui justifie la poursuite du projet avec la faisabilité technique, les conséquences attendues, le niveau de risque
- la phase d'avant-projet dont la rédaction du cahier des charges fonctionnel (CdCF) est la donnée de sortie avec le lancement véritable du projet. Elle permet d'identifier et d'exprimer les objectifs recherchés, de faire un bilan de l'existant, des besoins et des attentes. Les spécifications et les spécificités du projet de GED sont présentées ainsi que les solutions proposées sur le marché pour y répondre. Des préconisations sont faites sur le choix de l'outil (27, Bouchaouir), avec une analyse des contraintes techniques et organisationnelles à prendre en compte pour mener à bien le projet.

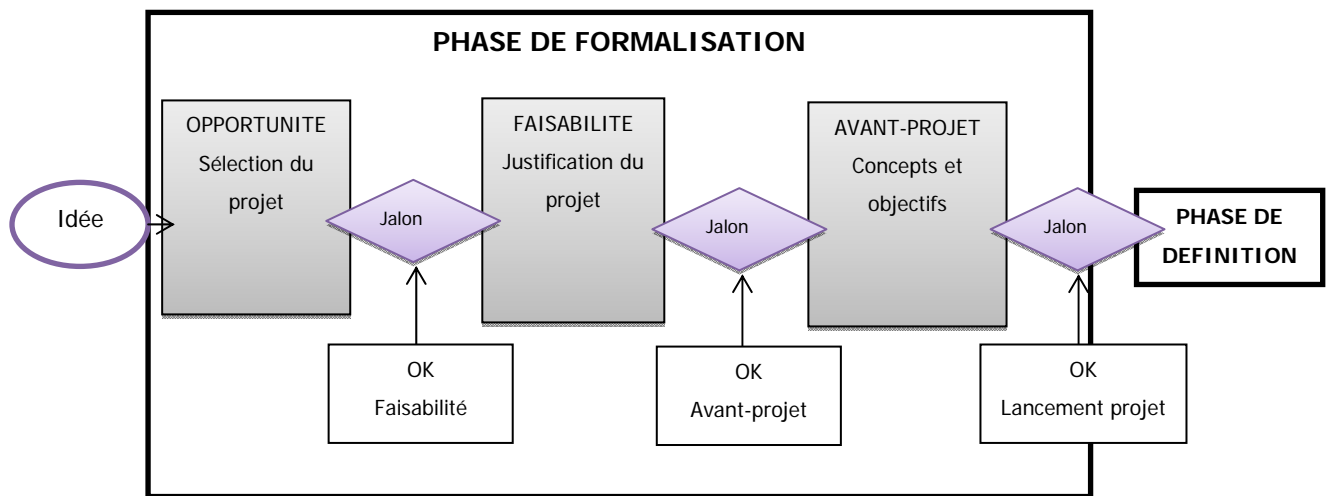


Figure 12 : Zoom sur la phase de formalisation du projet ³¹

Après la phase de formalisation, le GO est donné pour le lancement du projet à proprement parler. Vient ensuite la phase de définition ou de conception avec le lancement d'un appel d'offre et le choix de l'outil, la rédaction de spécifications fonctionnelles, plus détaillées que dans le cahier des charges fonctionnel, et de spécifications techniques.

A la phase de conception succède la phase de réalisation avec le paramétrage de l'outil, la réalisation d'une maquette et/ou d'un prototype avec sa validation. Vient ensuite le développement puis la phase de test et de validation avec la formation des utilisateurs, les ajustements, les modifications et les évolutions du système, puis sa validation.

Enfin, c'est la phase de déploiement ou de mise en production, avec la recette. Celle-ci entraîne le début de la prestation de maintien en condition opérationnelle (MCO) qui recouvre les aspects d'assistance aux utilisateurs, de maintenance corrective, de retour d'expérience et de maintenance évolutive avec le suivi et l'amélioration de l'outil.

Ce découpage pas à pas est prudent et permet de « vérifier à chaque étape la pertinence du projet, la capacité du client et du maître d'œuvre à le réaliser et à cerner les risques d'échecs ». (33, Gidel)

³¹ Source : GIDEL Thierry, ZONGHERO William. Management de projet : volume 1 introduction et fondamentaux, p. 109

Zoomons sur la phase d'avant-projet. Elle constitue l'étape du projet permettant de définir les principales caractéristiques nécessaires à la prise de décision quant à la suite à donner au projet. Elle comporte notamment « les études générales, le devis et le planning sommaire, l'exposé comparatif des différentes solutions proposées, leur examen critique, les critères de choix de la solution optimale ». (34, Gidel, p. 192)

Cette phase est cruciale pour la suite du projet car elle en pose les finalités, les choix des concepts fonctionnels et des objectifs à atteindre. On n'insiste jamais assez sur la méthodologie et l'importance de cette phase amont. A ce stade, il n'y a pas encore de certitude sur le lancement du projet. Une étude mal menée peut conduire à l'abandon d'un projet, même si des besoins et attentes ont été clairement identifiés.

Pour les petits projets, certaines étapes sont souvent regroupées : l'étude d'opportunité, l'étude de faisabilité et l'étude d'avant projets sont réalisées conjointement. L'ensemble est alors synthétisé dans un cahier des charges. Au Département Monétique, comme il s'agit d'un projet à petite échelle, pour seize personnes dans un premier temps, l'étude de faisabilité avec la justification du projet et l'étude d'avant-projet ont été menées de front et ont abouti à la rédaction du cahier des charges fonctionnel.

1.2 La place et la rédaction du cahier des charges fonctionnel dans l'avant-projet

Le cahier des charges fonctionnel (CdCF) est l'aboutissement de la phase d'avant-projet. Il exprime clairement les finalités du projet et spécifie les besoins à satisfaire avec les fonctions attendues par les collaborateurs. Les contraintes y sont précisées ainsi que le cadre de la réponse ou offre. (34, Gidel)

Le lecteur trouvera ci-dessous le contenu d'un cahier des charges type pour la mise en place d'un système de gestion documentaire et, pour exemple, il découvrira en annexe 1 le sommaire du cahier des charges réalisé pour la mise en place d'une GED au Département Monétique.

SOMMAIRE TYPE D'UN CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL POUR LA MISE EN PLACE D'UNE GED

- 1) **La présentation générale du projet** avec l'origine du projet, l'identification du client et des parties prenantes, une synthèse du besoin, des études antérieures et le rapprochement avec des projets similaires sur lesquels s'appuyer, des documents de référence.
- 2) **Les objectifs** économiques, stratégiques, organisationnels et les gains avec une justification du projet (Pour plus de détails se référer à la Partie 1, Chapitre 4), les risques en cas de non réalisation du projet.
- 3) **Le bilan de l'existant** avec la présentation du système et des raisons amenant à sa refonte, le bilan sur le plan du métier, technique et économique, comportant les points forts et les points faibles. Dans le cadre d'un projet GED, on trouve notamment dans cette partie la présentation des systèmes d'accès aux documents, des documents existants, des utilisateurs et de leurs pratiques documentaires (Pour plus de détails se référer à la Partie 3, Chapitre 1.3).
- 4) **Le produit à réaliser** avec une description générale, les fonctions et performances, les spécifications applicatives attendues, les critères d'appréciation et **la présentation des solutions étudiées**, un comparatif assorti de préconisations.
- 5) **Les contraintes et limites du projet.**
- 6) **Les conditions de réussite avec les risques liés** à la fois humains, techniques, financiers, les points d'attention.
- 7) **Une planification générale du projet** avec le délai de réalisation et le planning.

Tableau 8 : Sommaire type d'un cahier des charges fonctionnel pour la mise en place d'une
GED

Cette première étape concrète est essentielle à la réussite du projet. Elle fait appel à l'expertise d'un professionnel pour l'analyse de l'existant et des besoins. C'est à partir de l'ensemble de ces éléments, collectés à l'aide de plusieurs méthodes détaillées ci-dessous, que le cahier des charges peut évaluer le système actuel et dégager les besoins en gestion documentaire.

1.3 Analyser l'existant et les besoins

L'analyse de l'existant est une étape de compréhension de l'environnement aussi bien humain et technique qu'organisationnel.

« C'est une communication bidirectionnelle qui permet à la fois de communiquer sur le projet et de récupérer les informations essentielles au projet. Bien menée, elle apporte une cartographie des éléments dans un environnement plus large que le projet afin de mesurer l'intégration du projet dans l'environnement complet de l'organisation. » (40, Porret)

Cette première étape permet d'identifier et de collecter les données sur :

- l'activité et les missions de l'organisation, le mode d'organisation du travail,
- des points de résistance au changement³²,
- les tâches et fonction de chacun,
- les systèmes d'accès à l'information, les outils existants et leurs fonctionnalités,
- les flux et processus documentaires,
- les procédures de gestion documentaire si procédure il y a,
- les utilisateurs, leur mode de fonctionnement, leurs attentes, leurs compétences et habitudes documentaires,
- les documents produits et reçus, leur format, leur support, leur accessibilité, leur confidentialité, leur localisation, leur valeur juridique, leur volumétrie (16, Prax) pour élaborer une typologie des documents³³,
- et les différentes contraintes à prendre en considération pour le projet.

« Bien menée, l'analyse de l'existant apporte une cartographie des éléments dans un environnement plus large que le projet afin de mesurer l'intégration du projet dans l'environnement complet de l'organisation » (40, Porret, p. 9)

L'analyse et le recueil des besoins se déroulent parfois en même temps que l'étude de l'existant pour les projets de moindre envergure.

Les besoins sont la donnée d'entrée principale et le moteur du projet. Un projet part de l'existence d'un client qui exprime un ou plusieurs besoins métier auxquels certains outils peuvent répondre, et non l'inverse. Ainsi, à l'origine du projet du Département Monétique,

³² Cf. Partie 3, Chapitre 3.1.1, p. 95 Identifier les freins et résistances au changement

³³ Cf. Partie 2, Chapitre 2, p. 62 Typologie des documents

tous les collaborateurs ont montré leur insatisfaction envers le système de disque partagé Windows et le besoin premièrement exprimé était d'avoir des documents plus accessibles.

L'analyse des besoins, par le biais d'entretiens, permet d'avoir une appréhension globale des tâches et des fonctions de chacun dans l'organisme et de connaître, par l'observation et la déduction, leurs besoins documentaires. Elle permet également de préciser les attentes particulières concernant l'outil à mettre en place. Les besoins ne sont pas toujours clairement exprimés, il faut souvent les supposer ou les formaliser.

L'ensemble des informations recueillies au cours des entretiens, une fois synthétisées, ont alimenté le cahier des charges fonctionnel. L'objectif est de proposer ensuite une solution au plus près des besoins et adaptée à l'environnement de l'organisation.

1.3.1 Méthodologie et déroulement de l'analyse

Pour mener rigoureusement l'étude de l'existant et des besoins, nous proposons ici une méthodologie qui s'appuie notamment sur celle menée au Département Monétique, de l'observation à l'enquête.

1.3.1.1 Observer et se poser les bonnes questions

L'analyse de l'existant, pour la phase exploratoire, a consisté à l'observation des pratiques, des usages et des comportements des collaborateurs. Elle s'est voulue « participante », avec la volonté d'observer et d'étudier le Département Monétique tout en partageant son mode de travail et ses enjeux, en participant aux activités des membres de l'équipe et en s'y faisant accepter.

Pour une observation fructueuse, il convient tout d'abord de se poser les bonnes questions. Pour ne rien omettre, nous avons utilisé deux outils : le *brainstorming* et la méthode QQQCCP (Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? et Pourquoi ?), une méthode empirique de questionnement systématique qui permet de collecter les données nécessaires et suffisantes pour analyser et rendre compte d'une situation.

Pour le questionnement sur la mise en place d'un système documentaire, la méthode QQQCCP consiste à se poser puis à apporter réponses à ces six questions, d'abord concernant les collaborateurs (quels sont les collaborateurs, leurs fonctions, combien sont-ils, avec quels outils, etc.) puis concernant les documents (qui les produit, de quels documents il s'agit, où sont-ils conservés et pour quelles durées, quels sont les *workflows* et

les volumes, etc.) et enfin concernant le système documentaire (quels seront les utilisateurs-acteurs, pourquoi changer, comment il fonctionne actuellement, etc.).

1.3.1.2 Choix de la technique d'enquête : questionnaire et entretien

L'enquête s'est faite dans un deuxième temps après une première analyse du Département Monétique. Il y a deux techniques d'enquête, qualitative d'une part avec l'observation, l'entretien, des tables rondes, et quantitative d'autre part avec le questionnaire. Dans l'idéal, il faut mixer plusieurs techniques d'investigation.

L'entretien avec questionnaire à remplir a été la solution retenue pour le Département Monétique car le questionnaire permet de recueillir des éléments quantitatifs par des questions fermées et des éléments qualitatifs en discutant avec l'interviewé sur les questions ouvertes.

L'enquête s'est faite en trois temps : l'élaboration du questionnaire, son administration lors d'un entretien, puis le traitement et l'analyse du questionnaire.

1.3.1.3 L'élaboration du questionnaire

Le questionnaire « support qui matérialise la relation de communication entre celui qui recueille l'information (l'enquêteur) et celui qui en dispose (l'enquêté) » (51, Ranjard) est basé sur la problématique et les questions de recherche identifiées lors la phase exploratoire. Il se construit en fonction des résultats attendus. Ainsi, le questionnaire adressé aux membres du Département Monétique, présenté en annexe 2, s'organise autour de trois axes : les systèmes de gestion documentaire personnels, puis l'utilisation, la satisfaction du système documentaire collectif et enfin les problèmes rencontrés pour en déduire les besoins, les attentes concernant le futur système documentaire.

Un questionnaire se compose :

- de questions fermées à réponse unique pour éviter de complexifier l'administration, le traitement et l'analyse des résultats. L'ensemble des réponses possibles sont listées, au risque sinon de perdre de l'information,
- de questions à réponses multiples (plusieurs choix),
- de questions numériques, par exemple le nombre de minutes passées à classer les documents par mois,
- de questions de satisfaction avec une échelle paire qui oblige les répondants à se départager entre plutôt satisfaits et plutôt insatisfaits, permettant un regroupement éventuel,

- de questions ouvertes, comme des remarques ou suggestions, en fin de questionnaire pour que l'interviewé s'exprime plus librement.

Pour garantir la pertinence des résultats, les questions doivent être concises, précises, et univoques (22, Anobis, p. 69). Les termes techniques doivent être évités ou expliqués si c'est un entretien. En complément, on peut également s'inspirer des techniques et règles de rédaction de Sophie Ranjard pour construire un questionnaire. Parmi ces règles, il faut penser à mettre un titre au questionnaire, à présenter son ou ses objectifs, à se limiter à une soixantaine de questions, à proposer un questionnaire découpé en rubriques, à faire des remerciements en fin de questionnaire, etc. (51, Ranjard, p. 20)

Après la réalisation du questionnaire, vient le temps d'identifier les personnes à interroger. Dans ce cas-ci, les douze membres de l'équipe présents pendant la semaine d'entretien ont pu être interrogés. Dans le cas d'une grande équipe, pour avoir un échantillon représentatif, il faut compter minimum une trentaine d'entretien. Avant passation, le questionnaire a été testé auprès d'un ou plusieurs membres de l'échantillon afin d'évaluer sa justesse, de voir si les interviewés arrivent à répondre aux questions et d'identifier des erreurs dans le contenu et la forme.

Le cadre de l'intervention a été préparé avec l'appui de la direction. Une communication sur la démarche a été faite lors d'une réunion d'équipe pour garantir la crédibilité de l'enquête et s'assurer d'une bonne participation des collaborateurs.

1.3.1.4 La conduite des entretiens

L'entrevue face à face a été privilégiée plutôt que la passation du questionnaire en ligne ou par mail. Elle présente en effet de nombreux avantages dont la spontanéité, l'assurance d'avoir des réponses à l'ensemble du questionnaire (alors que certains s'arrêtent en cours de route en ligne) et d'avoir des éléments recueillis à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Les entretiens ont duré en moyenne quarante-cinq minutes par collaborateur. En premier lieu, les objectifs de l'enquête et les thématiques développées ont été présentés avant de commencer, ainsi que la « déontologie » de l'enquête avec la conservation de l'anonymat et les conditions de restitution des résultats.

Durant l'entretien, le questionnaire a été rempli avec l'interviewé et une prise de note a été faite en complément. L'une des difficultés de l'entretien est d'amener l'interviewé à « se

raconter », il faut par conséquent poser quelques questions ouvertes et adopter une attitude empathique, avec une écoute active et des reformulations si nécessaire. (22, Anobis, p. 67).

1.3.1.5 Traitement et analyse des résultats

L'exploitation des résultats peut se faire manuellement si les personnes interrogées ne sont pas trop nombreuses. Si les personnes interrogées sont plus d'une vingtaine, il faudra alors se tourner vers des logiciels appropriés.

Pour l'analyse des questionnaires, un tableau de synthèse a été conçu regroupant le contenu des différentes questions selon les thématiques abordées. Ce tri à plat a permis une lecture transversale de l'ensemble des répondants au questionnaire et d'aboutir à des valeurs et à des pourcentages. La synthèse des résultats a été communiquée à tous les répondants au cours du comité hebdomadaire de l'équipe.

1.3.2 Extraction des attentes et synthèse des besoins

Il ne faut pas confondre les attentes et les besoins. En effet, les attentes sont d'ordre symbolique et implicite tandis que les besoins sont d'ordre pragmatique, ils peuvent être implicites ou explicites.

Après analyse des résultats de l'entretien, les grandes attentes fonctionnelles, extraites des nombreux besoins exprimés par l'équipe du Département Monétique, ont été rassemblées en six axes principaux avec leurs objectifs liés :

- Accéder facilement à l'information et pouvoir réutiliser les données au quotidien ou dans le cadre d'un nouveau projet, soit en termes d'objectif de rendre accessibles les documents, renforcer l'efficacité dans la recherche et l'exploitation des informations
- Disposer d'une documentation et d'outils de gestion de documents centralisés, soit en termes d'objectif de mettre en place une plateforme mutualisée pour la gestion documentaire
- Gérer le cycle de vie du document, soit en terme d'objectif de mettre en place un système de gestion documentaire où l'utilisateur peut créer, valider, modifier, supprimer des documents
- Conserver la mémoire de l'activité du Département Monétique, soit en termes d'objectif d'archiver, conserver, stocker des documents de manière pérenne
- Faciliter le travail collaboratif, soit en termes d'objectif de renforcer le partage et la mutualisation des documents et des connaissances

- Sécuriser la gestion documentaire soit en termes d'objectif d'assurer la sécurité, la traçabilité et la confidentialité de l'information et de la documentation

A partir de chacune de ces attentes, des besoins ont été extraits. Ils sont présentés sous forme de tableau en annexe 3.

1.3.3 Identification des contraintes

L'analyse de l'existant vise aussi à prendre en compte les différentes contraintes environnant le projet :

- les contraintes techniques pour la mise en œuvre avec la sécurité des données, des logiciels et des plates-formes, l'interopérabilité avec les outils existants, les contraintes liées à l'infrastructure de l'entreprise et à son réseau, le choix d'un outil Groupe ou maison.
- les contraintes juridiques, comme par exemple la déclaration de documents relatifs aux personnes à la CNIL, la conservation des originaux, le respect de certification ISO, la gestion de documents spécifiques soumis à des contraintes juridiques
- les contraintes organisationnelles avec par exemple, la nécessité de prévoir un accès à distance, l'absence ou la présence de compétences en interne, l'inscription dans la méthodologie-projet institutionnelle
- les contraintes budgétaires

Dans le cas du Département Monétique, il s'agit essentiellement de contraintes budgétaires et techniques avec le choix entre des outils Groupe déjà installés à la Société Générale, toute autre option étant bloquée pour les achats, la nécessité de prévoir un accès à distance en cas de missions dans les filiales, le respect des règles de confidentialité et des niveaux de sécurité de l'information³⁴ et l'existence de plusieurs systèmes avec lesquels il est nécessaire d'interfacer la solution de GED comme la messagerie Outlook, l'application bureautique Office et si possible les sites intranet sous SPIP.

L'étude des besoins et de l'existant a permis de dégager, à partir des besoins exprimés, observés, déduits, et en toute connaissance des contraintes, les fonctionnalités requises pour le futur système de GED, accompagnées de préconisations sur le choix de l'outil.

³⁴ Cf. Partie 2, Chapitre 3.1, p. 68 Politique de sécurité et de protection des données

2 Une réponse technique : rationalisation et proposition d'outils

Un outil inadapté est un outil non adopté, d'où l'importance d'avoir bien cerner les besoins précédemment. A cette étape, le cahier des charges présente les besoins et les fonctionnalités à un niveau « macroscopique ». Lorsque l'outil sera choisi, les besoins et fonctionnalités seront détaillés dans un autre livrable, les spécifications fonctionnelles et techniques.

2.1 Déterminer la famille d'outils

L'identification de la famille d'outil, pour répondre aux besoins du Département Monétique, allait de soi. Toutefois, selon les besoins, il est parfois plus difficile d'identifier la famille d'outil qui y répond, notamment s'il doit s'agir d'un outil de RM, un SAE, ou de GED³⁵. Cette identification est aussi rendue difficile lorsque les besoins sont à cheval sur plusieurs familles de solutions. Il faut alors repérer le besoin principal et estimer les développements et outils additionnels. Comme nous l'avons vu précédemment, les solutions ont désormais tendance à enrichir leur périmètre de fonctionnement et proposent des modules complémentaires. Par exemple, un outil de GED avec un module de RM peut être la solution pour la gestion de la DUA de documents actifs.

2.2 Les outils Groupe : atouts et inconvénients

Dans le cadre de ce projet, des outils Groupe sont déjà installés à la Société Générale et la contrainte est de choisir uniquement parmi ces outils.

Les atouts d'un outil répondant aux standards Groupe sont :

- L'environnement technique est déjà installé

³⁵ Cf. Partie 1, Chapitre 2, p. 92 Positionnement des outils de GED

- Le serveur peut être payé par le Groupe et il y a possibilité de remise, c'est-à-dire d'économie sur les coûts
- Le Groupe dispose déjà en interne des compétences informatiques pour installer l'outil
- Certains des collaborateurs de l'entreprise ont une connaissance et une pratique de cet outil, utile pour avoir un *feedback* et rassurer les futurs utilisateurs

Il s'avère ici que les outils Groupe répondent au besoin, or parfois une solution est très fortement suggérée « pour respecter des directives de groupe et limiter les applications à maintenir » (44, Zysman, p. 13) mais elle ne répond pas totalement aux besoins. Dans ce cas, l'étape de rédaction des spécifications fonctionnelles doit tout de même être menée. Si jamais la solution ne convient pas, il est alors possible de le démontrer et d'argumenter un refus ou du moins de montrer les limites fonctionnelles du logiciel.

2.3 Rédiger les spécifications fonctionnelles et les fiches produits

Dans un premier temps, les fonctionnalités ont été identifiées à partir des besoins métiers : de chaque besoin a découlé plusieurs fonctionnalités. Les spécifications fonctionnelles ont été présentées sous forme de tableau³⁶ dans le cahier des charges fonctionnel, réunis sous les six grandes attentes précisées plus haut.

Ce tableau a ensuite conduit à l'élaboration d'une fiche produit, présentée en annexe 4, à remplir par les différents prestataires, qui se découpe en plusieurs rubriques selon les critères de choix d'un système de GED :

- le descriptif général du prestataire et du produit,
- les spécifications fonctionnelles attendues,
- les coûts d'investissement qui sont nécessaires à la création d'un système documentaire, avec à la fois des coûts fixes avec l'acquisition du logiciel, l'achat de la(les) licence(s), les équipements ainsi que les charges de travail internes et/ou externes, pour la rédaction des spécifications, l'installation, le déploiement du logiciel et les formations, et des coûts variables liés aux paramétrages du logiciel et à

³⁶ Cf. Annexe 3 Tableau des attentes déclinées en besoins et fonctionnalités, p. 136

l'accompagnement des utilisateurs lors de la mise en place. A cela s'ajoutent les coûts de fonctionnement pour la maintenance. (21, Lénart)

- les caractéristiques techniques.

Pour chaque fonctionnalité attendue, un niveau de priorité a été précisé, avec par exemple 1 pour une fonction indispensable, 2 pour une fonction complémentaire attractive et 3 pour une fonction à prévoir ultérieurement. Il faut également prévoir une case de commentaire à remplir par le prestataire afin qu'il précise si cette fonctionnalité est incluse ou peut faire l'objet d'un développement.

2.4 Préconisations sur le choix de l'outil

Dans le cas du Département Monétique, les avantages et inconvénients ont été soulignés pour les deux solutions Groupe retenus dans un premier temps, Documentum et Sharepoint 2010. L'outil Sharepoint a été préconisé car en termes de fonctionnalités et de coût, il semble la meilleure solution pour le Département Monétique. C'est un outil performant pour la GED, notamment avec le renforcement des fonctionnalités GED dans la version 2010, et pour le travail collaboratif, avec de nombreux connecteurs possibles vers les applications métiers et bureautiques. Pour les collaborateurs, la prise en main est facilitée dans la version 2010 par une interface simple et une bonne intégration. Les fonctionnalités proposées répondent tout à fait aux besoins du Département Monétique et pour un coût bien moindre que celui de Documentum qui est un outil très puissant avec des fonctionnalités plus complexes. Un autre avantage de l'utilisation de Sharepoint serait la communication possible avec l'installation Sharepoint de l'un des principaux prestataires du Département Monétique.

Une analyse fonctionnelle bien menée et du temps consacré au choix du bon outil sont des clés de réussite d'un projet GED.

« Le choix d'une solution n'est pas une fin en soi. Il reste ensuite toute la phase de mise en œuvre à gérer [...]. Le travail d'analyse effectué sert de base à l'analyse de mise en place. Il sera à approfondir et adapter en fonction de l'outil choisi » (44, Zysman, p. 19)

3 Le facteur humain : placer les individus au cœur du projet

Un autre *challenge* d'un projet GED, la première source de difficultés, est le facteur humain. Toute organisation est par nature hostile au changement et « développe à son insu des routines défensives » pour ne pas changer ses habitudes. Cela peut freiner voire desservir l'implémentation d'une GED. Ainsi, un projet de GED, étant « avant tout une affaire de conduite de changement, bien plus qu'un processus technique » (15, Nuttin), doit être mené dans une démarche de management des collaborateurs. Pour cela, il faut faire adhérer les collaborateurs au projet, communiquer et trouver les bonnes compétences pour le mener à bien.

Les principaux risques humains qui peuvent conduire à l'échec du projet sont le manque d'implication des futurs acteurs-utilisateurs du système, leur réticence face à l'arrivée d'un nouvel outil et la non-utilisation de l'outil en raison d'un manque de compétence ou par désintérêt.

Il faut y remédier dès les prémices du projet en prenant différentes mesures pour garantir le succès du projet auprès des collaborateurs de l'organisation, tout en gardant à l'idée que « le changement présente tant de variables qu'il est difficile de parvenir à une ligne stratégique assurée ». (26, Bernoux)

3.1 Préparer et conduire le changement

Il faut dans un premier temps identifier les acteurs du projet en se posant les questions : quels sont les alliés du projet et les opposants ? Qui est concerné par le projet ?

Entre les utilisateurs finaux à qui le projet est destiné pour répondre à leurs besoins, le gestionnaire de l'information, les managers, nombreux sont les acteurs impliqués.

3.1.1 Repérer les freins humains et les résistances au changement

Dans un projet qui induit un changement, Jean-Yves Prax nous rappelle que nous sommes confrontés à trois catégories d'individus (16, Prax) :

- les « marins », qui sont enthousiastes et toujours prêts à l'aventure,
- les « gens du marais » qui sont prudents mais sans résistance *a priori*,
- et les « terriens », très attachés à leurs repères et plutôt hostiles au changement.

Ces trois catégories ont été repérées au Département Monétique dans des répartitions classiques :

- les enthousiastes ou alliés à l'idée de passer à la GED représentent 3 collaborateurs sur les 16, soit 20 % environ des effectifs. Ils sont confiants car ils ont déjà travaillé avec une GED dans leur expérience passée et avaient trouvé le système très performant.
- les suiveurs ou indifférents qui se rallient au « plus fort » représentent 11 personnes, soit environ 65% de l'équipe.
- les réfractaires/opposants représentent 2 personnes sur les 16, soit environ 15%. Leurs principales résistances viennent de leur peur de ne pas s'y retrouver, d'avoir encore un nouvel outil et qu'il soit trop compliqué. Certains pensent également que le document est la propriété de la personne qui l'a créé et ils ne sont pas prêts à tout partager. De plus, les résistants ne veulent pas nécessairement refuser tout changement mais veulent aussi juger de ce qu'il peut leur apporter :

« Les membres d'une organisation ne sont pas, en effet, attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne le croit. En revanche, ils ont une appréciation très raisonnable et presque instinctive des risques que peut présenter pour eux le changement. » (30, Crozier, p. 386)

Face à ces trois types d'individus, Olivier Englander ajoute une catégorie, celle des déchirés, qui sont partagés quant à l'arrivée de ce nouveau projet. Enthousiastes par moment opposés à d'autres, ils s'expriment avec implication dans un sens ou dans l'autre et peuvent avoir une influence non négligeable sur les indifférents. (31, Englander)

Une fois les acteurs et les réfractaires identifiés par l'observation ou des entretiens³⁷, il faut mesurer leurs attentes et leurs perceptions du projet, identifier leurs freins et y apporter des réponses.

Pour lutter contre ces résistances, il y a plusieurs moyens d'action. La démonstration d'un outil de GED à cette phase peut notamment être une solution pour se rendre compte de la

³⁷ Cf. Partie 3, Chapitre 1.3.1, p. 87 Méthodologie et déroulement de l'analyse

facilité d'utilisation et ainsi faire disparaître certaines résistances. La valeur ajoutée du futur système doit être fréquemment mise en exergue lors de réunions avec tous les collaborateurs. Le *feed-back* d'une personne d'un autre service qui s'est retrouvée dans une situation similaire peut apporter des éclaircissements et rassurer le futur acteur.

Pour avoir leur adhésion, sans laquelle le projet n'aboutira pas, il faut également rester à leur écoute, les informer régulièrement, être sans cesse en interaction avec eux pour ne pas donner l'impression de les mettre de côté et surtout les impliquer.

3.1.2 Impliquer les collaborateurs

Les collaborateurs sont les futurs acteurs et utilisateurs du système de GED. Pour cette raison, il faut dès le début les associer au projet pour prendre en compte leurs avis et faire en sorte que l'application finale réponde au mieux à leurs attentes.

Leur consultation, dès la phase d'avant-projet, permet de réaliser une première communication autour du projet et aussi de proposer par la suite un outil adapté à leurs besoins et d'en discuter avec eux pour faire taire certaines craintes.

« Lors des différentes analyses, un retour des résultats et des conclusions est essentiel. Les utilisateurs doivent voir évoluer le projet, comprendre en quoi ils sont concernés et ce qu'ils peuvent apporter pour assurer sa réussite. Des réunions d'information, des démonstrations, des groupes de travail sont autant d'outils à utiliser » (38, Morand-Khalifa, p. 55)

Etant donné que l'individu est celui qui va décider d'opérer ou non le changement, il faut le motiver en lui offrant de participer activement à la définition de nouvelles règles.

A ce stade du projet, la construction de référentiel documentaire reste optionnelle. Elle se fait généralement après le choix de l'outil, mais il est intéressant d'y penser plus tôt. En effet, elle permet d'impliquer les utilisateurs en amont du projet, qui participent ainsi à la construction de ces référentiels lors d'ateliers et de groupes de travail, afin qu'ils s'approprient au mieux l'outil par la suite.

Au Département Monétique, dans l'attente de la mise en place d'un nouveau système documentaire, la réorganisation du serveur partagé s'est faite dans ce sens. L'élaboration du plan de classement, auquel chacun a apporté sa pierre, a été présentée comme une première étape vers un logiciel de GED. Il ne restera plus ensuite qu'à transférer le plan de classement d'un système, le disque partagé, à un autre, la GED.

Le but était aussi de les habituer à participer et à enrichir ce système, à s'approprier ces outils avec la mise en place de règles communes, pour faire en sorte que gérer son information devienne une compétence de base.

Mais, la généralisation des pratiques de gestion documentaire ne signifie pas la suppression des professionnels de l'I&D.

3.1.3 Nécessité d'un gestionnaire de la documentation

Gérer son information et ses documents devient une compétence de base dans la GED. Mais, avec ou sans outil de GED, le professionnel de l'information reste incontournable pour gérer la documentation interne. (2, Archimag)

En effet, les utilisateurs connaissent leurs besoins et les règles métier, mais pas les règles de gestion documentaire et vice versa pour le professionnel de la documentation.

« L'individu ne sera jamais un spécialiste de l'information ni un expert en interrogation d'outils. Il est avant tout un spécialiste d'un domaine et seul le contenu lui importe et non les moyens pour y parvenir. Cela explique son faible investissement pour développer des compétences documentaires. »
(38, Morand-Khalifa)

Or, « l'intense travail réalisé en amont de tout dispositif pour organiser l'information, l'enchâsser dans une présentation efficace » ne peut être occulté (56, Guyot, p. 4). La conception d'un outil de GED requiert notamment les compétences d'un professionnel pour rédiger, après une analyse poussée de l'existant, un cahier des charges fonctionnel conforme aux besoins. Le professionnel de l'information-documentation peut également jouer le rôle de formateur et d'assistance pour l'outil. Et, même si, par la suite, les utilisateurs deviennent plus autonomes, que l'alimentation de l'outil et son exploitation est faite par les utilisateurs eux-mêmes en *self-service*, une personne dédiée est tout de même nécessaire en *back office* pour les tâches de gestion, d'administration, de maintenance et d'évolution du système. (54, Groshens)

3.2 Communiquer pour avoir l'adhésion des collaborateurs

Le plan de communication doit être pensé dès le début et à plusieurs niveaux : au niveau institutionnel mais également au niveau du service, auprès des collaborateurs qui sont, on

ne saurait trop le dire, les acteurs majeurs du projet puis de l'outil. Il sera nécessaire de les consulter régulièrement en privilégiant les échanges verbaux. (31, Englander)

Dans cette phase d'avant-projet, une démarche participative implique l'identification préalable des acteurs de cette communication et leur part de communication.

3.2.1 Des « évangélistes » pour convaincre et des « relexperts » pour rassurer

L'« évangéliste » a comme rôle tout au long du projet de mobiliser les acteurs, de les former et de communiquer. Dans la phase amont du projet, il a une action primordiale pour démontrer la valeur ajoutée d'une solution de GED. Il diffuse ainsi la bonne parole et surtout des bonnes pratiques pour être sûr que les futurs utilisateurs soient dans de bonnes dispositions envers le projet et se l'approprient. (29, Cayatte, p. 65)

Les évangélistes cèdent la place aux « relexperts », contraction de relais et experts, pour les questions plus pointues soulevées plus loin dans le projet et pour continuer de rassurer les futurs utilisateurs. A leur disposition, il fera notamment remonter tous les problèmes rencontrés et les premiers retours d'expérience afin de procéder à des ajustements au niveau du contenu de projet ou de la communication. (29, Cayatte, p. 66)

Idéalement, pour un projet à petite ou moyenne échelle, les rôles d'« évangéliste » et de « relexpert » peuvent être tenus par le professionnel de l'information-documentation qui a de très bonnes capacités d'écoute, le sens du service et qui aime convaincre. Ce rôle est aussi souvent tenu par le manager pour des raisons de crédibilité et de légitimité.

3.2.2 Des managers pour porter le projet

Le responsable des utilisateurs finaux étant à la fois contributeur et relais de l'information, il faut d'abord le convaincre lui de la nécessité du projet avant de convaincre l'équipe car « un manager peu convaincu est peu convainquant » (29, Cayatte, p. 67). Son soutien permettra d'obtenir les moyens suffisants pour la mise en œuvre du projet en termes de ressources humaines et financières et aura un effet de cascade sur les collaborateurs. Une fois convaincus de l'utilité du projet³⁸, les managers et la hiérarchie doivent s'impliquer

³⁸ Cf. Partie 1, Chapitre 4, p. 44 Bénéfices attendus d'un projet de GED

personnellement pour entraîner l'adhésion définitive de leurs collaborateurs, notamment par une bonne communication autour du projet auprès de l'ensemble du personnel concerné.

3.3 Identifier et mobiliser des compétences

Au lancement du projet GED, il est nécessaire de définir en priorité les ressources humaines à associer au projet, identifiées au préalable dès l'analyse de l'existant, et qui sont requises pour le mener à bien.

C'est un projet qui nécessite à la fois des compétences organisationnelles, fonctionnelles et techniques (24, Archimag) et dont les acteurs clés sont :

- Les représentants des besoins métier pour tester l'outil. Utilisateurs finaux de l'outil, il peut s'agir, au Département Monétique, d'un superviseur monétique, d'un chef de projet monétique, d'un support technique, d'un chargé de l'offre *marketing* et de l'adjointe.
- Le ou les commanditaires du projet, les *sponsors*. Sollicités pour leur validation des différentes phases, ils assurent la disponibilité des ressources nécessaires au projet.
- Le gestionnaire de l'information/documentation s'il y en a un. Chargé de faire le lien entre les collaborateurs, le besoin métier et la DSI, il a les compétences nécessaires pour la définition des besoins et de la typologie documentaire, pour l'élaboration des référentiels documentaires et l'administration de l'outil, pour l'élaboration des nouvelles procédures de gestion de l'information. Pour ce projet, la charge de travail d'un professionnel de la gestion documentaire a été estimée à un demi Emploi Temps Plein. Si l'entreprise n'a pas les compétences en interne, elle peut faire appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage, à un consultant expert en GED.
- La production informatique. La DSI est l'interlocuteur technique pour l'acquisition, l'intégration et la maintenance du logiciel dans le système d'information de l'entreprise
- Selon les projets, le service juridique de l'entreprise et des urbanistes peuvent aussi intervenir

Une fois ces acteurs identifiés et mobilisés, la désignation d'un binôme fonctionnel et technique pour piloter le projet est également un facteur de réussite.

4 Anticipation sur la suite du projet

Pour la suite, plusieurs scénarios sont à envisager selon le feu vert ou non du lancement du projet, en prenant exemple sur le Département Monétique.

4.1 Le scénario optimiste : le GO

Dans l'option optimiste, les décideurs du Département Monétique donnent suite au projet. Une fois l'outil choisi en suivant les recommandations qui ont été faites, le projet rentre alors dans une phase de conception³⁹. Au même titre que pour la phase amont, il faut souligner quelques points de vigilance.

Au niveau de l'organisation du projet, les responsabilités doivent être bien définies, le planning pas trop rigide et la communication avec les différentes parties prenantes doit être au centre du projet.

En cas de doutes techniques ou fonctionnels sur l'outil, un POC (*Proof Of Concept*) peut être réalisé pour les lever. Il s'agit d'une étape importante sur la voie d'un prototype complètement fonctionnel qu'il ne faut pas négliger en voulant aller trop vite. Un POC permet de s'assurer que l'outil répondra bien aux attentes.

Afin de s'assurer d'une bonne utilisation de l'outil de GED, les collaborateurs devront être intégrés à des groupes de travail et bien informés de l'avancement du projet. Il faudra également penser à dégager du temps pour les collaborateurs mobilisés par les ateliers ou des réunions. Une fois l'outil mis en place, la formation des contributeurs du système de GED doit leur donner les moyens d'utiliser l'outil avec aisance.

Etant donné l'absence d'un gestionnaire de la documentation, le système sera autogéré par les collaborateurs du Département Monétique. Cependant, un administrateur devra être choisi au sein du service et devra « acquérir des compétences minimales en matière de documentation » (42, Vaniet) pour les activités d'administration et de gestion de la GED qu'il assurera en plus de ses activités monétiques. Il est souhaitable qu'il soit libéré d'une partie de sa charge habituelle.

« Si l'on veut que le système soit viable, il faut sans doute renoncer à le confier à ses seuls utilisateurs finaux même si ceux-ci peuvent participer activement à son alimentation. » (42, Vaniet)

³⁹ Cf. Partie 3, Chapitre 1.1, p. 83

De son idée à sa conception, un système de GED repose sur la participation active de ses utilisateurs finaux mais également sur les compétences d'un expert de la gestion documentaire ou du moins d'un initié.

4.2 Le scénario pessimiste : le NO GO

Les décideurs du Département Monétique ne donnent pas suite au projet GED pour des raisons budgétaires ou d'autres raisons qu'ils expliciteront. Le système documentaire V:/ reste alors le système documentaire commun. En l'état actuel, après l'élaboration d'un plan de classement et de règles communes pour la gestion documentaire, le prochain problème qui est peut être facilement résolu est le manque de place. Afin d'avoir un système collectif efficient, il sera nécessaire de doubler l'espace du disque partagé.

Pour veiller au bon respect des règles émises, il est également recommandé de désigner, pour leur légitimité et leur bon niveau de compétence en gestion documentaire, un ou plusieurs référents au sein du Département monétique. Ils auront pour mission de s'assurer du bon usage du guide de bonnes pratiques, notamment de vérifier la bonne application des règles de nommage, de *versionning*, de gestion des mails et de faire des piqûres de rappels lorsque c'est nécessaire. Ils auront aussi pour rôle de contrôler la cohérence et l'homogénéité de la documentation et de répondre aux difficultés et remarques des collaborateurs.

Nonobstant l'adoption de bonnes pratiques, en l'absence d'un outil dédié à la gestion documentaire avec des fonctionnalités plus avancées, il restera difficile de s'y retrouver dans la documentation du Département Monétique et les risques cités ⁴⁰ précédemment demeurent.

⁴⁰ Cf. Partie 1, Chapitre 4, p. 103

Conclusion

Le projet de GED du Département Monétique, qui s'intègre dans une démarche de rationalisation des documents et de leur gestion, a été l'occasion de s'interroger sur la phase amont de mise en place d'une GED.

A partir de l'étude de l'existant et des besoins qui ont été menées, un panorama complet de la situation actuelle a été dressé. Cette vision globale a permis, dans un premier temps, de comprendre et d'analyser l'activité du Département Monétique, dont la singularité réside dans la supervision de filiales à l'internationale et la gestion de projets monétiques, et d'étudier les processus documentaires qui en découlent. Une typologie des documents et des utilisateurs a ainsi pu être établie. L'analyse de l'organisation du département Monétique a également permis de constater les problèmes qui résultent de l'absence de règles et de gestionnaire de la documentation. En réponse à ces problèmes, des conseils à moyen terme ont été prescrits, notamment la rédaction et l'application d'un guide de bonnes pratiques.

Trois volets de préconisations, à la fois organisationnelles, techniques et humaines ont ensuite été tirés de cette étude de cas pour la phase de formalisation d'un projet de GED.

Toute mise en place de GED, y compris à petite échelle, doit être menée en mode projet, avec organisation et méthode. Pour la réussite du projet, un important travail de réflexion, de justification et d'analyse de l'existant et des besoins doit être mené en amont. La rédaction du cahier des charges, qui spécifie les objectifs, les besoins et fonctions attendus, en est l'aboutissement.

Au niveau technique, suivant l'analyse fonctionnelle, des conseils concernant le choix de l'outil et la rédaction des spécifications fonctionnelles ont été fournis.

Enfin, la prise en compte du facteur humain a été soulignée à de nombreuses reprises car, en plus des changements techniques qu'elle suppose, la mise en place d'une solution de GED a des incidences sur l'organisation du travail et sur les pratiques des collaborateurs. Le facteur humain conditionne la réussite du projet, c'est-à-dire l'adoption de l'outil de GED. Les freins à surmonter doivent être identifiés et il y a nécessité de convaincre, de communiquer et d'impliquer les collaborateurs dans le projet.

Le cahier des charges a été remis au responsable. La suite du projet dépend désormais des décideurs du Département Monétique. Ils ont toutes les clés en main pour prendre leur décision. Dans le cas préférable de la réalisation du scénario optimiste, il serait intéressant de voir comment le nouvel outil s'intégrera dans l'environnement professionnel monétique et quel sera son accueil par les collaborateurs si la conduite du changement est correctement menée.

Bibliographie

La présente bibliographie a été arrêtée le 30 septembre 2011. Elle contient tous les documents ayant permis d'alimenter la réflexion pour construire ce mémoire. Tous ne sont pas cités.

La rédaction des références bibliographiques est conforme aux normes :

- Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure ;
- NF ISO 690-2 Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents.

Les références bibliographiques sont précédées d'un chiffre entre crochet qui correspond à l'ordre de classement des références dans la bibliographie et non à l'ordre d'appel dans le corps du texte. Chaque référence est suivie d'un texte en italique expliquant pourquoi elle a été retenue.

Les références sont numérotées et classées de manière thématique puis par ordre alphabétique d'auteur. Le classement thématique est le suivant :

- La GED : définition, concepts et fonctionnalités
- Management de projet - Gestion de projet GED
- Outils pour la gestion documentaire et méthodes pour réaliser la phase d'avant-projet
- Système d'information en entreprise : partage et mutualisation de l'information
- Valorisation et valeur ajoutée de l'information

Dans le corps du mémoire, certains sites internet sont mentionnés en notes de bas de page et présentés ci-dessous dans la rubrique « Pour aller plus loin ». Les liens sont tous actifs à la date du 15 octobre 2011.

La Gestion Electronique de Documents : définition, concepts et fonctionnalités

[1] APROGED, Direction Générale de la Modernisation de l'Etat. Livre vert : gestion des documents numériques et de leur contenu [en ligne]. 2007 [Consulté le 20 août 2011].

< http://www.aproged.org/Portals/0/LivretVert%20Aproged_DGME_Oct2007s.pdf >

Rapport extrêmement intéressant portant sur les documents numériques : il montre la distinction entre l'objet document et le contenu informationnel, puis il présente les étapes détaillées du cycle de vie des documents numériques, ainsi que les enjeux et les risques liés à la gestion de ces documents.

[2] ARCHIMAG. Guide pratique : Records management, archivage et sécurité. Paris, Serda, 2009, n°39. P.

Ce guide est consacré à l'état de l'art, à la méthodologie, aux outils et aux retours d'expérience du RM. Il souligne notamment la nécessité d'avoir des professionnels pour gérer l'information interne.

[3] BLANGER Jean-Pierre, MARTIN Philippe, PREVEL Laurent. Normes applicables à la GEIDE et à l'archivage électronique [en ligne]. Aproged, 4 p. [consulté le 29 septembre 2011]

<http://www.cndwebzine.hcp.ma/IMG/pdf/NORMES_APPLICABLES_A_LA_GEIDE_ET_A_L_A_RCHIVAGE_ELECTRONIQUE.pdf>

Enjeux des normes de la GED et cartographie des normes sur trois niveaux, de la stratégie globale aux choix techniques avec une présentation des normes essentielles. Une intéressante mise au point normative en 4 pages.

[4] BOILLET Virginie. Gestion de contenu, les meilleures pratiques. Paris, Serda, 2009, n°38. 46 p. Collection Guide pratique. ISBN 2-00-024934-7

Plusieurs articles utiles sur le passage de la gestion électronique des documents au contenu et sur le périmètre couvert par l'ECM comparé à celui de la GED. On y trouve également des repères pour un projet réussi.

[5] BOILLET Virginie, BOUGET Anne, GUERRE Louise. Documents et flux numériques : marché et tendances 2008-2009. Paris, Serdalab, 2008. 174 p.

Etude présentant l'environnement socio-économique, légal et normatif du document numérique, les lois et normes favorisant l'avancée du document numérique, le marché du document et des flux numériques et ses acteurs, ainsi que l'évolution de l'offre en termes de produits et prestations de service, et l'analyse des attentes des clients.

[6] BOILLET Virginie, BOUGET Anne, GUERRE Louise. GED et gestion de contenu : marché, besoins et tendances en 2010-2011. Paris, Serdalab, cop. 2009. 205 p.

Etude présentant l'environnement du secteur de la GED, le marché mondial et français, les acteurs et les tendances avec une analyse des besoins actuels en gestion de contenu.

[7] BOUTOU Olivier. Gestion documentaire. 100 questions pour comprendre et agir. Saint-Denis-La Plaine, Afnor, 2009. 145 p. ISBN 2124751131

Ouvrage qui permet de se poser les bonnes questions : pourquoi un système documentaire ? Comment planifier l'élaboration d'un système documentaire ? Comment réaliser un autodiagnostic de ce système ?

[8] BREBION Patrick, TEXIER Bruno, BOUGET Anne et REMIZE Michel. GED : l'heure du bilan est arrivée. Archimag, février 2010, n° 231, p. 15-22

Ce dossier revient sur l'état du marché en pleine croissance de la GED en 2010 et montre la différence entre GED et ECM.

[9] CAVIGNEAUX Lucile. Dans le cadre d'une politique qualité d'entreprise, quelle place pour la politique d'archivage ? 2010. 86 p. Mémoire Titre 1, Ingénierie documentaire, INTD.

Mémoire retenu pour la richesse de sa typologie de documents et pour son chapitre sur les enjeux de la norme ISO 9001.

[10] CHASTENET DE GERY Gonzague. La gestion globale des contenus d'entreprise : le projet ECM, une nouvelle approche de la gestion de l'information. 2010. 63 p. ISBN 978-2-84365-122-9

Cet ouvrage présente l'ECM en toute transparence avec deux objectifs : faire comprendre les avantages d'une plate-forme d'entreprise mutualisée et mettre en évidence le besoin de professionnaliser la gestion de contenu. L'auteur y décrit la mutualisation des solutions techniques nécessaires et leur interopérabilité, la segmentation de la gestion des contenus selon les enjeux et les usages, l'architecture des contenus d'entreprise et, ce qui a le plus nourri notre réflexion, le déroulement d'un projet ECM.

[11] CHAUMIER Jacques. La gestion électronique de documents. Paris, PUF, 1996. 115 p.
Que sais-je. ISBN 2-13-047766-6

Ouvrage ancien mais utile pour comprendre le fonctionnement d'une GED et voir son évolution en presque deux décennies.

[12] CHOPPY Thomas, NERDEN Patrick. Livre blanc : GED open source. Smile, 2010. 92 p.
Livre blanc couvrant le domaine de la GED Open Source démontrant pourquoi une solution de gestion documentaire est primordiale en entreprise et présentant en détails les fonctionnalités des logiciels de GED.

[13] IDC. The Hidden Costs of Information Work. IDC, Framingham, 2005. 10 p.
Etude aux Etats-Unis sur les coûts en dollars et en temps des tâches documentaires, notamment sur les heures perdues et le coût annuel que cela représente pour les entreprises.

[14] LEVEQUE Laurent. La gestion documentaire selon l'ISO 9001. Saint-Denis-La-Plaine, Afnor, 2003. 59 p. ISBN 2-12-505052-8
Utile pour son chapitre sur les différents types de documents et sur la maîtrise du cycle de vie des documents dans le respect de l'ISO 9001.

[15] NUTTIN Guillaume. Systèmes de GED : évaluation de l'impact du réel. Archimag, juin 2007, n° 205, p. 37-38
Cet article montre comment un projet de GED impacte l'entreprise et quelles sont les erreurs à éviter pour le mener à bien.

[16] PRAX Jean-Yves, LARCHER Simon. La gestion électronique documentaire. Paris, Dunod, février 2004. 341 p. Coll. InfoPro. ISBN 2-10-007891-7
Ouvrage de fond, incontournable, qui présente la GED et sa mise en place, la chaîne de GED (création et utilisation du document), le document numérique (structure, sécurité et aspects juridiques), les agents et les techniques avancées en gestion documentaire et la gestion de contenu. Il apporte de nombreux éléments de méthodologie pour la réalisation d'un projet de GED.

[17] QUÉROY Patrick. De la GED à la gestion de contenu : franchir le pont. Archimag, février 2007, n°201, pages 15-22

Cet article porte sur la mise en place d'une gestion plus complète et étendue des contenus à partir d'une expérience GED. Il place la GED comme une brique au cœur de l'ECM.

[18] RIETSCH Jean-Marc, CHABIN Marie-Anne, CAPRIOLI Eric. Dématérialisation et archivage électronique : mise en œuvre de l'ILM (Information Lifecycle Management). Paris, Dunod, 2006. 207 p. ISBN 2100500775

Cet ouvrage sur l'archivage électronique donne une définition de la GED et explique le concept de cycle de vie de l'information. Il m'a été utile pour montrer le positionnement de la GED, par rapport au Records management et à l'archivage.

[19] ROBERGE Michel. La gestion intégrée des documents (GID) en format papier et technologiques : documents administratifs, documents d'archives et documentation de référence. Québec, Michel Roberge, 2009. 720 p. ISBN 2-9811275-0-1

Les concepts énoncés dans cet ouvrage, très complet, permettent d'avoir une approche Nord-américaine de la gestion documentaire et de passer en revue de manière méthodologique chacune des étapes nécessaires à la mise en place d'une gestion documentaire efficace.

[20] SERDALAB. La dématérialisation dans le secteur banque assurance : enjeux et attentes. 2007. 147 p.

Dans cette étude, SerdaLAB présente l'organisation du secteur financier et dresse un bilan des enjeux auxquels il est confronté, avec notamment les nombreuses réglementations à respecter. Dans une deuxième partie, SerdaLAB examine la sensibilisation à la dématérialisation dans une industrie possédant une forte culture papier, dresse un état de l'existant en matière de dématérialisation quant au processus de prise de décision, aux types de documents numérisés et expose les freins et les motivations du secteur pour dématérialiser. Enfin, il analyse les besoins futurs de l'industrie financière en numérisation, GED, workflow et le processus de choix d'un éditeur de logiciel ou d'un prestataire.

[21] TOSCA CONSULTANTS, LENART Michèle. La gestion documentaire : évolutions fonctionnelles et description de dix logiciels. Paris, ADBS Editions, 2004. 185 p. ISBN 2-84365-075-5

Une source d'inspiration pour l'élaboration de fiches produits présentant les caractéristiques générales, les principales fonctions et les éléments financiers de logiciels de gestion documentaire.

Management de projet – Gestion de projet GED

[22] ANOBIS Amandine. Choix et mise en place d'une méthodologie d'enquête de besoin dans le cadre d'une démarche marketing : le cas d'un cabinet de conseil en stratégie et management. Mémoire pour obtenir le Titre professionnel de Chef de projet en ingénierie documentaire, Conservatoire National des Arts et Métiers - Institut National des Techniques de la Documentation, 2009. 125 p.

Mémoire retenu pour le chapitre sur la méthodologie de l'analyse de l'existant et des besoins qui a été une véritable source d'inspiration pour l'élaboration du questionnaire d'enquête et le passage des entretiens au Département Monétique.

[23] ARCHIMAG. Guide pratique : Ged et solutions logicielles. Paris, Serda, octobre 2002. 96 p. ISSN 1242-1367

Consacré à la gestion électronique de documents, ce guide comporte tout d'abord quelques articles sur la place de la GED dans l'entreprise et la méthodologie SERDA, FlowGeid, de conduite de projet de GED. Son principal intérêt réside dans la présentation de fiches produits détaillées de cinquante logiciels de Ged et de leurs fonctionnalités, dont Documentum.

[24] ARCHIMAG. Guide pratique : document numérique et solutions logicielles. Paris, Serda, octobre 2004. 96 p. ISBN 2-00-024912-4

Ce guide revient, deux ans plus tard, sur la méthodologie de conduite de projet Serda et met à jour les fiches produits de logiciels de GED et de leurs fonctionnalités de l'édition 2002. Son principal intérêt : un encart sur les acteurs d'une équipe projet GED et un article sur le budget d'investissement et la rentabilité d'un système de GED.

[25] AZAD Adam. Implementing electronic document and record management systems. New York : Auerbach Publications, cop. 2008. 254 p. ISBN 0-8493-8059-4

Ouvrage anglais difficile à se procurer mais qui mériterait une lecture approfondie. Il aborde une foule de questions liées aux documents électroniques et à leurs systèmes de gestion. Du début du projet à l'administration de ces systèmes, il détaille tous les aspects de la mise en place et propose des études de cas qui examinent comment différentes organisations à

travers le monde ont mis en œuvre des systèmes de gestion des documents et des records. Il fournit des conseils pour faire la transition de manière aussi transparente que possible.

[26] BERNOUX Philippe. Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations. Paris, Seuil, 2009. 307 p. ISBN 2-02-063983-5

L'auteur explique comment les collaborateurs, en tant qu'acteurs d'un système, approuvent/impulsent ou rejettent/freinent des projets par leurs réactions. Il montre que c'est la coopération bien plus que la contrainte qui permet le changement.

[27] BOUCHAOUIR Fouad, DENTINGER Yannick, ENGLENDER Olivier. Gestion de projet : 40 outils pour agir. Vuibert, 2006. 335 p. ISBN 2-7117-9177-7

Ouvrage ayant pour vocation d'assister le chef de projet. Etape projet par étape, il livre 40 outils, des livrables et leur composition. Intéressant pour les outils de la phase d'avant-projet : l'étude d'opportunité, l'étude de faisabilité et le cahier des charges.

[28] BUSCAL, Caroline. Conduire un projet de GED. Archimag, mars 2003, n°162, p. 40-42.

Article présentant succinctement la méthodologie FlowGeid de conduite d'un projet de GED : acteurs, risques et étapes.

[29] CAYATTE Ramez. Communiquer et convaincre dans un projet. Paris, Eyrolles, 2008. 133 p. Collection Mode Projet. ISBN 2-212-54040-6

Le titre parle pour lui-même : l'auteur souligne la nécessité de communiquer dans un projet pour informer, rassurer et justifier, et d'avoir des « relexperts », des managers impliqués et des évangélistes pour convaincre.

[30] CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. L'acteur et le système. Paris, Seuil, 1992. 500 p. ISBN 978-2-02-018220-1

Cet ouvrage a été retenu pour son analyse approfondie des systèmes d'action et des processus de changement.

[31] ENGLENDER Olivier, FERNANDES Sophie. La communication dans la gestion de projet. Paris, Vuibert, 2010. 231 p. ISBN 2711787494

Ce guide permet d'apprendre à choisir les bons supports, à adapter son message au public et au contexte. Il met l'accent sur l'humain et aide à définir un plan de communication, à créer une synergie autour d'un projet.

[32] GICQUEL Florence. Le projet collaboratif 2.0 : pour mobiliser la documentation au service de l'entreprise. Paris, ADBS, 2010, 62 p. ISBN 2-84365-119-9

Faire participer les utilisateurs de son service à la remontée d'informations, obtenir leur implication dans des projets particuliers est une préoccupation partagée par nombre de professionnels de l'information-documentation. Les ambitions de cet ouvrage sont tout à la fois d'aider tout professionnel confronté à cette question à repérer les grandes étapes, les points de vigilance et les facteurs de succès de cette démarche de mise en œuvre. Cet ouvrage, résolument pratique, susceptible de fournir une aide à la réalisation concrète de projet, est utile à tout professionnel désirant formuler un projet, non seulement d'un point de vue technico-fonctionnel, mais surtout managérial.

[33] GIDEL Thierry, ZONGHERO William. Management de projet : volume 1 introduction et fondamentaux. Paris, Hermès - Lavoisier, 2006. 246 p. ISBN 2-7462-1377-X

Ouvrage d'une très grande utilité qui fait la synthèse des informations pratiques nécessaires pour débiter la réalisation de projets et avoir une vision systémique.

[34] GIDEL Thierry, ZONGHERO William. Management de projet : volume 2 approfondissements. Paris, Hermès - Lavoisier, 2006. 474 p. ISBN 2-7462-1468-7

Ce deuxième volume approfondit le premier, notamment sur les livrables et leur composition, étapes par étapes. Le chapitre 5 présentant les livrables de l'avant-projet (étude d'opportunité, faisabilité et étude d'avant-projet) a été d'une grande richesse pour l'élaboration de la dernière partie du mémoire.

[35] LEBAS Philippe. Comment réussir son projet de gestion documentaire. [en ligne] Ardrasoft, 2007 [consulté le 24 septembre 2011] <<http://www.mase-solutions.com/Documentation/Bien%20g%C3%A9rer%20un%20projet%20documentaire.pdf>>

Rempli de bon conseils, il permet de se poser les bonnes questions pour mener à bien son projet.

[36] LELOUP Catherine. Justifier un projet de GED à la direction générale. Documentation, Paris, 9-10 mars 1999. 7 p.

Publication expliquant comment susciter l'intérêt de la Direction, mesurer les enjeux, identifier et qualifier les alternatives, établir une justification économique, qualifier les risques et organiser le projet.

[37] MARCHAT Hugues. La gestion de projet par étapes : l'analyse des besoins. Paris, éditions d'Organisation, 2006. 225 p. ISBN 2-7081-3485-X.

Description de la première phase de réalisation d'un projet, l'analyse des besoins, qui conditionne la réussite dans la mesure où elle définit les besoins réels de ceux qui vont utiliser le résultat final. Cet ouvrage a aidé à mettre en place une méthode pour recueillir les besoins et rédiger l'étude préalable.

[38] MORAND-KHALIFA Nathalie et al. Conduire le changement pour une bonne gouvernance de l'information. Documentaliste-Sciences de l'Information, 2009, vol. 46, p. 52-55

Cet article, portant à la base sur le Records Management, peut s'appliquer à la GED pour ses conseils sur la façon de déployer et conduire le changement.

[39] OLLEON François et al. Monter son projet de gestion de contenu. Documentaliste-Sciences de l'Information, 2008/3, vol. 45, p. 56-66

Article extrait d'un dossier sur la Gestion de contenu qui présente les principales étapes d'un projet de gestion de contenu, correspondant en partie à celles d'un projet de GED. A la fin de l'article, un focus donne des conseils pour éviter de « rater son projet en beauté ».

[40] PORRET William. L'essentiel de la gestion de projet. Archimag Guide pratique, 2011, n° 43, p. 9-10.

Dans cet article, l'auteur nous montre que pour être couronné de succès, un projet doit d'abord partir de l'analyse de l'existant, d'un ou plusieurs besoins métier auxquels certains outils informatiques peuvent répondre et non l'inverse.

[41] TRANCHART Mélanie. Mise en œuvre d'une GEIDE et intérêt pour une activité de veille : le cas pratique de l'AFPA. 2007. 74 p. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, INTD, 2007

Un mémoire intéressant pour la comparaison avec une situation proche de mise en place de GED et pour sa méthodologie d'analyse de l'existant.

[42] VANIET Cécile. Conduire un projet de système documentaire autogéré : possibilités, difficultés, méthodes : l'exemple d'une étude de faisabilité réalisée pour le Service Technique d'Inspection des Installations Classées de la Préfecture de police de Paris. 2003. 91 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 2003

L'auteur de ce mémoire aborde la définition, les objectifs et les limites des systèmes documentaires autogérés. Elle présente en outre la conduite de projet et du changement. La méthodologie d'enquête et les exemples de guide d'entretien sont également intéressants.

[43] VERNAY Jean-Philippe. Gestion de documents pour la fonction juridique : cahier des charges pour un projet de GED Veolia Environnement. 2008. 74 p. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, INTD, 2008

Ce mémoire propose une méthodologie pour l'élaboration d'un cahier des charges de GED.

[44] ZYSMAN Hélène, CHOPPY Thomas. Logiciel : cheminer vers le bon choix. Archimag Guide pratique, 2011, n° 43, p. 13-19

Approche méthodologique pour choisir un outil. Les auteurs détaillent, avec les bonnes questions à se poser, chaque étape du projet menant au choix d'un logiciel : de l'analyse de l'existant, des contraintes, la synthèse des exigences fonctionnelles et techniques, la préconisation d'outils, l'élaboration du cahier des charges, à l'étude de la solution et au choix de l'outil. Cet article a été d'une grande utilité pour la préconisation d'un outil au Département Monétique.

Outils pour la gestion documentaire et méthodes pour la phase d'avant-projet

[45] ARCHIMAG. Supplément du guide pratique : tableaux de gestion et durées de conservation. Paris, Serda, 2009, n°39, p.11-67

Cette seconde partie du guide Records Management, archivage et sécurité présente les durées de conservation et les tableaux de gestion pour les records de onze fonctions et secteurs : direction générale et services généraux, comptabilité et finance, gestion de la relation client, ressources humaines, assurance et contrôle qualité, développement durable, administration électronique, assurance, banque, santé et, enfin, communication électronique.

[46] BLANCHET Alain, GOTMAN Anne. L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris, Armand Colin, 2^{ème} édition, 2007. 128 p. Collection 128. ISBN 2200346050

Ouvrage qui présente les techniques de l'entretien : conditions de validité, préparation de l'enquête, réalisation des entretiens, analyse des discours et compte-rendu.

[47] HARACHE Christine, LAUNET Martine. Organiser et faire vivre le classement. Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, impr. 2006. 133 p. ISBN 2710118572

Différentes approches du plan de classement y sont évoquées.

[48] HIDOINE Bernard, CALDERAN Lisette, MILLET Jacques (coord.). Métadonnées : mutations et perspectives. Paris, ABDS éditions, 2008. 284 p. Collection Sciences et techniques de l'information. ISBN 2-84365-104-5

Souligne l'importance des métadonnées, index et thésaurus pour que la recherche d'information gagne en pertinence et en précision, pour que l'accès aux ressources numériques soit facilité, dans un web qui devient de plus en plus sémantique.

[49] POIVRE Joël. L'archivage des documents bureautiques : manuel pratique. 2004. 38 p. *Cet ouvrage s'adresse aux producteurs de documents électroniques et se veut essentiellement pragmatique. Il étudie l'archivage de l'ensemble des documents électroniques produits par les logiciels de traitement de texte et les tableurs, ainsi que par les systèmes de gestion électronique de documents (GED) et de messagerie électronique. Il livre des règles concernant la gestion des e-mails et des règles de nommage.*

[50] QUESNEL Odile. Comprendre et construire les plans de classement d'activité. Archimag, juillet-août 2010, n°236, pp. 28-29. ISSN 0769-0975.

Démarche et mode opératoire pour créer un plan de classement à partir des activités d'une organisation. Cet article a servi pour la construction du plan de classement du Département Monétique.

[51] RANJARD Sophie. Évaluer la demande et les besoins en informations : pour des enquêtes croisées. Documentaliste-Sciences de l'Information, 2001/1, vol. 38, p. 14-23.

Techniques, méthodes et règles de rédaction pour les entretiens et questionnaires d'enquête, utilisées pour évaluer les besoins des collaborateurs.

[52] SINGLY (De) François. L'enquête et ses méthodes : le questionnaire. Paris, Armand Colin, 2011. 128 p. Collection 128. ISBN 2200259877

Présente les grands principes de l'enquête par questionnaire : règles de formulation des questions, choix de l'échantillon, codage, comment produire de « bons chiffres », etc.

Système d'information en entreprise : partage et mutualisation de l'information

[53] ACCART Jean-Philippe, PEYRELONG Marie-France. Du système d'information personnel au système d'information collectif : réalités et mirages du partage de l'information en entreprise. [en ligne]. 2002 [consulté le 30 septembre 2011]. <<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/8167/1/3E4C20B.pdf>>

L'objet de cette communication est le passage d'une activité d'information individuelle à une activité d'information collective au niveau de l'entreprise. Les auteurs s'intéressent aux systèmes d'information personnels et à leur articulation avec les systèmes d'information collectifs. Cet article résume les difficultés du passage du local au global.

[54] GROSHENS Emilie. Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque. 2007. 170 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD

Un mémoire intéressant pour son approche organisationnelle et humaine des systèmes d'information à travers l'exemple d'un dispositif sans documentaliste. L'auteur réfléchit au positionnement des professionnels de l'I&D et invite tous les acteurs de l'information et de la médiation à la connaissance et au partage.

[55] GUYOT Brigitte. Dynamiques informationnelles dans les organisations. Paris : Hermès Science Publications : Lavoisier, 2006. 236 p. ISBN 2-7462-1294-3

L'ouvrage aborde les différents types d'activités liées à l'organisation de l'information au sein des organisations, notamment l'organisation personnelle des systèmes d'information et l'organisation de l'information sur le plan collectif.

[56] GUYOT Brigitte. Une activité de travail méconnue : l'activité d'information. Communication présentée au colloque international sur les usages et les services [en ligne]. Paris, France Télécom, 12-14 juin 2001 [consulté le 2 octobre 2011]. 12 p. <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/77/PDF/sic_00000095.pdf>

L'auteur insiste, avec une approche par l'activité d'information, sur le poids de maintien des microsystèmes d'information personnels et sur les enjeux posés par la mise en place de dispositifs d'information collectifs.

[57] KOLMAYER Elisabeth, PEYRELONG Marie-France. Partage de connaissances ou partage de documents ? [en ligne]. 1999 [consulté le 24 juin 2011].

<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/79/PDF/sic_00000100.pdf >

Cet article s'intéresse à l'élaboration des connaissances ou informations « collectives », aux processus de mise en forme et d'appropriation de connaissances dites partagées, en s'appuyant sur l'observation des dispositifs de capitalisation des connaissances de deux entreprises.

[58] PHILIPPART Gaël. Documentation et ressources d'information individuelles : quelles possibilités de mise en commun. Opportunités, enjeux et résistances. 1998. 76 p. Mémoire de Titre professionnel « Chef de projet en ingénierie documentaire », INTD-CNAM, 1998.

La première partie de ce mémoire tente de faire le point sur le partage de la documentation. L'auteur évalue les bénéfices, les conditions et les risques de la mise en commun de la documentation. Elle aborde également les risques et résistances dus au changement et la manière d'y faire face.

[59] SUTTER Eric. La fonction « Information-Documentation » dans les entreprises : guide pour sa mise en place [en ligne]. Paris, ADBS, mars 1994, modifié le 05 octobre 2007 [consulté le 16 septembre 2011].

<http://www.adbs.fr/site/publications/ouvrages/redirect.php?u=1918_fr.php>

L'article offre une synthèse du management de l'information : définition des termes (information, documentation, connaissance, système), des missions d'un dispositif documentaire, de la démarche qualité et des différents métiers de l'I&D.

[60] VOLANT Christiane. Le management de l'information dans l'entreprise. Vers une vision systémique. Paris : ADBS Editions, 2002. 106 p. Collection Sciences de l'information. ISBN 2-84365-063-1

Appliquer une vision systémique à un système documentaire présente de nombreux avantages, dont l'un des plus importants est de mieux comprendre sa place dans le système d'information global de l'entreprise. Cette vision systémique telle que l'expose avec clarté Christiane Volant dans son ouvrage doit être comprise et intégrée dans tout projet documentaire.

Valorisation et valeur ajoutée de l'information

[61] APIL – Association des Professionnels des Industries de la Langue, APROGED – Association des Professionnels pour l'Economie Numérique, CIGREF – Club Informatique des

Grandes Entreprises Françaises. Valorisation de l'information non-structurée : livre Blanc [en ligne]. Puteaux, APROGED, octobre 2007 [consulté le 12 septembre 2011]. 45 p. <<http://www.aproged.org/index.php/Demarrer-telechargement/Publications/6-Livre-Blanc-Valorisation-de-l-information-non-structuree.html> >

Rapport sur le rôle, les enjeux et le marché de l'information non-structurée.

[62] BOURRET Christian et al. Capital immatériel et information professionnelle. L'émergence d'un concept nouveau : l'information durable. Documentaliste-Sciences de l'Information, 2008/4, vol. 45, p. 4-12.

Dans cette étude, les auteurs montrent en quoi l'information professionnelle est constitutive du capital immatériel des organisations et concluent sur la nécessité d'une approche de l'information de type développement durable avec plus de partage, d'équité, d'innovation et de responsabilité.

[63] CONFLAND Daniel. La place de l'information dans l'économie : la question de la valeur au centre des enjeux. Cahiers de la documentation, mars 2004, n°1, p. 5-7. ISSN 0007-9804
Cet ouvrage analyse l'information en tant que bien économique et objet d'échanges.

[64] FUSTEC Alan, MAROIS Bernard. Valoriser le capital immatériel de l'entreprise. Editions d'Organisation, 2006. 169 p. ISBN 2708136658

Ouvrage retenu pour sa définition du capital immatériel et son application dans l'entreprise.

Pour aller plus loin

Association for Information and Image Management AIIM <http://www.aiim.org/>

AIIM a été fondée en 1943. Depuis 60 ans, elle est le principal organisme, sans but lucratif, visant à aider les utilisateurs à comprendre les défis associés à la gestion des documents, des contenus, des records et des business processes.

APROGED <<http://www.aproged.org/index.php/Association/Qui-sommes-nous.html> >

Créée en 1993, l'APROGED est l'association professionnelle du numérique en France (dématérialisation, gestion de contenu et de document, archivage, capture, éditique, workflow, etc.). Elle regroupe une centaine d'adhérents représentant l'ensemble des acteurs professionnels (éditeurs, constructeurs, distributeurs, intégrateurs, prestataires de services, sociétés de conseil, tiers archiveurs, etc.) de ce secteur en plein développement. Au cœur de la réflexion sur le document numérique, la gestion de l'information non structurée (ECM) et l'économie de l'immatériel, l'APROGED joue un rôle déterminant en matière d'information, d'étude, de formation, mais également de normalisation.

FedISA <http://www.fedisa.eu>

Fédération pour l'ILM (Information Lifecycle Management), le stockage et l'archivage.

FNTC (Fédération National des tiers de confiance) <http://www.fntc.org/>

Fédération professionnelle, créée sous l'égide du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables, du Conseil National des Greffiers de tribunaux de commerce, de la Chambre Nationale des Huissiers de justice et d'un groupe formé des principales sociétés offrant des prestations de services dans le domaine des documents dématérialisés auxquels se sont joints des experts et des associations reconnus dans le domaine des échanges et de la sécurisation des documents électroniques. Elle couvre les domaines suivants : l'archivage électronique sécurisé, la signature électronique, le chiffrement des échanges et la cryptographie, l'horodatage, la « notarisation » électronique. Elle a notamment pour objectif de promouvoir la sécurité et la qualité des services dans le monde de l'économie numérique et d'animer une réflexion permanente sur les questions d'ordre organisationnel ou technique se rapportant aux domaines cités, permettant ainsi de proposer et promouvoir des normes, standards et nomenclatures pour améliorer l'efficacité et la sécurité des services ainsi que l'interopérabilité entre les systèmes.

Glossaire

Les mots présents dans ce glossaire ont été signalés en gras et suivis d'un astérisque * lors de leur apparition dans le texte.

Accepteur : commerçant, artisan ou profession libérale qui accepte les moyens de paiement électronique en guise de règlement. Dans le cas des DAB, l'accepteur est également l'acquéreur (la banque offrant le service de retrait).

Source : banque normative de la Société Générale

Acquéreur ou *acquérir* : organisme financier qui met à disposition de son client (un commerçant, artisan ou profession libérale) des services d'acceptation de transactions de paiement électronique, notamment grâce à un terminal de paiement électronique (*TPE*). Plus généralement, il s'agit de la banque du commerçant (pour les paiements) ou la banque propriétaire du DAB où s'effectue le retrait.

Source : banque normative de la Société Générale

Business Process Management ou Gestion des processus métiers (BPM) : concerne l'automatisation et la fluidification des échanges liés au métier de l'entreprise. Il peut s'agir des échanges commerciaux entre l'entreprise et ses clients – B2C – ou des échanges entre l'entreprise et ses partenaires et fournisseurs – B2B – ou bien encore il peut s'agir de ses propres processus internes (Ressources Humaines, Compta Fournisseurs, Compta clients, Administration, etc.). Le BPM se distingue du *workflow* en proposant un ensemble de fonctionnalités plus riches : analyse et *reporting* analytique pour les besoins de suivi, de gestion des ressources et d'optimisation des coûts de revient, simulation des processus qui permettent de connaître les coûts de déroulement des processus et d'optimiser le séquençement des tâches.

Distributeur automatique de billets (DAB) : appareil permettant de retirer des billets au moyen d'une carte bancaire. Il permet éventuellement d'effectuer des opérations libre-service (consultation, édition RIB, etc.).

Source : banque normative de la Société Générale

Durée d'Utilité Administrative (DUA) : durée légale ou pratique pendant laquelle un document est susceptible d'être utilisé par le service producteur ou son successeur, au terme de laquelle est appliquée la décision concernant son traitement final. Le document ne peut être détruit pendant cette période qui constitue sa durée minimale de conservation.

Source : Association des archivistes français. Abrégé d'archivistique : principes et pratiques du métier d'archiviste

Emetteur ou *issuer* : organisme financier, par exemple une banque, qui met à disposition de son client (le porteur) un support, la carte bancaire.

Source : banque normative de la Société Générale

EMV (*Europay Mastercard Visa*) : les opérateurs internationaux, Visa et Mastercard, ont défini les spécifications du standard international EMV qui vise à l'émission mondiale de cartes bancaires à microcircuit et à l'acceptation de ces cartes, en paiement et en retrait, sur des systèmes capables de lire la puce.

Source : banque normative de la Société Générale

Fichier *Spool* : demande d'impression en attente de traitement.

Groupware : concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel du travail en groupe et les outils technologiques qui le favorisent. Les principaux outils du *groupware* sont la messagerie pour la communication, le *workflow* pour la coordination, la visioconférence pour la collaboration. Le *groupware* constitue une plateforme de soutien à l'élaboration collective.

Source : PRAX Jean-Yves. La gestion électronique documentaire

Méthodologie PRISM (*Project Implementation Structured Methodology*) : méthodologie projet qui vise à structurer les projets informatiques pour pallier l'absence de cadre méthodologique commun. PRISM a été élaborée à partir de la capitalisation des meilleures pratiques Société Générale et des meilleurs pratiques du marché. Elle définit les différentes phases inhérentes à tout projet, depuis l'étude d'opportunité initiale jusqu'à la clôture du projet avant transfert à l'équipe de maintenance, et définit pour chaque phase projet des objectifs précis et des livrables à remettre.

OCR (*Optical Character Recognition, Reconnaissance Optique de Caractères*) : cette technologie permet à l'ordinateur de « lire » un texte, c'est-à-dire de transformer l'image d'un texte, scanné ou photographié, en un texte ASCII qui est ensuite indexable et réutilisable dans un logiciel de traitement de texte, dans une base de donnée, etc.

Source : PRAX Jean-Yves. La gestion électronique documentaire

PCI-DSS (*Payment Card Industry Data Security Standard*) : standard de sécurité pour les données bancaires. Ensemble de douze exigences à respecter lors du traitement automatique des données des cartes bancaires.

Source : banque normative de la Société Générale

Porteur ou *cardholder* : client de l'organisme émetteur à qui est attribuée une carte bancaire. En règle générale, le porteur est titulaire d'un compte sur lequel sont imputés les débits. Mais le porteur n'est pas toujours le titulaire du compte courant auquel la carte est adossée, par exemple une société peut mettre à disposition de certains de ses employés des cartes de paiement (carte salaires).

Source : banque normative de la Société Générale

Processus : Ensemble des tâches et données nécessaires et indispensables au bon déroulement de l'activité de la société.

Source : GIDEL Thierry GIDEL, ZONGHERO William. Management de projet.

Procédure : manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents. Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes «procédure écrite» ou «procédure documentée» sont fréquemment utilisés. Le document contenant une procédure est souvent lui-même appelé « procédure ».

Source : Norme ISO 9000 :2005

SEPA (*Single Euro Payment Area*): espace unique des paiements en euros. Chacun peut y effectuer et recevoir des paiements en euros dans les mêmes conditions de qualité et de délai que pour une opération nationale. Pour cela, les pays européens font évoluer les instruments de paiement actuels : virements, prélèvements et paiements par carte. Ces instruments reposent sur l'utilisation de nouvelles normes et de nouvelles plateformes.

Source : banque normative de la Société Générale

Sponsor projet : personne, habituellement d'un haut niveau hiérarchique, qui « porte la flamme » du projet et qui s'engage à supporter le projet en fournissant les moyens nécessaires à son succès. Il assure la disponibilité des ressources nécessaires et est le point le plus haut à qui s'adresser pour les décisions projet et les problèmes. Il supporte les efforts du comité de pilotage et pousse pour l'atteinte des objectifs.

Terminal de paiement électronique* (TPE) : terminal permettant la lecture électronique des cartes de paiement, de certains contrôles de validité et de la transmission automatique des transactions vers l'acquéreur.

Source : banque normative de la Société Générale

Workflow : programme permettant d'automatiser la circulation de documents ou d'informations selon des procédures précises (validation, modification, destruction, etc.). Un système de *Workflow* permet d'attribuer des tâches de suivi de dossier et de monitorer les traitements réalisés.

Source : PRAX Jean-Yves. La gestion électronique documentaire

Annexes

Annexe 1 Sommaire du cahier des charges fonctionnel pour la mise en place d'une GED au Département Monétique



1	CONTEXTE ET PRESENTATION DU PROJET	5
1.1	Le commanditaire : le Département Monétique de BHFM à la Société Générale.....	5
1.2	Environnement métier	6
1.3	Environnement technique	6
1.4	Présentation du projet	7
1.4.1	Constats sur la gestion des documents	7
1.4.2	Objectifs du projet	8
2	LA GED : ETAT DE L'ART	9
2.1	La GED: concepts et définitions.....	9
2.2	Qu'est-ce que gérer un document ?.....	10
2.3	Quelques chiffres sur la gestion de documents en entreprise.....	10
2.4	Pourquoi mettre en place une GED ?	11
2.5	Le coût de la gestion de documents	12
2.6	La gestion documentaire : un processus qualité ISO 9001	13
2.7	Les fonctions classiques d'un outil de GED	13
3	ANALYSE DE L'EXISTANT	15
3.1	Mode d'organisation actuel : une double gestion de la documentation	15
3.1.1	Lieux de stockage de l'information et modes de classement de la documentation.....	15
3.1.2	Les règles de nommage et les propriétés des documents	16
3.1.3	Les logiques d'information	16
3.1.4	Les flux de l'information à MON.....	17
3.2	Typologie des documents, volumétrie et accroissement.....	18
3.3	Typologie des utilisateurs et producteurs de documents.....	19
3.4	Des contraintes	21
4	BESOINS ET SPECIFICATIONS FONCTIONNELLES.....	22
4.1	Attentes et objectifs	22
4.1	Spécifications fonctionnelles.....	23
4.2	Synthèse des fonctionnalités attendues.....	29

5	LE CHOIX DE L'OUTIL : DOCUMENTUM ET SHAREPOINT	30
5.1	Documentum	31
5.1.1	Présentation de l'outil et fonctionnalités	31
5.1.2	Précision sur les coûts.....	32
5.1.3	Contact.....	32
5.2	Sharepoint.....	33
5.2.1	Présentation de l'outil et fonctionnalités	33
5.2.2	Précision sur les coûts.....	33
5.2.3	Contacts.....	34
5.2.4	Préconisations sur le choix de l'outil	34
6	PROJET GED DU DEPARTEMENT MONETIQUE : PHASAGE ET PRECONISATIONS	35
6.1	Périmètre du projet.....	35
6.2	Compétences à mobiliser en interne.....	35
6.3	Phasage du projet : la mise en œuvre	35
6.4	Risques et points d'attention du projet GED	37
6.5	La conduite du changement et la formation des utilisateurs.....	38
6.6	ROI et indicateurs de rentabilité.....	38
6.7	Contenu de la réponse	39
	CONTACT	40
	ANNEXE 1 – ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT MONÉTIQUE – JUILLET 2011	42
	ANNEXE 2 – REGLES DE SECURITE ET NIVEAUX DE SECURITE DE L'INFORMATION	43
	ANNEXE 3 – TABLEAU DE GESTION DES DROITS D'ACCÈS.....	44
	ANNEXE 4 – PLAN DE CLASSEMENT.....	45
	ANNEXE 5 – LISTE DES METADONNEES	46
	ANNEXE 6 – DOCUMENTUM : LISTE DES FONCTIONNALITES.....	47
	ANNEXE 7 – SHAREPOINT STANDARD 2010 : LISTE DES FONCTIONNALITES	51
	ANNEXE 8 – SGSHARE : LISTE DES FONCTIONNALITES	55

Annexe 2 Questionnaire d'enquête

Enquête sur les pratiques de gestion de documents électroniques

Département Monétique

Date de l'entretien : JJ/MM/AAAA

Avec : Mr ou Mme, Intitulé du poste

Auteur : Sandrine GAVILLET BHF/ANI/GFL/MON

Objectifs

Cette enquête s'adresse aux seize membres du Département Monétique.

Elle est réalisée dans le cadre de la mission de stage et se veut à la fois une analyse de l'existant et une analyse des besoins en termes de gestion documentaire.

Elle a pour objectif de faire apparaître les pratiques de gestion de l'information et les modalités d'utilisation du disque partagé V:\ (Le système actuel de gestion des documents).

Ce constat permettra, dans un deuxième temps cet été, de concevoir un cahier des charges technique et de vous proposer une gestion électronique de documents adaptée à vos besoins.

Les premiers résultats de cette enquête seront communiqués le 28 février 2011 lors d'une réunion.

Méthode : entretien individuel semi-directifs sur les pratiques et les usages.

I. Au niveau des systèmes de gestion documentaire personnels

Quel usage faites-vous de votre répertoire individuel ?

- Professionnel
- Personnel
- Stockage pérenne
- Autres :

Comment arbitrez-vous le fait d'utiliser à la fois un système personnel et un système collectif ?

Selon quels critères utilisez-vous l'un ou l'autre ?

.....

Comment classez-vous les documents que vous conservez ? Selon quelles règles explicites ?

- Par filiales
- Par zones
- Par projets
- Par expéditeur
- Par thématiques
- Autres :

Combien de minutes par mois consacrez-vous au classement de vos documents ?

OU/ET au fur et à mesure Oui Non

Structuration de votre répertoire

Joindre une copie d'écran de l'arborescence

DOCUMENTS : TYPOLOGIE, FORMAT, VOLUME

Quels types de documents rédigez-vous ?

Mail, tableau de bord, contrats, présentation, support de formation, documentation réglementaire, compte-rendu de réunion, supports technique, réponses à appels d'offre, cahier des charges, cahier de recettes, process, guide utilisateur/procédures techniques, etc. Joindre des exemples de documents

-
-
-
-
-
-

Quels types de documents utilisez-vous ?

mail, tableau de bord, contrats, présentation, support de formation, documentation réglementaire, compte-rendu de réunion, supports technique, réponses à appels d'offre, cahier des charges, cahier de recettes, process, guide utilisateur/procédures techniques, etc. Joindre des exemples de documents

-
-
-
-

-
-

Quel est approximativement le volume des documents que vous conservez ?

- < 2 Go
- < 2 et 4 Go >
- < 4 et 6 Go >
- < 6 et 8 Go >
- > 8 Go

Leur format ?

- PDF
- Excel
- Word
- PPT
- TXT
- JPEG, GIF, BMP (images)
- Autres :

Sur une échelle de 0 à 9, quels types de documents avez-vous le plus fréquemment à gérer ? (0 signifiant jamais eu à traiter)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Type document 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Type de document 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Type de document 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Type de document 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Type de document 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Type de document 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...										

Combien de temps les conservez-vous ?

Quels sont vos règles de conservation ?

- Plusieurs mois
- 1 an
- 2 ans
- Sans limite

Utilisez-vous une règle de nommage de dossiers et de fichiers ? Oui Non

Si oui, laquelle ?
.....

Suivez-vous des modèles pour rédiger vos documents ? Oui Non

Lesquels ?

Gérez-vous des documents confidentiels ? Oui Non

Comment les classez-vous ? Les signalez-vous ?
.....

Gérez-vous des documents qui sont uniquement en version papier ? Oui Non

Que vous manque-t-il dans la gestion de vos documents ?

- Fonction de recherche plein texte sur les répertoires
- Normalisation des noms de fichiers
- Gestion de versions
- Gestion des métadonnées (informations synthétiques et structurées concernant le contenu du document : auteur, résumé, sujet, date de création, etc.) avec une recherche multicritères
- Circuit de validation, workflow
- Indexation des documents avec des mots-clés
- Partage de dossiers
- Autres :

PARTAGE DES DOCUMENTS

Partagez-vous certains dossiers avec seulement quelques-uns de vos collègues ?

Oui Non

Ou souhaitez-vous avoir la possibilité de le faire ? Oui Non

Utilisez-vous les clefs USB pour transmettre les documents ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Le mail ? Toujours Souvent Parfois Jamais

Le disque V:\BHF\ANIMON\COMMUN ? Toujours Souvent Parfois Jamais

MESSAGERIE

Utiliser vous la messagerie pour classer vos réceptions / émissions de documents ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Selon quels critères de classement ?

Joindre une copie d'écran de l'arborescence
.....

Utilisez-vous systématiquement des règles de classement automatique de votre messagerie pour gérer la réception de mail ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Archivez-vous les documents attachés aux mails reçus ?

Toujours Souvent Parfois Jamais

Selon quels critères décidez-vous de les archiver dans votre disque ?

Avez-vous des problèmes de taille limite de votre messagerie ? Oui Non

II. Au niveau du système documentaire collectif

Estimez l'utilité du répertoire V:\COMMUN Superflu Utile Très utile

Utilisez-vous le répertoire COMMUN pour :

- Partager avec un collègue
- Archiver
- Transmettre, communiquer à tous
- Autres usages :

Rubriques que vous utilisez dans le répertoire COMMUN et fréquence d'utilisation :

Au choix pour la fréquence : très souvent (tous les 2-3 jours), souvent (toutes les semaines), parfois (tous les mois, tous les ans), rarement.

Êtes-vous satisfait de ce système de gestion des documents ?

Très satisfait Assez satisfait Peu satisfait Pas du tout satisfait

Explicitez

Êtes-vous satisfait de cette structuration ?

Très satisfait Assez satisfait Peu satisfait Pas du tout satisfait

Explicitez

Avez-vous besoin de créer des rubriques? Souvent Parfois Jamais

Lesquelles manquent selon vous ?

Selon vous, y a t-il des rubriques à supprimer, à modifier, déplacer ? Oui Non
Si oui, lesquelles ?

.....

PROBLEMES RENCONTRES AVEC CE SYSTEME

A votre avis, quels sont les inconvénients de l'usage du disque partagé ? *Donnez trois défauts*

-
-
-

Avez-vous rencontrés des problèmes ou difficultés dans la gestion de documents ?

Oui Non

Si oui, lesquels ?

- Perte de documents
- Trop de clic pour accéder à un document,
- Difficulté de classement
- Perte de temps et difficulté à retrouver un document
- Redondance/doublons
- Taille du disque
- Pas de règles pour l'utilisation
- Manque de confidentialité
- Pas de partage possible
- Inaccessibilité à distance
- Autres :

III. Besoins et attentes concernant le futur système documentaire

Avez-vous des besoins ou un attendu particulier pour une nouvelle gestion documentaire (au niveau des fonctionnalités, du design, de la maniabilité, etc.) ?

.....

Quelles sont, selon vous, les fonctions indispensables que vous attendez d'un logiciel de GED ?

	Très utile	Assez utile	Peu utile	Inutile
Moteur de recherche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versionning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plan de classement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Métadonnées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mots-clés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion des statuts de documents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Circuit de validation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion des droits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres : ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Êtes-vous prêt à changer de système ? Oui Non

Vos remarques et suggestions

.....

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

Annexe 3 Tableau des attentes déclinées en besoins

ATTENTE	BESOINS : « Les collaborateurs ont besoin de »	SPECIFICATIONS FONCTIONNELLES	NIVEAU DE PRIORITE
1 - ACCEDER FACILEMENT AUX DOCUMENTS : classer, rechercher, structurer	FONCTION ACQUISITION/CREATION		
	<i>Importer des fichiers</i> <i>Créer des fichiers bureautiques à même le système de gestion documentaire</i>	Formats supportés : .doc, .xls, .ppt, .pdf, .visio, msproject .jpeg, .bmp	1
		Module import	1
		Créer dans la GED avec les applications bureautiques (Office)	1
		Création d'un document à partir d'un modèle	1
	FONCTION ACCES AU DOCUMENT		
	<i>Accéder simplement et efficacement aux documents utiles à son activité, y accéder depuis les applications bureautiques</i> <i>Accéder à la documentation à distance via le web</i>	Full web (logique de portail)	1
		Explorateur de fichiers	1
		Communication messagerie et applications bureautiques	1
		Gestion de 16 utilisateurs simultanés minimum	1
	FONCTION INDEXATION ET GESTION DES METADONNEES		
	<i>Identifier aisément les documents</i> <i>Pouvoir rechercher des documents à partir de ses propriétés</i> <i>Homogénéiser la description</i>	Gestion de listes de valeur des métadonnées (ajouts, modification des libellés)	1
		Extraction des métadonnées (propriétés des logiciels bureautiques) : auteur, date, etc.	1
Utilisation d'une liste de valeur des métadonnées (libres ou contrôlées).		1	

	<i>des documents, Référencer de manière unique les documents</i>	Recherche sur les différents champs de métadonnées.	1
		Numéro d'identifiant unique du document	1
	FONCTION DE PLAN DE CLASSEMENT		
	<i>Disposer d'espaces et de documents structurés</i>	Gestion d'un référentiel de classement.	1
		Modification/Déplacement/Suppression/Création d'une branche ou d'un dossier du plan de classement.	1
		Création d'un nombre illimité de sous-dossiers et documents à l'intérieur de chaque rubrique	1
	FONCTION RECHERCHE ET NAVIGATION		
	<i>Rechercher et trouver facilement les documents utiles à son activité</i>	Recherche avec le moteur de recherche, dans le plan de classement, en <i>full text</i> (opérateurs booléens ET OU SAUF, troncature), dans un ou plusieurs champs spécifiques de métadonnées paramétrables.	1
		Requête indifféremment en majuscules ou minuscules, avec ou sans accent.	1
		Historique des recherches	2
		Surbrillance des termes de la recherche	1
		Le système doit afficher le nombre de résultats de chaque requête	1
		Les résultats sont affichés sous la forme d'une liste de références dont les champs affichés et le tri sont entièrement paramétrables. Le résultat de la recherche tient compte des restrictions d'accès.	1
	FONCTION CONSULTATION		
	<i>Consulter et télécharger les documents</i>	Présentation du document dans son contexte (plan de classement)	1

		Consultation et téléchargement des documents	1
		Affichage des données de gestion et métadonnées	1
	FONCTION NOMADISME		
	<i>Accéder à la documentation à distance via intranet et le web (collaborateurs en déplacement)</i>	Accès intranet	1
		Accès à distance, full web	2
	FONCTION PLURILINGUISME		
	<i>Consulter l'interface en français et plus tard en anglais</i>	Interface en langue française, puis plus tard en anglais. Par défaut, interface en français.	2
2 – DISPOSER D'UNE DOCUMENTATION ET D'OUTILS DE GESTION DE DOCUMENTS CENTRALISES	FONCTION INTEGRATION		
	<i>Disposer de l'ensemble de la documentation sur une unique plateforme Avoir une fluidité des processus de création ou de modification de documents, du passage de la GED aux applications utilisatrices de documents numériques sans que cela soit intrusif par rapport aux habitudes des utilisateurs. Disposer d'un ensemble d'outils cohérent réunissant les documents des PC des collaborateurs, du serveur</i>	Intégration de la GED aux applications du poste de travail : bureautique (Office) et messagerie (Outlook)	1
		Possibilité de glisser-déposer (drag and drop) des éléments dans la GED	1
		Ouverture et sauvegarde des documents à partir de la GED	1

	<i>partagé, de la messagerie électronique, etc.)</i>		
FONCTION GESTION DES MAILS			
	<i>Gérer et conserver ses mails Enregistrer ses pièces jointes</i>	Sauvegarde des mails et/ou pièces jointes directement dans la GED	1
		Gestion des mails via un simple glisser-déposer (drag and drop) depuis Outlook	1
		Extraction automatique des informations de base (expéditeur, destinataires, sujet)	1
		Recherche intégral possible sur le contenu du mail et des pièces jointes	1
		Chaque document ou dossier dispose de sa propre adresse mail ce qui permet, plutôt que d'envoyer un document, de donner son emplacement dans la GED	2
		Envoi en pièce jointe de fichiers de la GED lors de l'envoi d'un mail	2
3 - GERER LE CYCLE DE VIE DU DOCUMENT Création/gestion/diffusion/	FONCTION VERSIONNING		
	<i>Conserver et tracer les différentes versions de documents. S'y retrouver facilement dans les versions</i>	Version mineure et majeure	1
		Incrémentation des versions par l'utilisateur	2
		Historique des versions et possibilité de visualiser une version antérieure d'un document	1
	FONCTION WORKFLOW		
	<i>Simplifier le traitement de processus documentaires ou processus métiers</i>	Circuits de validation, modification du cycle de vie en changeant les statuts documentaires (brouillon, document fini, validé, archivé)	1
FONCTION MODIFICATION D'UN DOCUMENT			

	<i>Pouvoir modifier un document sans qu'il soit consultable par d'autres personnes</i>	En direct (live edit) depuis la Ged	1
		Check-in/check-out (verrouillage du document durant la modification)	1
	FONCTION DIFFUSION/PUBLICATION		
	<i>Diffuser un document à ses destinataires</i> <i>En mode pull, l'utilisateur qui a besoin d'un document le demande à la GED,</i> <i>En mode push, un utilisateur</i> <i>Etre averti lors de la création ou modification de certains documents</i>	Envoi de newsletters	2
	Alertes lors de la modification d'un document, réception automatique de documents à valider, réviser	2	
4 – CONSERVER LA MÉMOIRE DE L'ACTIVITE DU DEPARTEMENT	FONCTION STOCKAGE		
	<i>Stocker et gérer un volume important de fichiers</i>	Capacités de stockage supérieur à 40 Go	1
		Le système doit pouvoir stocker des fichiers volumineux	1
	FONCTION CONSERVATION, ARCHIVAGE		
	<i>Archiver et supprimer les documents</i>	Référentiel de conservation	2
	FONCTION SAUVEGARDE		
<i>Sauvegarder les données et exporter tout ou une partie de la base de données en conservant l'arborescence</i>	Sauvegarde régulière et récupération de données si erreur avec un document supprimé (bin en deux temps)	1	
5 - FACILITER LE TRAVAIL COLLABORATIF	FONCTION COLLABORATION		
	<i>Partager les documents entre les membres d'un projet et favoriser le travail</i>	Un espace collaboratif par grand projet	1
		Éditions collaboratives, via la réservation (verrouillage) et	1

	<i>collaboratif interne à un projet</i>	via la modification en ligne		
	<i>Travailler à plusieurs sur les documents</i>	Modification de documents créés par d'autres personnes	1	
		Travail à plusieurs sur les documents	2	
		Commentaires, annotations	2	
		Historique des actions	1	
		Fils de discussions	1	
FONCTION TABLEAU DE BORD				
<i>Être informé des documents à valider, à corriger</i>	Affichage dans les tableaux de bord des tâches affectées et des processus démarrés (par exemple, validation en attente de tel document)		2	
6 - GERER DES DROITS, SECURISER, ADMINISTRER, EVALUER	FONCTION SECURITE			
	<i>Garantir et sécuriser l'accès aux documents</i>	Authentification		1
		<i>Contrôler le partage des documents avec des personnes choisies en toute sécurité</i>	Droits d'accès aux dossiers/documents définis selon des profils d'utilisateurs prédéterminés permettant d'effectuer des actions différentes (consultation, dépôt, modification, suppression, etc.)	
	FONCTION GESTION DROITS D'ACCES			
	<i>L'accès au portail doit nécessiter une authentification de l'utilisateur par identifiant et mot de passe individuels en toute sécurité. Savoir qui est l'auteur de quel document, qui l'a</i>	Droits des utilisateurs paramétrables et modifiables par les ADMINISTRATEURS		1
		Création de profils d'utilisateurs ayant les mêmes droits dans les mêmes espaces		1
Les droits doivent permettre de différencier pour chaque utilisateur les actions qu'il a le droit d'effectuer (consultation, création, modification, validation, suppression, administration de l'espace)			1	

	<p><i>modifié ou validé</i> <i>Avoir des espaces partagés ou non-partagés par certains collaborateurs.</i></p>	<p>Typologie des utilisateurs envisagée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ADMINISTRATEUR : a accès à toutes les fonctionnalités de l'outil (paramétrer les interfaces, la structure de l'outil et gérer les évolutions fonctionnelles et techniques) - LE CONTRIBUTEUR : dans un espace donné, il peut <ul style="list-style-type: none"> o Rechercher et consulter les informations, documents et fichiers (téléchargement), o Créer, modifier, déplacer, dupliquer et supprimer des dossiers, des fichiers o Valider (=publier) un document - LE LECTEUR doit pouvoir (uniquement à l'intérieur d'un espace/dossier/document donné) : <ul style="list-style-type: none"> o Rechercher et consulter les informations, documents et fichiers o Télécharger, o Faire des commentaires sur les documents et envoyer des notifications. <p>=> restriction d'accès à certains dossiers et restriction d'actions</p>	1
FONCTION EVALUATION/STATISTIQUES			
	<p><i>Avoir un retour sur</i></p>	<p>Module de génération de rapports d'utilisation (nombre de</p>	1

	<i>l'utilisation de la GED : recherches effectuées, nombre de connections et de documents ajoutés, etc. Prévoir les évolutions (volume, accès utilisateurs, etc.)</i>	documents : total/par critères, nombre de recherches, nombre de connections, etc.)	
--	---	---	--

Annexe 4 Fiches produits pour le choix d'un outil de GED

NOM DU LOGICIEL			
DESCRIPTIF GENERAL			
Domaines couverts : Dernière version : N° de version : Durée d'existence de la gamme : Club utilisateur : Références : Éditeur : Précisions sur l'éditeur :			
SPECIFICATIONS FONCTIONNELLES	PRIORITE	O/N	COMMENTAIRES (inclus / optionnel / développement complémentaire)
1. ACCEDER FACILEMENT AUX DOCUMENTS : classer, rechercher, structurer			
FONCTION ACQUISITION/CREATION			
Module import	1		
Communication avec les applications bureautiques (Office)	1		
Formats supportés : .doc, .xls, .ppt, .pdf, .visio, msproject, jpeg, .bmp	1		
Création d'un document à partir d'un modèle	1		
FONCTION ACCES AU DOCUMENT			
Full web (logique de portail)	1		
Explorateur de fichiers	1		
Communication messagerie et applications bureautiques	1		

Gestion de 16 utilisateurs simultanés minimum	1		
FONCTION INDEXATION ET GESTION DES METADONNEES			
Gestion de listes	1		
Extraction des métadonnées (propriétés des logiciels bureautiques) : auteur, date, etc.	1		
Utilisation d'une liste de valeur des métadonnées (libres ou contrôlées).	1		
Recherche sur les différents champs de métadonnées.	1		
FONCTION PLAN DE CLASSEMENT			
Gestion d'un référentiel de classement.	1		
Modification/Déplacement/Suppression/Création d'une branche ou d'un dossier du plan de classement.	1		
Création d'un nombre illimité de sous-dossiers et documents à l'intérieur de chaque rubrique	1		
FONCTION RECHERCHE ET NAVIGATION			
Recherche avec le moteur de recherche, dans le plan de classement, en fulltext (opérateurs booléens ET OU SAUF, troncature), dans un ou plusieurs champs spécifiques de métadonnées paramétrables.	1		
Requête indifféremment en majuscules ou minuscules, avec ou sans accent.	1		
Historique des recherches	2		
Surbrillance des termes de la recherche	1		
Les résultats sont affichés sous la forme d'une liste de références dont les champs affichés et le tri sont entièrement paramétrables.	1		
Le résultat de la recherche tient compte des restrictions d'accès.	1		
FONCTION CONSULTATION			
Présentation du document dans son contexte (plan de classement)	1		
Consultation et téléchargement des documents	1		
Affichage des données de gestion et métadonnées	1		

FONCTION NOMADISME			
Accès à distance, full web	1		
FONCTION PLURILINGUISME			
Interface en langue française, puis plus tard en anglais. Par défaut, interface en français.	2		
2. DISPOSER D'UNE DOCUMENTATION ET D'OUTILS DE GESTION DE DOCUMENTS CENTRALISES			
FONCTION INTEGRATION			
Intégration de la GED aux applications du poste de travail : bureautique (Office) et messagerie Outlook	1		
Possibilité de glisser-déposer des éléments dans la GED	1		
Ouverture et sauvegarde des documents à partir de la GED	1		
FONCTION GESTION DES MAILS			
Sauvegarde des mails et/ou pièces jointes directement dans la GED	1		
Gestion des mails via un simple glisser-déposer depuis Outlook.	1		
Extraction automatique des informations de base (expéditeur, destinataires, sujet).	1		
Recherche intégral possible sur le contenu du mail et des pièces jointes.	1		
Chaque document ou dossier dispose de sa propre adresse mail, ce qui permet plutôt que d'envoyer un document, de donner son emplacement dans la GED	2		
Envoi en pièce jointe de fichiers de la GED lors de l'envoi d'un mail	1		
3. GERER LE CYCLE DE VIE DU DOCUMENT : création, modification, diffusion, conservation			
FONCTION VERSIONNING			
Version mineure et majeure	1		
Incrémentation automatique des versions	2		
Historique des versions et possibilité de visualiser une	1		

version antérieure d'un document			
FONCTION WORKFLOW			
Circuits de validation, modification du cycle de vie en changeant les statuts documentaires (brouillon, document fini, validé, archivé)	1		
FONCTION MODIFICATION D'UN DOCUMENT			
En direct (live edit) depuis la Ged	1		
Check-in/check-out (verrouillage du document durant la modification)	1		
FONCTION DIFFUSION/PUBLICATION			
Envoi de newsletters	2		
Alertes lors de la modification d'un document, réception automatique de documents	2		
4. CONSERVER LA MÉMOIRE DE L'ACTIVITE DU DEPARTEMENT MONETIQUE			
FONCTION STOCKAGE,			
Capacités de stockage supérieur à 40 Go	1		
Le système doit pouvoir stocker des fichiers volumineux (minimum 1 Go)	1		
FONCTION CONSERVATION, ARCHIVAGE			
Référentiel de conservation	2		
FONCTION SAUVEGARDE			
Sauvegarde régulière et récupération de données si erreur avec un document supprimé (bin en deux temps)	1		
5. FACILITER LE TRAVAIL COLLABORATIF			
FONCTION COLLABORATION			

Un espace collaboratif par grand projet	1		
Éditions collaboratives, via la réservation (verrouillage) /via la modification en ligne	1		
Modification de documents créés par d'autres personnes	1		
Travailler à plusieurs sur un même document	2		
Commentaires, annotations	1		
Historique des actions sur un document	1		
Fils de discussions	1		
FONCTION TABLEAU DE BORD			
Affichage dans les tableaux de bord des tâches affectées et des processus démarrés (par exemple, validation en attente de tel document)	2		
6. GERER DES DROITS, SECURISER, ADMINISTRER, EVALUER			
FONCTION SECURITE			
Authentification	1		
Espace sécurisé notamment avec des droits d'accès aux dossiers/documents définis selon des profils d'utilisateurs prédéterminés permettant d'effectuer des actions différentes (consultation, dépôt, modification, suppression, etc.)	1		
FONCTION GESTION DES DROITS D'ACCES			
Droits des utilisateurs paramétrables et modifiables par les ADMINISTRATEURS.	1		
Création de profils d'utilisateurs ayant les mêmes droits dans les mêmes espaces.	1		
Les droits doivent permettre de différencier pour chaque utilisateur les actions qu'il a le droit d'effectuer (consultation, création, modification, validation, suppression, administration de l'espace)	1		
Typologie des utilisateurs envisagée : - L'ADMINISTRATEUR : a accès à toutes les fonctionnalités de l'outil (paramétrer les interfaces, la structure de l'outil et gérer les évolutions fonctionnelles	1		

<p>et techniques)</p> <ul style="list-style-type: none"> - LE CONTRIBUTEUR : dans un espace donné, il peut <ul style="list-style-type: none"> o Rechercher et consulter les informations, documents et fichiers (téléchargement), o Créer, modifier, déplacer, dupliquer et supprimer des dossiers, des fichiers o Valider (=publier) un document - LE LECTEUR doit pouvoir (uniquement à l'intérieur d'un espace/dossier/document donné): <ul style="list-style-type: none"> o Rechercher et consulter les informations, documents et fichiers o Télécharger, o Faire des commentaires sur les documents et envoyer des notifications. 			
FONCTION EVALUATION/STATISTIQUES			
Module de génération de rapports d'utilisation (nombre de documents : total/par critères)	1		
EVALUATION DU COUT			
<p>Investissement = ... € dont</p> <ul style="list-style-type: none"> - coût licences utilisateurs au setup : ... € - coût serveur setup : ... € - coût de développement de la base GED : ... € - Autres : ... <p>Fonctionnement = ... €/an dont</p> <ul style="list-style-type: none"> - coût licences par an : ... € - coût serveur <i>run</i> : ... € - coût maintenance : ... € - Autres : ... 			
CARACTERISTIQUES TECHNIQUES			
<p>Architecture :</p> <p>Système d'exploitation :</p> <p>Hébergement :</p> <p>Caractéristiques réseau :</p>			

