



HAL
open science

La gestion de projet d'un déploiement ECM au sein d'un groupe industriel managé par processus

Céline Poulet

► **To cite this version:**

Céline Poulet. La gestion de projet d'un déploiement ECM au sein d'un groupe industriel managé par processus. domain_shs.info.docu. 2012. mem_00803667

HAL Id: mem_00803667

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00803667

Submitted on 22 Mar 2013

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

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

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société

Département Culture Information Technique et Société (CITS)

INTD

MEMOIRE pour obtenir le

Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD

RNCP niveau I

Présenté et soutenu par

Céline POULET

Le 24 octobre 2012

La gestion de projet d'un déploiement ECM au sein
d'un groupe industriel managé par processus

Jury :

Evelyne BROUDOUX, Directrice de Mémoire, CNAM-INTD

Elsa HUGONIE, Responsable de stage, Chef de Projet Thales Services

Promotion 42

A mes proches qui m'ont encouragée dans ce nouveau projet

Remerciements

Je remercie ici l'ensemble des personnes qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre à alimenter mes connaissances ainsi que ma réflexion sur ce travail et en particulier :

Madame Elsa HUGONIE, ma responsable de stage, qui, par son dynamisme et sa force de conviction, m'a permis d'intégrer pleinement l'équipe projet.

Madame Evelyne BROUDOUX qui a accepté de diriger ce travail. Je la remercie particulièrement pour son expertise, son écoute bienveillante et ses encouragements.

Les salariés du Centre de Services d'Elancourt pour leur accueil et leur disponibilité.

Je remercie également toute l'équipe de l'INTD, les professionnels qui nous ont transmis leur savoir et leur passion tout au long de l'année ainsi que les élèves de cette promotion (et plus particulièrement le groupe 3) pour leur soutien, le partage des connaissances et tous les moments passés ensemble.

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

POULET Céline. La gestion d'un projet de déploiement ECM au sein d'un groupe industriel managé par processus. 2012. 112 p. Mémoire de Titre professionnel niveau I « Chef de projet en ingénierie documentaire », CNAM-INTD, 2012.

Résumé

Le défi actuel pour les organisations est d'exploiter en permanence la valeur de leurs contenus, facteurs différenciant en termes de performance individuelle et collective. Cet enjeu incite donc les entreprises à améliorer leur gestion sur l'ensemble des fonctions, nécessitant ainsi une démarche globale. Bien au-delà du seul aspect technologique, l'ECM (Enterprise Content Management) représente un virage progressif vers de nouveaux paradigmes, de nouveaux modèles d'affaires. Mais si ce passage s'avère bénéfique, voire même incontournable pour l'entreprise de demain, il n'est pas toujours aisé d'en saisir et d'en faire valoir toute la valeur face aux résistances internes à l'organisation. La gestion d'un projet de déploiement ECM où la question technique est pensée d'abord par les outils, puis par la valeur d'usage est-elle vraiment efficace ? Les réflexions technologiques ou limitées aux ROI ne doivent-elles pas être dépassées pour considérer l'Entreprise 2.0 dans sa globalité et ainsi saisir les opportunités à tous les niveaux de l'organisation ? L'étendue de cette ambition ne dépend-elle pas de la vision des processus internes ? Ce mémoire propose une réflexion sur les enjeux d'un management stratégique de l'information dans un grand groupe et met en évidence l'émergence de nouvelles missions et opportunités pour les professionnels de l'information-documentation dans le cadre de la gestion de projets ECM.

ECM ; Gestion de contenu ; Gestion de Projet ; Processus ; Management de l'information ; Sécurité de l'information ; Gouvernance documentaire ; Conduite du changement ; Communauté ; Entreprise 2.0

Table des matières

Remerciements	3
Notice	4
Table des matières	5
Liste des tableaux	8
Liste des figures	9
Introduction	11
Première partie Définition du contexte et de la problématique	16
1.1 Définition des termes	17
1.1.1 Système d'information	17
1.1.2 Outil de gestion de contenu - ECM (Enterprise Content Management)	19
1.1.3 Processus	20
1.1.4 Projet	22
1.1.5 Communauté	24
1.2 Le groupe THALES	25
1.2.1 Un groupe mondial.....	26
1.2.1.1 Quelques chiffres	26
1.2.1.2 L'organisation générale	26
1.2.2 L'activité d'infogérance de systèmes d'information critiques	27
1.2.2.1 Le Centre de Services d'Elancourt (CSE)	28
1.2.2.2 Les chiffres clés du CSE.....	28
1.2.2.3 Un management de l'activité par processus	29
1.2.2.4 Une direction industrielle certifiée ISO 20000.....	31
1.2.3 Enjeux du déploiement d'un outil ECM au sein de la direction industrielle	31
1.2.3.1 La nécessité d'une gouvernance documentaire au sein de Thales Services..	31
1.2.3.2 Quel est le niveau de maturité de Thales Services pour le déploiement d'un ECM ?	32
1.2.3.3 Présentation de l'outil ECM Livelink	33
1.2.3.4 Les communautés sous l'outil TOL	34
1.2.3.5 Les rôles et responsabilités dans une communauté TOL	34
1.2.3.6 Les typologies de communautés choisies dans TEAM ONLINE.....	35

Deuxième partie La gestion d'un projet de déploiement ECM au sein de Thales
Services : une mission réalisée en mode projet 37

2.1	Le choix de la méthodologie PDCA (Plan/Do/Check/ Act).....	38
2.1.1	Phase d'immersion	38
2.1.2	Les attendus de la mission	38
2.1.3	La méthode PDAC (Plan/Do/Check/Act) pour la gestion du projet.....	39
2.2	Caractérisation du projet ECM.....	40
2.2.1	Périmètre du projet	40
2.2.2	Objectifs et exigences.....	41
2.2.3	Risques et opportunités du projet.....	41
2.2.3.1	Utilisation de la matrice SWOT pour le développement de ma mission.....	42
2.2.4	Mise en place d'un plan d'action	44
2.2.5	Définition des livrables.....	44
2.2.6	Planning prévisionnel.....	45
2.2.7	Mise en place d'une équipe projet	45
2.3	Analyse de l'existant documentaire	46
2.3.1	Des produits documentaires « Groupe » très structurés.....	47
2.3.2	Analyse du serveur partagé	48
2.4	Des communautés PASC basées sur les processus Chorus2.0	49
2.4.1	Les entretiens avec les équipes <i>SDM*</i>	49
2.4.2	Le plan de communication	52
2.4.3	Mesure de performance de TOL	53
2.5	Résultats de la mission – Etat des lieux du Projet de déploiement.....	54
2.5.1	Les avancées	54
2.5.2	Une mission riche en enseignements	55

Troisième partie Le déploiement ECM dans un groupe managé par processus :
vers une approche systémique de la conduite de projet 56

3.1	L'approche systémique	57
3.1.1	L'approche systémique de l'organisation	57
3.1.2	L'approche systémique de projet.....	57
3.1.3	La démarche processus est-elle compatible avec un outil ECM ?.....	58
3.1.4	Les processus métiers, une taylorisation du savoir ?.....	59
3.2	La légitimité d'un gestionnaire de l'information dans un grand groupe	61
3.2.1	De la difficulté de convaincre sur la valeur générée	61
3.2.2	Vers un management stratégique de l'information.....	62

3.2.3	L'importance d'une gouvernance documentaire	64
3.3	Le management du risque dans un projet ECM	66
3.3.1	L'importance de la communication dans le pilotage d'un projet	66
3.3.2	Les difficultés inhérentes au comportement des individus	67
3.4	Les communautés de partage dans l'entreprise 2.0 : un mythe ?	68
3.4.1	L'intérêt des animateurs de communautés en interne	68
3.4.2	Donner du sens à la création des communautés.....	70
3.4.3	Préconisations pour l'accompagnement au changement.....	72
3.5	Le Déploiement ECM : projet ou programme?	74
3.5.1	L'outil, le nerf de la guerre	74
3.5.2	La remise en question du management de projet ECM en mode séquentiel ...	75
3.5.3	Vers un management de projet en mode agile ?	77
3.5.4	Considérer les différentes approches de l'outil dans la gestion du projet	78
	Conclusion.....	80
	Glossaire	83
	Bibliographie.....	87
	Annexes	83
	Annexe 1 Organigramme Domaine ITO Infogérance.....	103
	Annexe 2 Organigramme Centre de Services Elancourt (CSE)	104
	Annexe 3 Page Intranet Thales	105
	Annexe 4 Processus ITIL	106
	Annexe 5 Matrice de maturité ECM (ATOS ORIGIN).....	107
	Annexe 6 Rapport flash Projet Team OnLine	108
	Annexe 7 Chorus 2	109
	Annexe 8 Plan d'action dynamique	110
	Annexe 9 Cycle de vie Projet TOL (Matrice projet).....	111
	Annexe 10 Article Intranet Lancement Team OnLine	112

Liste des tableaux

Tableau 1 - Matrice SWOT appliquée au projet TOL	42
Tableau 2 – Analyse synthétique des « produits documentaires » Groupe Thales	47
Tableau 3 – Analyse synthétique du serveur partagé	38
Tableau 4 – Actions correctives face aux objections des utilisateurs	38

Liste des figures

Figure 1 - L'entreprise au cœur des mutations sociales	38
Figure 2 - Système d'information et système informatique	38
Figure 3 - Chaîne d'alignement stratégique et système d'information	18
Figure 4 - Fonctions d'une plateforme ECM	38
Figure 5 - Processus	21
Figure 6 - La démarche Projet	23
Figure 7 - Présentation THALES Mars 2012	38
Figure 8 - Présentation du groupe mondial Thales	38
Figure 9 - Les 7 directions du groupe Thales	26
Figure 10 - Cycle de vie d'un service selon ITIL	30
Figure 11 - L'ECM Team OnLine et ses fonctionnalités	34
Figure 12 - Cycle de vie d'une communauté	36
Figure 13 - La roue de Deming	39
Figure 14 - Stratégies de communication en conduite du changement	52
Figure 15 - Indicateur	53
Figure 16 - Pyramide ROI 2.0	62
Figure 17 - Les freins à la participation dans l'entreprise	69
Figure 18 - Projet / Connaissance/ Capacité d'action	76
Figure 19 - Comparatif approche classique et approche agile	77
Figure 20 - Les différentes approches d'un projet ECM	79

Notes pour la lecture

Les mots du texte 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).

Introduction

« Nul vent n'est favorable pour celui qui ne sait où il va »

Sénèque, Lettre à Lucilius, (livre 8, lettre 71),

Philosophe stoïcien (vers 4-65 ap. JC)

Les évolutions technologiques de ces dix dernières années ont considérablement modifié les caractéristiques du monde de l'entreprise. Les années 2000 ont vu l'émergence d'une nouvelle société de l'information : Internet a bouleversé la société et a opéré des changements fondamentaux dans le monde de l'entreprise et dans l'usage même de l'informatique d'entreprise (1, KALIKA). L'informatisation de l'ensemble des fonctions de l'organisation a amené un changement de paradigme.

Les nouvelles technologies proposent de nouveaux modes de travail et posent des défis à l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et à sa culture. Pour un salarié, il est toujours plus simple de créer de l'information (15, KESSOUS) mais toujours plus difficile de la traiter, du fait, entre autres, de la multiplication des canaux, de la forte augmentation des volumes d'information et de données, ou encore de l'intensification des rythmes d'échange¹ et de travail. La généralisation des outils de traitement de l'information dans le travail quotidien des salariés conduit ceux-ci à consacrer une part importante de leur temps à la « maintenance de l'information » (16, VACHER). Cette tâche n'est ni de la coordination, ni du *reporting*, ni de l'expertise métier. Elle consiste à réceptionner (messagerie, intranet), traiter (lecture, classement, recherche) et formater l'information. L'introduction des TIC contribue donc à modifier les environnements de travail, le management et par là même la question temporelle du travail (17, BOUKEF) qui devient un véritable défi pour les organisations.

Loin d'être uniquement technologiques, les challenges liés à l'intégration progressive des technologies Web 2.0 au sein des organisations sont d'ordre culturel et organisationnel. La crise économique a également un impact sur la stratégie interne et externe des entreprises. Le défi actuel pour les organisations est d'exploiter en permanence la valeur de leurs contenus, facteurs différenciant en termes de performance individuelle et collective. L'échange efficace et maîtrisé d'informations en interne, mais aussi avec les clients et les partenaires est devenu un enjeu central. Les organisations s'articulent dorénavant en réseaux plutôt qu'en pyramides de pouvoirs et en systèmes informationnels plutôt qu'en secteurs aux frontières imperméables. Il s'avère que dans l'économie actuelle, l'information est un signal traversant l'entreprise et que c'est la capacité à agir par rapport à ce flux qui détermine en permanence l'alignement de l'entreprise avec le marché et le client. Il importe donc non seulement d'en optimiser la circulation mais de se doter des capacités d'agir sur et fonction de lui.

¹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000399/0000.pdf>

Dans le même temps, la nécessité de se conformer aux lois et réglementations exige d'accorder une attention croissante au bon archivage des contenus et aux processus opérationnels qu'il implique. Ces évolutions incitent donc les organisations à améliorer leur gestion des contenus sur l'ensemble des fonctions, nécessitant ainsi une démarche globale d'entreprise.

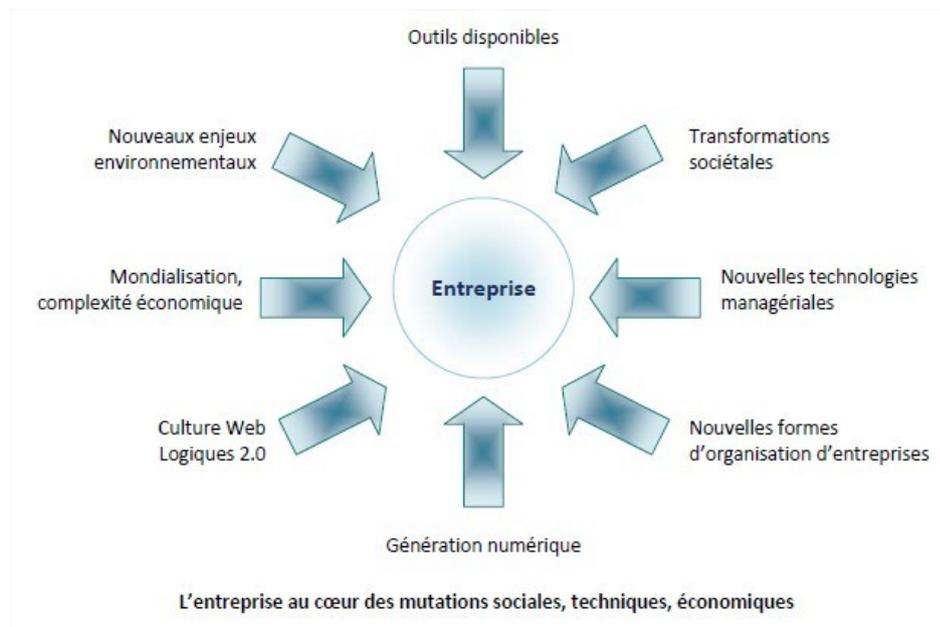


Figure 1 - L'entreprise au cœur des mutations sociales, Source CIGREF Juin 2009

Cet impératif est présent dans tous les secteurs d'activités, en particulier dans les grands groupes industriels. Pour ces groupes managés par processus, la gestion du capital informationnel constitue une composante majeure du management de la qualité (23, ATOS, Livre Blanc). La modélisation des processus devient l'étape première et cruciale de la mise en forme d'un système d'information. L'approche par les processus fait passer l'entreprise de l'opacité à la transparence, de la rétention à la diffusion d'information.

Transformer une organisation en société de l'information est un réel challenge. Selon Dion Hinchcliffe (3) un des spécialistes les plus avisés en matière d'*entreprise 2.0** et de pratiques sociales internes, la flexibilité des entreprises est en rapport direct avec la fluidité de l'information. Il est pourtant à regretter que la conduite de projet soit trop souvent négligée par les organisations qui subissent alors la multiplication de serveurs de fichiers, bases documentaires, sites internet, sans cohérence, sans objectifs métiers très clairs, sans administration et avec un foisonnement d'outils. La démarche *ECM** (Enterprise Content Management) ou gestion globale des contenus au niveau de l'entreprise veut donner une trame à une démarche nouvelle pour inverser cette situation, transformer un problème en source de valeur ajoutée, passer d'une problématique laborieuse de classement à des perspectives de satisfaction client ou de valorisation du patrimoine intellectuel.

Gonzague Chastenet de Géry décrit l'ECM comme une nouvelle approche de la gestion de l'information en entreprise : « L'ECM, c'est la fusion et l'interopérabilité de la gestion documentaire (*GED**), de la gestion de contenu (CMS) et des technologies 2.0 (Réseau social, blog, wiki), comme autant de briques technologiques formant un tout cohérent. L'entreprise qui choisit cette approche dispose ainsi d'une solution efficace pour maîtriser la quantité toujours croissante d'informations, améliorer leur diffusion sur le web et en interne, et ainsi optimiser la *collaboration** des différents intervenants ou partenaires »². Les entreprises sont ainsi amenées à repenser en profondeur leur mode de fonctionnement et leurs modèles d'affaires pour se transformer en « entreprise 2.0 » (24 CHASTENET DE GERY). L'ECM sous-tend donc le repositionnement des processus et de la chaîne de valeur de l'entreprise sur des modes de fonctionnement participatifs, collaboratifs et transparents. Le pouvoir est ainsi donné aux entreprises de mettre en relation les collaborateurs à travers les domaines professionnels, la distance et les langues.

Pour conduire les projets ECM, Les Directions des Systèmes d'information (DSI) sont le plus souvent chargées de la mise œuvre du déploiement. La gestion d'un projet où la question technique pensée d'abord par les outils, puis par la valeur d'usage est-elle vraiment efficace ? Les réflexions technologiques ou limitées aux ROI ne doivent-elles pas être dépassées pour considérer l'Entreprise 2.0 dans sa globalité et ainsi saisir les opportunités à tous les niveaux de l'organisation ?

Si les pratiques 2.0 permettent de résoudre les problèmes 1.0 (rigidité, cloisonnement), il existe aussi des problèmes 2.0 (38, CASEAU). Déployer une démarche ECM, c'est souvent vaincre les résistances humaines face au partage de l'information, ce qui peut demander de grands changements dans les habitudes. L'étendue de cette ambition ne dépend-elle pas de la vision des processus internes ?

L'enjeu du management stratégique de l'information dans un grand groupe et la nécessaire prise en compte de la globalité des problématiques de l'entreprise ne favorisent-ils pas l'émergence de nouvelles missions et opportunités pour les professionnels de l'information-documentation ? Comment doivent-ils manager les phases d'un projet de mise en place d'un ECM ? Comment assurer l'adoption par l'ensemble des collaborateurs et comment les accompagner ? Comment gérer les nouvelles fonctions transversales au sein de l'entreprise ? Comment assurer la transition culturelle entre la structure actuelle et celle de demain ? Comment se servir de l'ECM à des fins d'intelligence collective ? Comment l'information circule, comment apprendre, comment rendre un savoir "actionnable", comment rendre accessibles les savoirs explicites et permettre l'échange des savoirs tacites en gardant en vue que tout cela doit contribuer à servir le marché en inscrivant le tout dans une perspective de création de valeur et de satisfaction du client ?

² « La gestion globale des contenus d'entreprise » Gonzague Chastenet de Géry Collection : L'essentiel sur 2010, 63 page(s), ISBN 978-2-84365-122-9

Autant de questions auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses en éclairant l'expérience de gestion de projet ECM au sein d'un groupe d'envergure managé par processus à la lumière d'apports théoriques et d'une réflexion plus large sur l'outil ECM et les clés de son intégration.

La première partie porte sur la problématique et la définition des termes développés dans le mémoire. La seconde partie présente la conduite du projet de déploiement ECM à Thales et les actions menées lors de ma mission de stage. La troisième et dernière partie expose des préconisations organisationnelles, techniques et humaines, ainsi que des pistes méthodologiques pour mener avec succès une gestion de projet ECM dans une entreprise managée par processus.

Première partie
Définition du contexte et de la
problématique

1 Définition du contexte et de la problématique

1.1 Définition des termes

1.1.1 Système d'information

Un **système d'information** est « l'ensemble structuré des informations et des fonctions utilisées par les activités d'une entreprise ou d'un de ses segments stratégiques» (18, BERDUGO).

Dans nombre d'ouvrages, et dans le langage courant, on parle volontiers de système d'information pour regrouper deux notions : le **système de traitement de l'information** (contenu) et le **système informatique** (contenant).

Pour dérouler toute activité ou tout *processus** au sein d'une entreprise, on doit traiter des informations (flux informationnels) dont la gestion est automatisée ou pas. La problématique du système informatique est plutôt technique : automatiser le traitement de l'information, alors que la problématique du système d'information est quant à elle plus stratégique. Ces deux notions sont distinctes, mais complémentaires.

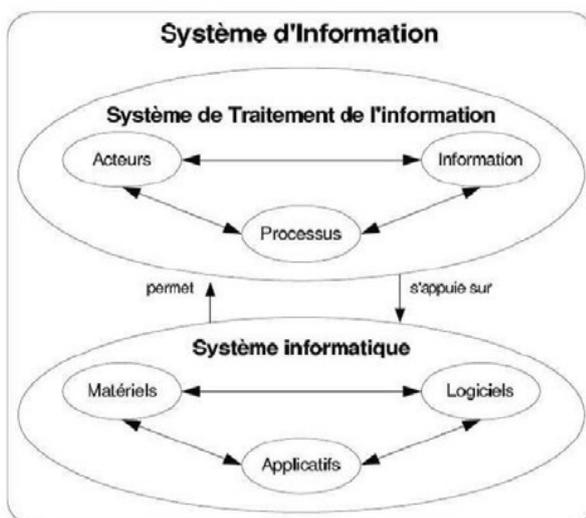


Figure 2 – Système d'information et système informatique ³

L'originalité de cette définition du système d'information est qu'elle met l'accent sur les liens forts entre processus et système d'information : « Le système d'information est composé d'un ensemble de modèles sémantiques et conceptuels (modèle métier, de données, de

³ BERDUGO Alain, MAHL Robert, JEAN Gérard (direction). Guide du management des systèmes d'information : thèmes et termes essentiels. Paris. Hermès Science Publications. 2002. 622 p. ISBN 2-7462-0524-6

traitement, etc.) et de normes qui définissent comment ces concepts interagissent (règles d'urbanisme)» (39, MORLEY).

Le concept de système d'information d'une entreprise recouvre donc deux notions :

- la réalité de l'entreprise se transformant, agissant, communiquant et mémorisant des informations, notion qui apparente le système d'information à un objet naturel ;
- le système, objet artificiel, construit par l'homme pour représenter les activités, la communication et la mémorisation dans l'organisation.

Le système d'information, une fois construit, est partie intégrante de l'organisation, support de la performance de l'entreprise et sa construction est un maillon de la chaîne d'alignement stratégique décrite par le schéma qui suit :

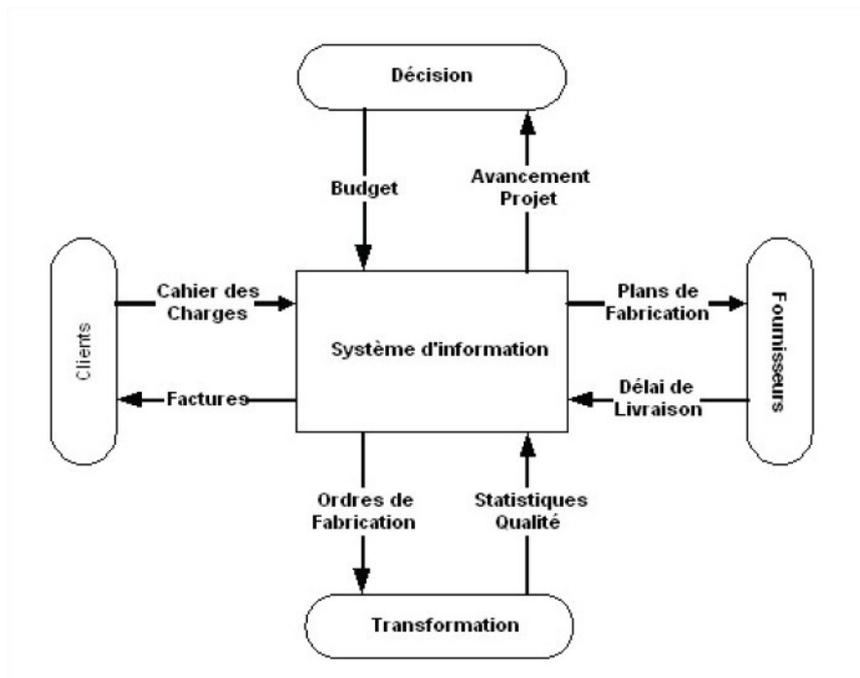


Figure 3 - Chaîne d'alignement stratégique et système d'information ⁴

La définition de J.-J. Thomasson, précise quant à elle : « Un **système d'information** représente l'ensemble des moyens humains et techniques mis en œuvre pour gérer les informations nécessaires au fonctionnement d'une entreprise. Il couvre les grandes fonctions de création, archivage, transformation et diffusion de l'information. À ce titre, il fait appel aux **techniques informatiques** de gestion des données, des traitements et des communications, ainsi qu'aux méthodes de mise en œuvre de ces techniques ». (40, THOMASSON). L'objet d'étude est alors l'analyse du sens des messages et le fonctionnement des échanges entre les acteurs dans un cadre institué avec ses règles de participation. Ainsi, les sciences de l'information étudient l'application et l'usage des connaissances dans les organisations, et l'interaction entre les gens, les organisations et les

systèmes d'information. Brigitte Guyot souligne la difficulté du positionnement du patricien dans cette discipline « aux frontières mouvantes, tantôt attirée vers des préoccupations gestionnaires, tantôt vers des préoccupations techniques ou méthodologiques. Sciences hybrides à coup sûr, signalant l'état transitoire qui est celui du champ des pratiques et celui de la recherche» (19, GUYOT).

1.1.2 Outil de gestion de contenu - ECM (Enterprise Content Management)

La gestion de contenu industriel (en anglais Enterprise Content Management : ECM) vise à gérer l'ensemble des contenus électroniques structurés et non structurés d'une organisation. Les entreprises doivent en effet faire face aujourd'hui à l'explosion du volume de contenus électroniques et à leur diversité : « La GED se limite aux documents numériques, souvent bureautiques, alors que l'ECM englobe l'ensemble des contenus numériques d'entreprise, notamment les images, le contenu des sites internet ou encore les documents (fichiers), émis par les systèmes de gestion des organisations » (25, CHOPPY). Ainsi, face au développement des réseaux, du multimédia, les entreprises ont d'autres besoins : l'ECM apparaît comme une solution évidente, s'adaptant à des démarches innovantes telles que le Knowledge Management, le travail collaboratif, le Record Management,...

Les enjeux majeurs de la gestion de contenu ont trait à l'amélioration du travail collaboratif, à la traçabilité des documents, à une meilleure accessibilité aux contenus, au partage des connaissances, à une recherche facilitée et accélérée. L'ECM correspond à un ensemble de différentes composantes technologiques, qui sont associées aux contenus. Ces composantes sont alors groupées afin de proposer des services métiers aux diverses fonctions de l'entreprise. Les contenus sont alors capturés, stockés, préservés, et les salariés y accèdent rapidement (en fonction des droits qui leur sont attribués). L'ECM vise donc à mieux maîtriser la masse de documents à stocker par l'organisme. Par ailleurs, les entreprises ont aujourd'hui conscience des enjeux liés à une conservation en bonne et due forme des contenus, afin de communiquer de façon efficace, d'assurer la transmission du savoir, et de faciliter le travail collaboratif.

La gestion de contenu d'entreprise (ECM) « recouvre les outils et les méthodes qui permettent de mieux exploiter son *capital immatériel** au sein d'un outil unique » (26, ROSSIGNOL).

⁴ MORLEY Chantal, HUGHUES Jean, LEBLANC Bernard et HUGUES Olivier. Processus Métiers et systèmes d'information : Evaluation, modélisation, mise en oeuvre. Dunod, 2004.

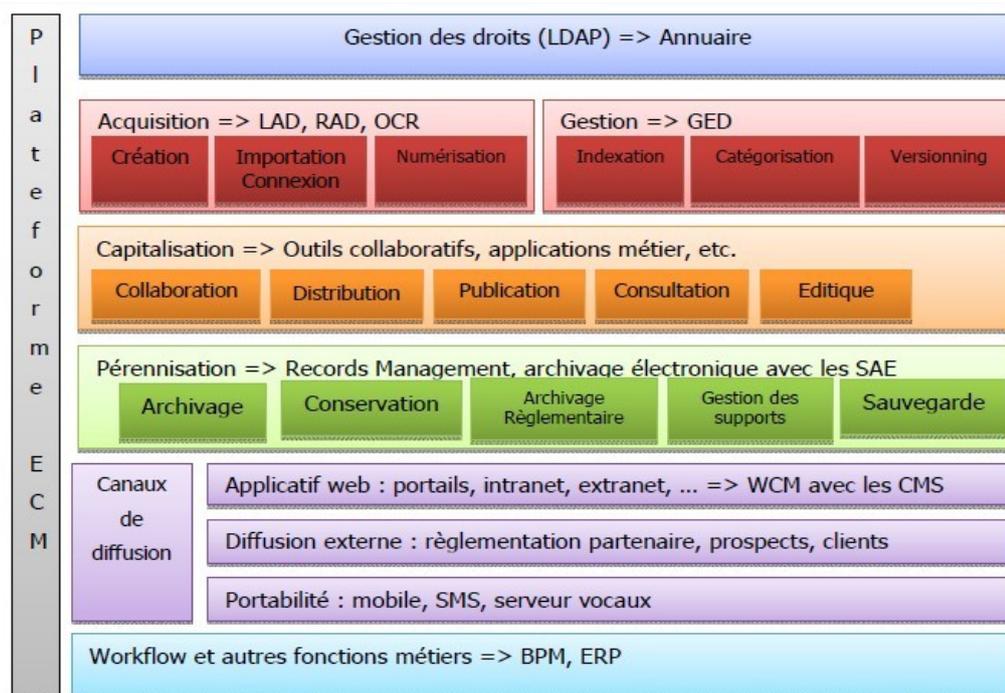


Figure 4 - Fonctions d'une plateforme ECM (27, BOILLET)

Pour l'AIIM⁵ (Association for Information and Image Management), 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. On parle alors de fédération (28, QUEROY). L'ECM recouvre ainsi le périmètre de la GED et l'étend à tous les autres contenus d'entreprise.

1.1.3 Processus

« Le processus est un plan d'ensemble indiquant comment les acteurs collaborent au moyen des informations gérées pour accomplir l'objectif de production» (39, MORLEY). Le processus opérationnel (ou processus métier, en anglais « business process ») est une succession de tâches qui contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Un processus est donc une séquence d'activités et de jalons qui assure une progression fiable vers les produits et services attendus par le client, dans les conditions prévues aux contrats : « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en

⁵ <http://www.aiim.org/>

éléments de sortie⁶. Les éléments d'entrée (*input*) d'un processus sont généralement les éléments de sortie [output] d'autres processus. Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée. De manière générale, un processus peut être défini comme un enchaînement d'activités à exécuter pour atteindre un but donné. Cet enchaînement forme ce qu'il est convenu d'appeler le flux de contrôle du processus, c'est à dire sa logique d'exécution.

Les processus métier sont les processus représentatifs des activités de l'entreprise indépendamment des moyens humains et techniques. Ces processus interfèrent de manière transversale dans le système d'information et peuvent même traverser les frontières organisationnelles internes de l'entreprise pour collaborer avec les partenaires comme les fournisseurs et les distributeurs (41, MILI). Chaque processus métier est identifié par au moins un objectif et son degré de succès qualitativement ou quantitativement mesurable. Les activités d'un processus métier sont exécutées par des acteurs jouant des rôles particuliers, consommant quelques ressources et produisant d'autres. Les activités peuvent être déclenchées par des événements et peuvent à leur tour produire des événements. Les activités d'un processus peuvent être liées par des dépendances de ressource (dépendances de producteur-consommateur) ou des dépendances de commande (une activité déclenchant une autre). Les acteurs opèrent à l'intérieur des frontières des organisations qui exécutent des fonctions métiers spécifiques. Les rôles peuvent soutenir des fonctions.

Tout processus comporte deux aspects inséparables et complémentaires comme les deux faces d'une médaille : le travail des personnes qui participent au processus par leur jugement, leurs décisions et leurs actions ; le système d'information, qui assiste ces personnes en apportant les éléments nécessaires à leur jugement, leurs décisions et leurs actions.

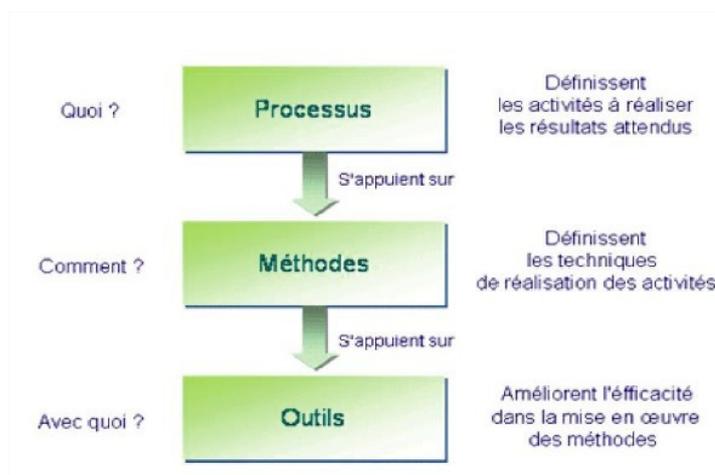


Figure 5 - Processus

⁶ NF EN ISO 9000

Le management par les processus est adopté dans le but principal de satisfaire les clients, donc dans un objectif de qualité. Cela consiste à adopter une vision transversale de l'entreprise, par un alignement coordonné et un pilotage des différentes activités créatrices de valeur pour le client, ce dernier étant de plus en plus exigeant. Pour cela, ce management décloisonne les organisations traditionnelles et permet d'utiliser alors les ressources de manière optimale, responsabilisant les individus à tous les niveaux.

L'amélioration des processus passe par le management de la qualité⁷ qui couvre 3 axes :

- 1) les Hommes : par la formation et la motivation des équipes par la participation au projet d'amélioration,
- 2) les processus : par leur définition et la mesure de leur efficacité et leur amélioration,
- 3) les technologies : par la mise en œuvre des technologies modernes en support des processus.

1.1.4 Projet

Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données : « Un projet est caractérisé par la satisfaction d'un besoin spécifique (singulier) et particulier ; un objectif autonome, en ce sens qu'il a un début et une fin ; généralement, un caractère novateur, au moins partiel (49, AFNOR). Cette démarche, applicable à des opérations d'envergure comme à des opérations impliquant une ou plusieurs personnes pendant quelques heures, se caractérise par une attitude prospective et prévisionnelle et une capacité à s'adapter aux modifications (apparition d'un nouveau paramètre ou changement d'orientation sur un point).

⁷ http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=46486 La norme ISO 9001:2008 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité et « vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ».

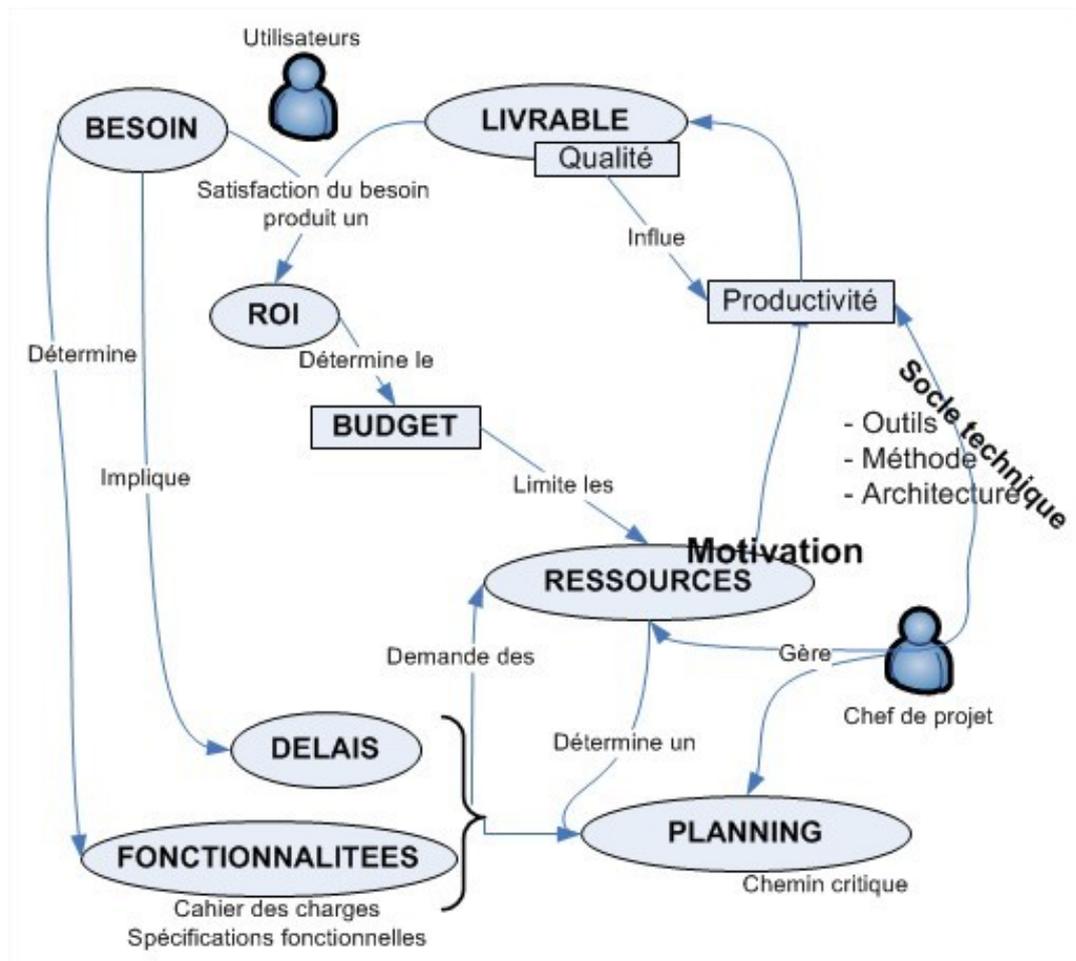


Figure 6 - La démarche Projet

Pour le PMI⁸, le projet est ainsi un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, entrepris en vue d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources (50, WYSOCKI). La méthodologie PMI de conduite de projet propose 42 processus répartis dans les différents domaines de connaissance. Les 42 processus peuvent être alors être placés sous forme de matrice dans les domaines de connaissance pour chaque phase du projet. Comme tout processus, on peut lui associer des données d'entrée et des données de sortie. Les processus s'enchainent donc tout au long du projet. Cette méthode, très complète, peut peser par sa lourdeur fonctionnelle. Elle est particulièrement appréciée dans les grandes structures, et mérite d'être adaptée, pour chaque entreprise.

On peut ainsi résumer la conduite d'un projet par 4 processus :

Processus de Gestion : Estimation, Planification, Suivi, Analyse

Processus de Production : Organisation, Conception, Réalisation, Exploitation

⁸ Le Project Management Institute, fondé en 1969, est une association professionnelle à but non lucratif qui propose des méthodes de Gestion de projet. Elle publie des standards relatifs à la gestion de projet et est en charge de la certification des processus de gestion de projet.

1.1.5 Communauté

La notion de *communauté** est devenue un objet d'étude à part entière il y a une vingtaine d'années et continue aujourd'hui à s'enrichir (65, MAC DERMOTT). Si nous nous référons à une définition commune pour les sciences sociales, la communauté est une « forme particulière de rapports dans les groupements humains, caractérisée par une solidarité naturelle spontanée et animée par des objectifs communs » (70, WENGER). Dans le prolongement de cette approche sociale, Wenger propose la notion de communauté de « pratiques » (64, WENGER). Il en souligne trois caractéristiques essentielles :

- Leur domaine de savoir. C'est ce facteur structurel qui donne aux membres de la communauté un objet commun (joint enterprise) et qui les incite à se rassembler.
- Leur fonctionnement. Ce sont les relations d'engagement mutuel qui relient les membres.
- Leur capacité à produire la pratique. C'est le référentiel commun (shared repertoire) : les membres partagent des tâches et des conditions de travail proches, mais peuvent travailler ou ne pas travailler ensemble au quotidien. Les communautés incluent à la fois l'explicite (documents, procédures, outils) et le tacite (relations implicites, conventions).

Les communautés de pratiques sont ainsi vues comme permettant aux entreprises de structurer leurs stratégies et leurs activités de gestion des connaissances en facilitant le transfert de best practices, en aidant à améliorer les processus de résolution de problèmes, en constituant un contexte propice à la diffusion de connaissances tacites ou encore en favorisant l'identification des connaissances et compétences clés (63, WENGER, SNYDER). Certains auteurs semblent vouloir simplifier la définition précédente, notamment la notion de pratique, pour la rendre plus opérationnelle et la considérer comme un outil de management (67, SOULIER). Les nombreuses publications sur les communautés de pratique marquent l'intérêt croissant des chercheurs et des praticiens pour cette notion. Celle-ci propose une contribution au champ de l'apprentissage organisationnel par la mise en valeur du rôle de la pratique dans le processus d'apprentissage collectif. Dans la littérature, les CP sont souvent présentées selon une vision idyllique comme si elles étaient harmonieuses par nature. Dans ce mémoire, nous entendons le terme « communauté » dans son aspect le plus fonctionnel. La communauté est l'objet de l'ECM choisi par THALES qui présente le plus grand nombre de possibilités fonctionnelles pour gérer efficacement l'information. Chaque communauté est un recueil géré par un modérateur, dans lequel sont stockées toutes sortes

d'informations présentées sur une interface personnalisée. Les communautés peuvent être créées autour de différents thèmes, centres d'intérêt ou structures. Les différentes typologies de communautés (Offre, Projet, Communautés d'intérêt, Communautés fonctionnelles) seront présentées dans la seconde partie du mémoire.

1.2 Le groupe THALES

Acteur clef des questions de défense et des systèmes d'information critiques au niveau international, le groupe Thales s'est construit progressivement pour être en mesure de répondre efficacement à l'ensemble de ces problématiques.

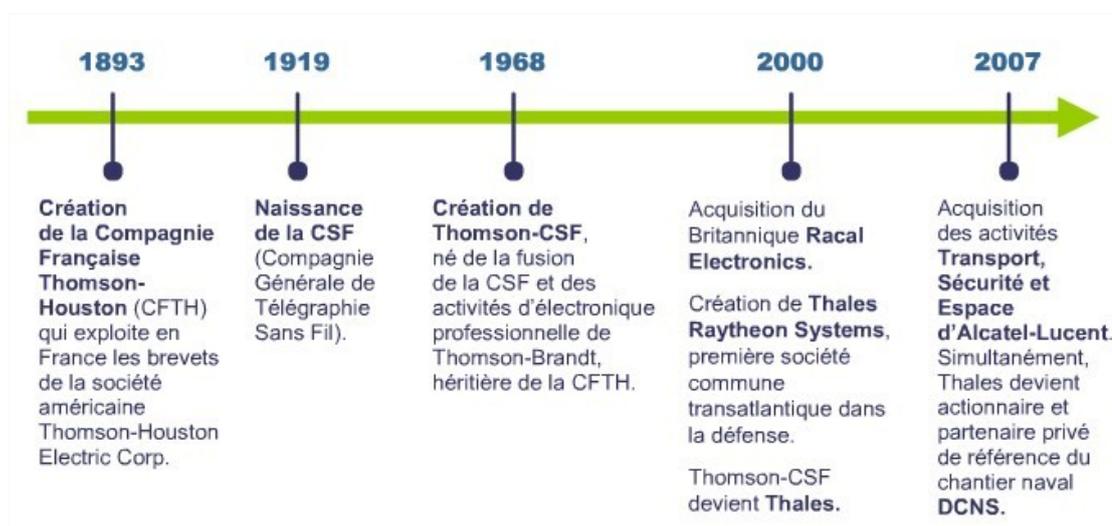


Figure 7 - Présentation THALES Mars 2012

Le Groupe tient son origine de l'entreprise Thomson-CSF, née en 1968 à l'issue d'une fusion. Nationalisée en 1982, son activité est centrée sur l'électronique professionnelle et de défense. De nouveau partiellement privatisée en 1998, l'entreprise consolide ses positions dans les domaines de la défense, de l'espace et de l'électronique industrielle. Elle prend le nom de THALES en fin d'année 2000.

En 2007, un nouveau chapitre de l'histoire de Thales s'est ouvert avec le transfert des activités transport, sécurité et aéronautique d'Alcatel-Lucent, partenaire de longue date.

Le « Nouveau Thales » est plus grand et plus fort qu'avant : chiffre d'affaires en hausse, effectifs renforcés et arrivée de compétences nouvelles et complémentaires.

De quoi faire de Thales un acteur mondial aux capacités technologiques exceptionnelles et un leader des systèmes d'information critiques sur trois marchés : la défense, l'aéronautique et la sécurité.

En 2010, Thales a mis en place une nouvelle organisation autour de trois grandes zones géographiques et de sept divisions dans le but de simplifier son fonctionnement, de

favoriser les synergies transverses et la réactivité commerciale, et d'améliorer les performances.

1.2.1 Un groupe mondial

1.2.1.1 Quelques chiffres



Figure 8 – Présentation du groupe mondial Thales

Avec 60% d'ingénieurs, le Groupe Thales dispose d'une main d'œuvre particulièrement qualifiée. Avec son investissement important en Recherche et Développement, le groupe concrétise environ trois cent inventions par an et a à son actif plus de quinze mille brevets.

1.2.1.2 L'organisation générale

Le Président Directeur Général du groupe Thales est, depuis le 19 mai 2009, Luc VIGNERON. Le groupe Thales est divisé en sept grandes directions dont deux sont spécifiques défense (Systèmes de Mission de Défense, Défense Terrestre), une est spécifique civil (Systèmes de Transport) et quatre sont duales (Opérations Aériennes, Avionique, Espace, Systèmes de Défense & Sécurité).



Figure 9 – Les 7 directions du groupe Thales

La **division** « Système C4I de Défense et de Sécurité » est un leader mondial des systèmes d'information critiques et des communications sécurisées et s'organise autour de cinq business line (Produits de radiocommunications, Sécurité des Techniques de l'Information, Réseaux et Systèmes d'Infrastructure, Systèmes de protection, Systèmes d'Informations Critiques).

La **business line** « Systèmes d'Informations Critiques » s'appuie sur trois départements (Infogérance (ITO), Ingénierie des Systèmes et du Logiciel pour les entreprises et les gouvernements).

Le **département** « *infogérance* » s'articule en cinq **directions** dont l'une, la direction industrielle, est responsable des quatre centres de services français (cinq depuis le 7 mars 2011 et la création d'un centre de services transverse, nommé Centre de Services Support (C2S) et co-localisé avec le Centre de Services Elancourt).

Ces centres de services, un principal à Elancourt et trois secondaires à Valence, Toulouse et Cholet, ont pour mission d'assurer un service d'infogérance de qualité dans le cadre de la mission globale de Thales Services qui est de concevoir, réaliser et opérer les Systèmes d'Information Critiques pour la Finance, les Gouvernements, l'Industrie, les Infrastructures Critiques et les Transports.

L'organigramme général, valide au 1er janvier 2011, est présenté de manière schématique en ANNEXE 1). Sur le plan juridique et administratif, le groupe Thales est subdivisé en plusieurs sociétés recouvrant l'ensemble des divisions ci-dessus. La société « Thales Services SAS » recouvre quasiment la totalité de la business line Systèmes d'Informations Critiques.

1.2.2 L'activité d'infogérance de systèmes d'information critiques

L'infogérance, cas particulier d'externalisation, est « un service défini comme le résultat d'une intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire informatique tout ou partie du système d'information d'un client, dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de services et une durée définis » (*norme AFNOR Z 67 801-1*).

En d'autres termes, l'infogérance, en plein essor à partir des années 2000, repose sur l'externalisation de tout ou partie des services informatiques d'une entreprise vers un prestataire extérieur, le plus souvent une SSII. L'entreprise lui achète un service qui peut aller de la maintenance d'un parc informatique à la gestion de projets, en passant par la location d'applications. Plus précisément, elle est en mesure de déléguer l'hébergement et la sauvegarde de ses données, la gestion de la sécurité d'un réseau ou une fonction dans laquelle l'informatique joue un rôle décisif. Le recours à l'infogérance est ainsi une action stratégique permettant à l'entreprise de se recentrer sur son cœur d'activités et de se libérer

des contraintes que leur imposerait cette fonction en interne (recherche de collaborateurs spécialisés, investissement difficilement amortissable,...).

Thales Services fait partie des quinze SSII les plus importantes présentes sur le marché français. Ses principales activités portent sur l'infogérance des systèmes d'information et l'apport de solutions aux métiers des technologies de l'information.

Très active à l'étranger, l'entreprise offre ses prestations aux différentes sociétés du groupe, qui reste son principal client, ainsi que, depuis 1998, aux entreprises extérieures⁹, tous secteurs confondus (aéronautique, défense, automobile, transport, banque, assurance, hôtellerie,...).

1.2.2.1 Le Centre de Services d'Elancourt (CSE)

En 2011, le CSE a été scindé en deux entités désormais indépendantes. L'une garde le nom de CSE et ses missions particulières, l'autre prend le nom de Centre de Services Support (C2S) et récupère l'ensemble des missions transverses aux différents centres de services (Elancourt et province). Ayant pour mission principale d'assurer un service d'infogérance de qualité, le CSE est organisé, de manière hiérarchique et opérationnelle, en cinq services principaux (cf. Annexe 2).

Le CSE a également une organisation transverse en processus, selon la norme ISO 20 000. S'appuyant sur le référentiel ITIL dans sa version 2 depuis 2003, le CSE a été certifié ISO 20 000 en aout 2008 (voir ci-dessous les paragraphes sur ITIL et ISO 20 000). Pour préparer le renouvellement triennal de la certification, des audits internes sont régulièrement effectués et un audit externe semestriel est prévu.

1.2.2.2 Les chiffres clés du CSE

Le CSE est composé d'environ trois cents collaborateurs, quasi exclusivement en contrat à durée indéterminée et comprenant approximativement 17% de femmes. Il est à classer dans la catégorie des centres de coûts, son objectif principal n'étant pas de réaliser des bénéfices car il n'a pas de recettes propres. Cependant, il lui est demandé d'équilibrer ses comptes avec des recettes fictives valorisant le travail et refacturant aux clients leurs consommations (électriques et de climatisation) et la location de surface dans le Data Center. L'état des recettes et des dépenses est rapporté de manière mensuelle.

Le Data Center, cœur physique du CSE, se trouve dans un bunker, sous terre, sur deux étages et abritant deux bâtiments et plusieurs salles d'une superficie totale de 3500 m². Comportant environ neuf mille équipements dont plus de quatre mille serveurs, sa consommation électrique est d'environ deux mégawatts par jour (soit l'équivalent de la consommation d'une ville de quinze mille habitants).

⁹ 40 % de clients hors Groupe

Le CSE gère environ cent quarante affaires/clients en parallèle, clients auxquels il propose des services dont l'un des plus importants est la disponibilité d'accès aux données et/ou serveurs hébergés au sein du Data Center. Concernant les affaires/clients, la moitié environ concerne des affaires/clients internes au groupe Thales, l'autre moitié représentant les affaires/clients externes au groupe.

1.2.2.3 Un management de l'activité par processus

Les sociétés du Groupe pilotent leur fonctionnement opérationnel par les processus.

Ce principe général s'appuie sur :

- Une définition centralisée des processus au niveau des Groupe/Société/Fonction,
- Un Système de Référence Groupe (Chorus 2.0), piloté par la direction Qualité Groupe, unique mais adaptable au contexte opérationnel local et conçu pour donner à chaque collaborateur du Groupe un accès simple aux éléments dont il a besoin pour la réalisation de sa mission,
- Une application effective et contrôlée des processus,
- Une mesure de leur performance,
- Une dynamique de progrès visant l'amélioration continue des processus par la capitalisation des retours d'expérience

Au plus haut niveau, les processus sont regroupés en trois catégories :

- **Les Processus de Pilotage** dont l'objectif est d'organiser, planifier, coordonner et améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Ces processus définissent le cadre dans lequel se déroulent les processus opérationnels,
- **Les Processus Opérationnels** dont les produits de sortie concourent directement à la satisfaction des besoins du client,
- **Les processus Support aux processus opérationnels**, qui couvrent la communication, la maîtrise des impacts Santé, Sécurité et Environnement, la sûreté des personnes, des opérations, des informations et des biens, le contrôle des exportations, la gestion immobilière, la gestion des systèmes d'information, la gestion de la configuration, la sécurisation des opérations et structures et la défense des droits du Groupe, la gestion des ressources humaines (hors gestion des compétences), le pilotage des aspects financiers des processus opérationnels.

Chorus 2.0

Chorus 2.0 (cf. ANNEXE 7) est le Référentiel de Management par les processus qui sert de référence à toutes les entités et Fonctions du Groupe Thales. Il est accessible à l'ensemble des collaborateurs Thales depuis l'Intranet Groupe. Il couvre l'ensemble des processus du Groupe et en décrit les activités, leurs enchaînements, et les jalons de prise de

décision. Il précise les responsables et les contributeurs, et comporte les principaux documents nécessaires à l'exécution de ces processus. Il est relié aux Référentiels Techniques. Les processus peuvent être ajustés en fonction du contexte opérationnel (réglementation, marchés, clients, Pays,...) notamment sous la forme d'éléments complémentaires spécifiques, applicables uniquement sur un périmètre restreint et dans le strict respect des éléments 'incontournables' de Chorus 2.0.

Le Référentiel Chorus 2.0 repose sur :

- Une cartographie des processus couvrant l'ensemble des processus de Thales et les regroupant en 4 processus de pilotage, 4 processus opérationnels et 1 processus support aux processus opérationnels,
- Des processus détaillés et formalisés au nombre de 26,
- Un outil de mise à disposition donnant à tout collaborateur Thales un accès simple, universel et permanent à ce Référentiel Groupe et offrant une vue des processus adaptée des ajustements locaux (business models, Pays/ Société).

Le référentiel ITIL

ITIL est un référentiel de gestion et de management des systèmes d'information qui s'appuie sur un ensemble de bonnes pratiques. Mis à l'étude dès 1984 et formalisé en 1989, en Grande Bretagne, il a trois objectifs principaux¹⁰ :

- Aligner les services liés aux technologies de l'information avec les besoins présents et futurs de l'entreprise et de ses clients ;
- Améliorer la qualité des services fournis par les technologies de l'information ;
- Réduire les coûts de fourniture des services à long terme.

Au moment où chacun tente de progresser sur l'optimisation des processus dont il a la responsabilité, ITIL apporte les bases d'une production informatique structurée pour répondre à des exigences de qualité et de productivité de plus en plus fortes. ITIL propose un découpage du cycle de vie d'un service en **5 phases** :



Figure 10 – Cycle de vie d'un service selon ITIL Source: www.ITILFrance.com

¹⁰ Christian Dumont. ITIL : Pour un service informatique optimal. Eyrolles, 2007

Il propose une mise en place de processus standard pour chaque phase du cycle de vie et la création de 4 fonctions ou unités fonctionnelles (cf. ANNEXE 4)

1.2.2.4 Une direction industrielle certifiée ISO 20000

Les processus Groupe sont conçus de façon à répondre aux exigences fixées par les normes et les standards applicables globalement au sein du Groupe. De cette façon la simple application des processus doit leur permettre de concourir très fortement au respect de ces normes et standards.

La norme ISO 20000¹¹ est un consensus pour une « qualité standard » de cette gestion des services informatiques. Certifier les organisations notamment par le respect de bonnes pratiques en appliquant les exigences d'un référentiel comme ITIL permettra de garantir une qualité élevée de ces services. S'appuyant sur les principes de la roue de Deming (Plan, Do, Check, Act), la norme ISO 20 000 recherche aussi des points d'amélioration des processus, ce que n'évoque pas le référentiel ITIL¹².

Le but de ces exigences est de mettre en place une politique de gestion ainsi qu'une structure permettant de gérer la mise en œuvre des services informatiques, notamment par la responsabilisation de la direction, **la documentation**, la définition des fonctions et des responsabilités des membres du service informatique.

1.2.3 Enjeux du déploiement d'un outil ECM au sein de la direction industrielle

1.2.3.1 La nécessité d'une gouvernance documentaire au sein de Thales Services

« La gouvernance est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci¹³ ». La gouvernance est donc la capacité d'une organisation à contrôler et réguler son propre fonctionnement. Pour ce faire, elle repose sur quatre grands piliers : « l'humain, les politiques, la technologie et les processus. Ces derniers permettent de planifier, organiser, diriger et contrôler la manière dont une organisation remplit ses exigences d'affaires. Enfin, un bon cadre de gouvernance met en avant, pour chacun des quatre piliers de la gouvernance, les éléments liés à la valeur, aux risques et aux actions. La gouvernance

¹¹ISO 20 000 est la norme associée à ITIL. Une fois que sa mise en œuvre est mature, l'organisation peut demander à être certifiée ISO 20 000. Seulement une dizaine d'entreprises sont certifiées aujourd'hui en France.

¹² Il faut bien savoir que la « certification ITIL » ne concerne que les individus et en aucun cas les efforts consentis afin d'améliorer les organisations informatiques en tant que telles. En effet, cette norme peut permettre de dégager un avantage concurrentiel substantiel pour les organisations transformant leur système d'information et leur processus par des solutions d'infogérance.

à Thales repose sur un ensemble d'instances (Opérationnelles, pilotages et directions / stratégiques...), à la fois de proximité (entité Thales) et d'un niveau Groupe.

Le concept de « gouvernance documentaire » est apparu récemment dans les écrits de SerdaLAB, le laboratoire d'études de veille et de prospective du groupe SERDA. Dans leur livre blanc paru en 2011, ce terme est décrit comme « la gestion des documents, de leurs versions successives, de leur maintenance, de leur mise à jour, de leur stockage, de leur sauvegarde... le tout associé bien sûr à des questions de coûts, de rentabilité, de gains de productivité, de compétitivité, des avantages concurrentiels » (29, SERDALAB).

En 2006, le groupe Thales a pris la décision d'harmoniser un ensemble d'initiatives ECM ayant pris naissance dans diverses entités du groupe. La décision a été prise par Thales Services de lier au système de Référence Chorus 2.0 la structuration des communautés ancrées dans l'opérationnel dans le but de faire respecter et soutenir les processus. Le projet ayant déjà été déployé dans d'autres entités, nombreuses règles sont directement inspirées par les projets antérieurs.

1.2.3.2 Quel est le niveau de maturité de Thales Services pour le déploiement d'un ECM ?

Afin de définir le niveau de maturité d'une organisation et les objectifs finaux d'évolution quant à l'outil ECM, Atos Origin a mis au point « l'ECM Maturity Scan ». Cette « Matrice de maturité » se base sur quatre dimensions d'analyse (cf. ANNEXE 5). A partir de cette matrice, nous pouvons analyser le niveau de maturité de Thales quant au projet ECM.

- **NIVEAU DE MATURETE en début de projet TOL : un ECM orienté « tâche »**

L'ECM est présent par endroits au sein du groupe Thales, mais les intentions de l'organisation dans ce domaine ne sont pas claires. Il semble que quelques individus clés sont convaincus de la nécessité de la mettre en œuvre et que de nombreuses personnes comprennent que l'ECM pourrait résoudre certains problèmes actuels. On observe des initiatives ad-hoc, menées par des équipes ou des services individuels, au cas par cas. Cependant la façon dont l'entreprise aborde la gestion des contenus est relativement désorganisée.

- **NIVEAU DE MATURETE souhaité en fin de projet TOL : un ECM orienté « processus »**

¹³ Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance>

L'ECM est bien définie, comprise et intentionnelle. L'utilisation des procédures et technologies sont standardisées, documentées et diffusées par le biais d'une formation. Il y a à la fois un soutien local et une prise de conscience stratégique de l'ECM.

En début de projet, le Groupe communique sur les objectifs souhaités à moyen terme :

- ✓ Pouvoir gérer et partager efficacement un grand nombre de données entre les différentes entités du groupe et ainsi créer un « repository » d'entreprise.
- ✓ Permettre de tracer à un niveau élevé les modifications effectuées sur un document. (par qui et quand les données ont été consultées, modifiées ou insérées dans l'ECM).
- ✓ Pouvoir chercher de l'information facilement et rapidement, le moteur de recherche étant directement intégré à l'outil.
- ✓ Faciliter la gestion électronique des documents en capitalisant toute information insérée dans l'ECM.
- ✓ Simplifier les phases d'audit
- ✓ Rationaliser les outils informatiques (serveurs partagés, Quickplace)
- ✓ Utiliser TOL pour résoudre certaines problématiques actuelles propres à chaque entité du groupe

Ces objectifs seront-ils toujours aussi clairs pendant le déploiement de l'outil ? La gestion de ce projet va être l'occasion de s'intéresser à l'écart entre les volontés du Corporate et la mise en œuvre effective du projet.

1.2.3.3 Présentation de l'outil ECM Livelink

Le logiciel support choisi, initialement appelé « Livelink », est édité par la société canadienne « Open Text ». Le groupe Thales a baptisé dernièrement ce déploiement Corporate du nom de Team OnLine (TOL) afin de rester en cohérence avec le nom de l'outil Intranet du groupe : « People OnLine ». Team OnLine est une version spécifique de l'outil développée pour THALES.

L'outil choisi permet d'associer en communautés collaboratives des documents de formats divers, des blogs, email, news, wiki, liens, etc. Il possède de nombreuses fonctionnalités notamment celle de gestion des *métadonnées**, gestion de la diversité des droits, gestion des validations (workflows).



Figure 11 – L'ECM Team OnLine et ses fonctionnalités

1.2.3.4 Les communautés sous l'outil TOL

Team OnLine est structuré autour d'une notion de communauté regroupant des collaborateurs travaillant sur un périmètre ou un thème. La décision a été prise par Thales Services de lier au système de Référence Chorus 2.0, la structuration des communautés ancrées dans l'opérationnel.

La communauté est l'objet de l'ECM choisi par THALES qui présente le plus grand nombre de possibilités fonctionnelles pour gérer efficacement l'information. Chaque communauté est un recueil géré par un modérateur (Enterprise Information Manager ou « EIM »), dans lequel sont stockées toutes sortes d'informations présentées sur une interface personnalisée. Les communautés permettent de respecter les règles de sécurité définies par le groupe. Chaque communauté créée dans l'espace Thales Services doit obligatoirement dépendre d'un template¹⁴. Chaque template possède ses propres informations : type de membres (rôles), catégories, blogs, arborescences documentaires.

1.2.3.5 Les rôles et responsabilités dans une communauté TOL

Team Online distingue ses différents utilisateurs suivant :

- Leurs niveaux de responsabilités.
- Leurs niveaux de droits d'accès à l'information.
- Leurs droits de création d'objet dans l'outil.

¹⁴ Différents types de templates ont été choisis par Thales Services (Offre, Projet, Communautés d'intérêt, Communautés fonctionnelles, Communautés d'organisation). Le mémoire s'attardera plus spécifiquement sur les communautés PASC (communautés fonctionnelles) : « Préparer et Assurer le Service Client » dont le plan de classement est basé sur le processus correspondant dans le référentiel Chorus 2.0.

Au sein de Thales Services, on distingue différents rôles d'utilisateurs :

- **Domain Enterprise Information Managers (D-EIM)***, membre du comité de direction, apportant les connaissances nécessaires à la stratégie et la gouvernance des communautés, supervisant également dans l'entité le déploiement de tous les types de communautés.
- **Enterprise Information Managers (EIM)***: administrateurs de communautés.
- **Core Team*** : l'équipe des administrateurs des espaces d'aujourd'hui associés au projet Team OnLine.
- **Entity Functionnal Team (EFT)*** l'équipe projet au sein de la Direction des Systèmes d'Information de Thales Services
- **Les utilisateurs** Team OnLine

1.2.3.6 Les typologies de communautés choisies dans TEAM ONLINE

Team OnLine est urbanisé en différents espaces (nommés « communautés ») qui structurent la gestion documentaire selon trois axes :

➤ **Les communautés de processus (Chorus 2.0)**

Entrent dans cette catégorie, les communautés :

- D'offre (processus 5.1 → modèle de communautés CTOL),
- De Projet » (processus 5.2 → modèle de communautés PMTOL),
- De Projet/Run. Elles sont de deux types : les premières sont conformes au Processus 8 .1 – Préparer Assurer le Service Client.
Les secondes sont conformes au processus : 6.1 – Définir Développer et Qualifier la Solution.

➤ **Les communautés d'organisation**

Entrent dans cette catégorie le besoin de partage d'information du niveau Domaine, Centres de services, Agences. Le modèle de communautés Organisation est fournis avec 2 niveaux d'arborescences et les niveaux inférieurs à définir.

➤ **Les communautés d'intérêt**

Entrent dans cette catégorie les besoin de partage d'informations transverses (TS, Division, Domaine / métiers / Fonctions transverses). Le modèle de communauté sera à définir avec le D-EIM / l'EIM de chaque communauté.

1.2.3.5 La mission principale du projet : harmoniser la gouvernance des communautés

La gestion du projet a nécessité de mettre en place une gouvernance des communautés basé sur des règles simples, compréhensibles et facilement applicables permettant de déterminer :

- Quel niveau de sensibilité sera donnée à l'espace ;
- Qui pourra voir les contenus ;
- Comment seront gérés les droits et permissions.

- **Normaliser les rôles et décloisonner l'accès à l'information**

TOL impose que le niveau de sensibilité d'une communauté soit fixé par le niveau le plus haut des contenus qu'elle contient. Restreindre trop les droits est antinomique avec un système ECM de collaboration et de partage des connaissances. Cela rend l'administration fastidieuse et restreint souvent les accès là où ils ne devraient pas y avoir de limitations. L'affectation des rôles à des groupes / individus est une action extrêmement importante.

- **Gérer le cycle de vie d'une communauté / espace**

Toute communauté doit disposer d'un cycle de vie, dont la gestion de chacun des processus dépend des règles de gouvernance appliquées à la communauté, du niveau hiérarchique auquel est rattaché la communauté (CORPORTE, ERE, DOMAIN), de son périmètre fonctionnel (opérationnel, fonctionnel).

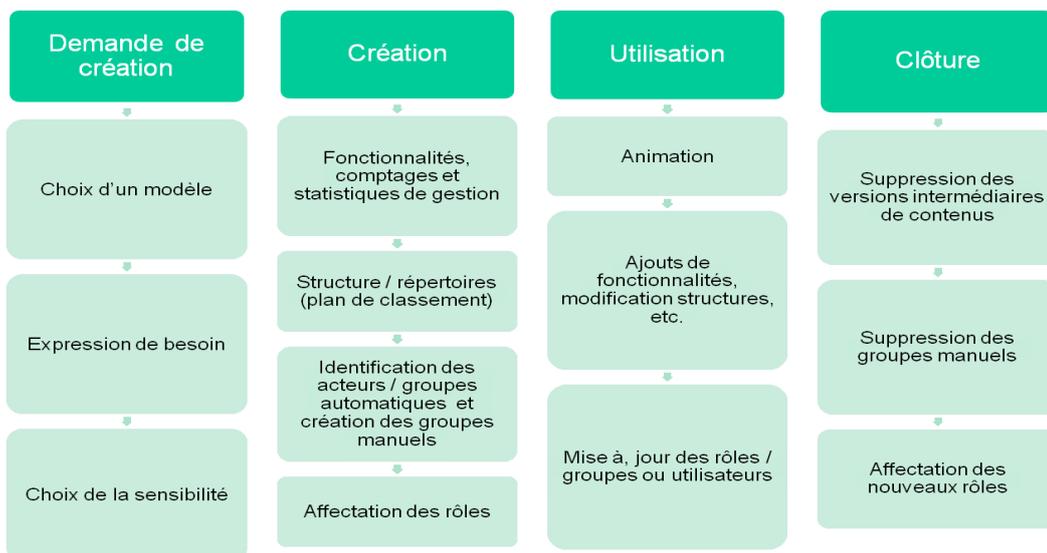


Figure 12 – Cycle de vie d'une communauté ¹⁵

¹⁵ Source Thales – Communication Interne 2012

Deuxième partie
La gestion d'un projet de
déploiement ECM au sein de
Thales Services : une mission
réalisée en mode projet

2 Le déploiement de l'outil ECM au sein de Thales Services : une mission réalisée en mode projet

2.1 Le choix de la méthodologie PDCA (Plan/Do/Check/Act)

2.1.1 Phase d'immersion

La découverte de l'activité d'infogérance de systèmes d'information critique et son management par processus, l'appréhension des différents métiers et la typologie de l'organisation a nécessité un premier temps « d'écoute » de ce nouvel environnement. Les échanges avec les salariés du centre et avec ma tutrice de stage Elsa HUGONIE, Chef de Projet TOL et anciennement Responsable de processus (Gestion des niveaux de service), les lectures intensives des procédures et des normes en vigueur sur le centre de service m'ont permis de comprendre plus rapidement le cycle de vie de l'activité, la complexité des flux d'informations, et les spécificités du management par processus. J'ai ainsi pu prendre la mesure de l'enjeu de déploiement d'un outil de gestion de contenus au niveau de la structure qui m'accueillait.

La phase d'immersion permet dans un premier temps de prendre connaissance du contexte, de se familiariser avec le vocabulaire utilisé au quotidien par l'ensemble des salariés. Cette phase passe par la lecture du livret d'accueil, celle du glossaire et du référentiel métier, la participation aux réunions diverses, la navigation dans l'Intranet. Il s'avère en effet complexe de comprendre les intitulés et contenus des divers dossiers présents dans le serveur partagé. Puis, une première lecture en diagonale du serveur partagé aide à réaliser un premier inventaire des problèmes concernant le mode de classement actuel des données.

2.1.2 Les attendus de la mission : participer à la gestion d'un projet de déploiement

Ma mission au sein du *CSE* s'est rapidement imposée dans les jours suivants mon arrivée en stage : la participation active à la définition et la mise en place des « communautés pilotes PASC » (Basées sur le processus 8.1 Préparer et Assurer le Service Client), l'analyse de l'existant documentaire, le recueil des besoins, la création de plans de classement basés sur les processus du référentiel Métiers (Chorus 2.0), l'ajout de métadonnées spécifiques permettant une recherche optimisée des documents.

Ce projet me permettait ainsi d'appliquer sur le terrain et de manière concrète la méthodologie de gestion de projet abordée cette année à l'INTD. L'élaboration d'un plan d'actions est venue poser les bases d'une structuration claire des jalons afin de réaliser la mission de manière efficace dans les délais prévus.

Ce plan d'actions dynamique favorise une vue d'ensemble des tâches à réaliser et leur suivi au quotidien. Le statut des tâches (Close, en cours, en retard) est également utile au reporting de la mission auprès de la direction pour rendre compte de l'avancée du projet. Ce plan d'actions est utilisé par ailleurs pour l'ensemble des activités conduites au centre de service : la mise en place de processus nécessite une planification rigoureuse et un suivi étroit.

2.1.3 La méthode PDAC (Plan/Do/Check/Act) pour la gestion du projet

La méthode de la Roue de Deming (46, CUNNINGHAM) favorise la structuration de la démarche projet. Appliquer avec rigueur le cycle PDCA est une des conditions nécessaires au succès. PDCA est basé sur le concept de la remise en cause des méthodes de travail, des flux d'information, des fonctions, des documents de travail utilisés... sur le concept de l'amélioration continue.

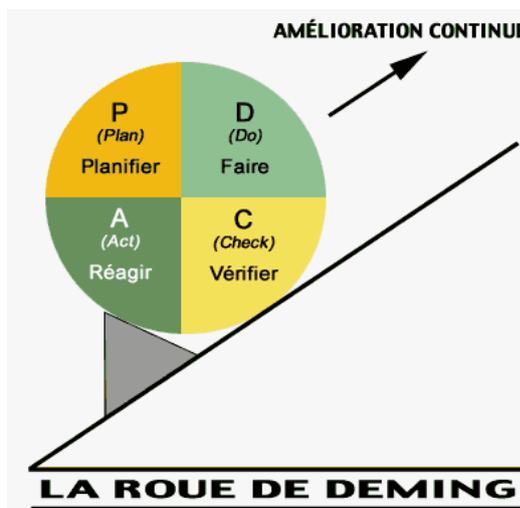


Figure 13 – La roue de Deming¹⁶

Voici la méthode PDCA utilisée pour le projet de déploiement Team OnLine :

Plan (préparer) :

- ✓ Se doter des moyens nécessaires pour obtenir une connaissance approfondie de la démarche, de l'activité et l'organisation du centre de service (par processus)

¹⁶ W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986, (ISBN 0-911379-01-0)

- ✓ Déterminer le secteur pilote (communautés pilotes) et les personnes concernées
- ✓ Créer une structure de pilotage de projet et définir le rôle de chacun
- ✓ Planifier le déroulement du projet (plan d'actions)
- ✓ Définir les indicateurs de succès

Do (faire, appliquer) :

- ✓ Mettre en œuvre chaque étape du plan défini (*plan de classement**, métadonnées associées, migration des documents, plan de formation, plan de communication)

Check (contrôler) :

- ✓ Mesurer les progrès réalisés à partir des indicateurs choisis
- ✓ Indicateurs de processus : tenue des délais des actions retenues,...
- ✓ Indicateurs de résultats : avancée du projet, impact sur la qualité, sur l'activité, sur la gestion documentaire, mesure de la performance, du taux de satisfaction utilisateur.

Act (Agir, réagir) :

- ✓ Analyse des causes racines avec l'équipe projet en cas de constat d'écarts négatifs
- ✓ Ajout d'actions correctives complémentaires au plan d'actions
- ✓ Capitalisation des bonnes pratiques pour les phases réussies du projet en améliorant le plan d'actions standard de déroulement d'un futur projet de déploiement ECM dans une autre entité Thales

Pour assurer le succès du projet, nous avons donc sélectionné les processus appropriés nécessaires à l'atteinte des objectifs du projet, utiliser une approche définie qui tienne compte des exigences, respecter les exigences afin de satisfaire aux besoins et aux attentes des parties prenantes, et trouver un équilibre entre des demandes divergentes concernant le contenu, les délais, le coût, la qualité, les ressources et le risque, afin de fournir un produit de qualité.

2.2 Caractérisation du projet ECM

2.2.1 Périmètre du projet

La phase préparatoire du projet est une étape essentielle, il s'agit de délimiter précisément le périmètre total impacté par le déploiement de l'outil ECM. Le déploiement du projet se fera sur l'ensemble de l'entité Thales Services. Ma mission sera centrée sur le

déploiement sur ITO et la création des communautés pilotes PASC (« Préparer et Assurer le Service Client » correspondant à la phase d'exploitation d'une affaire client).

Nous avons choisi par ailleurs de subdiviser le déploiement en « sous-projets » possédant chacun son propre périmètre. Le lotissement du projet est le regroupement de sous-projets entre eux. Chaque regroupement est un lot du projet. Les lots peuvent parfois se chevaucher dans le temps ou se paralléliser partiellement.

Lot 1 : Management (Pilotage du projet, création du plan de communication, réunions de cadrage, création des indicateurs)

Lot 2 : Ingénierie (Création des plans de classement, métadonnées,...)

Lot 3 : Déploiement (Création des Kits de migration, formations utilisateurs,...)

Ces 3 lots s'appliquent aussi bien pour l'ensemble du projet que pour ma mission de stage.

2.2.2 Objectifs et exigences

L'enjeu majeur du projet TOL est la mise en place d'une organisation plus efficace via une structuration optimisée des documents du groupe :

- ✓ Des documents classés fiables nécessaires à une bonne capitalisation,
- ✓ Des phases de préparation d'audit raccourcies,
- ✓ Une communication simplifiée entre les acteurs d'un même processus fonctionnel,
- ✓ Plus d'informations tirées au moment du besoin et moins d'informations poussées systématiquement par e-mail,
- ✓ Un meilleur partage,
- ✓ Des gains en coûts de l'information,
- ✓ Un partage plus écologique avec moins de rebuts.

Concernant ma mission, l'enjeu est d'aider à la création effective des communautés pilotes PASC.

2.2.3 Risques et opportunités du projet

La démarche d'identification des risques s'inscrit dans une volonté d'anticipation pour réagir au plus tôt. Cette démarche passe par l'identification des facteurs de risque associés à chaque tâche et de leur classification en fonction de leur criticité : ceux qui pourraient entraîner de légers retards dans le planning ou ceux qui bloquent la continuation du projet.

Différents types de risque peuvent être identifiés : humains (absences,...), coûts cachés (découverte de coûts à cours du projet qui grèvent l'enveloppe budgétaire dédiée), retard dans la livraison des livrables, technologiques (évolution de la technologie en cours de projet), manque de communication et de coordination, inadéquation des développements informatiques aux besoins exprimés.

2.2.3.1 Utilisation de la matrice SWOT pour le développement de ma mission

Pour l'analyse des risques et opportunités du projet de déploiement, j'ai choisi la matrice SWOT (en anglais « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats »).

- Les forces sont les facteurs positifs intrinsèques au projet TOL
- Les faiblesses sont constituées des aspects négatifs internes
- Les opportunités sont des éléments positifs au sujet de l'analyse
- Les menaces réunissent les obstacles ou problèmes extérieurs et qui peuvent empêcher le développement du projet TOL

FORCES

- Solution choisie puissante et offrant un large panel de fonctionnalités personnalisables
- Projet ambitieux et innovant (outil de l'entreprise 2.0)
- Equipe projet spécialisée dans la gestion documentaire
- Déploiement déjà réalisé dans d'autres entités THALES (retours d'expérience possibles)
- Appui de la direction (sponsor)
- Formation de l'équipe projet à l'outil avant la phase pilote du projet
- Population salariée avec une forte capacité d'adaptation à l'outil informatique
- Remontée des besoins métiers prévue pour le paramétrage des communautés (et prise en compte des besoins « cachés »)
- Management par processus facilitant la modélisation des plans de classement dans les communautés fonctionnelles

FAIBLESSES

- Secteur d'activité complexe et vocabulaire métier long à appréhender dans le cadre d'une mission de stage (acronymes très utilisés pour les différentes entités)
- Pas de gestionnaire de l'information à temps plein sur le CSE (en début de projet)
- Peu de culture de partage
- Les salariés du centre se sentent apparemment peu concernés par le déploiement de l'outil et expriment clairement des doutes quant à la réussite du projet
- Pas de module d'archivage prévu à court terme
- Peu d'anticipation sur les changements au quotidien pour les utilisateurs
- Navigation un peu laborieuse dans l'outil sans la création de dossiers virtuels favorisant la recherche de documents
- Les communautés pilotes impactées correspondent à des personnels ayant des pratiques de travail et documentaires différentes

OPPORTUNITES

- Nombreux enjeux pour le Groupe (Traçabilité des documents, gain de temps, moins de perte de documents, sécurité, rationalisation des outils informatiques)
- Transversalité métiers et amélioration continue en accord avec le management des processus du groupe
- Communication favorisée entre les métiers
- Possibilité de rajout d'un module permettant l'archivage à long terme
- Mise en place possible d'indicateurs sur l'outil pour mesurer la participation et établir un plan d'actions correctives si besoin
- Le projet TOL s'ancre dans la politique d'amélioration continue (ITIL) et sera un atout pour simplifier les audits
- Mutualisation des compétences, gestion des connaissances favorisée par la mise en place de communautés d'intérêt (à moyen terme)

MENACES

- Migration longue « à la main ». Perte de documents potentielle si migration en masse
- Format Excel dominant la production des documents (70%). Existence de macros qui imposeront une attention particulière lors de la migration
- Résistance au changement du personnel
- Démobilisation de l'ensemble des acteurs du projet en cas d'appui réduit de la Direction
- Faible taux de collaboration entre les agents Thales dans les communautés (Outils collaboratifs sous-utilisés)
- Nomination d'EIM (manager de communauté) non impliqués dans le projet
- Retour sur investissement insuffisant

Tableau 1 - Matrice SWOT appliquée au projet TOL

Il existe en fait 4 stratégies (43, JOHNSON) qui peuvent découler de la matrice :

- La stratégie « Forces – Opportunités ». Il s'agit de mettre l'accent sur les points forts internes pour développer les opportunités. On parle alors de **stratégie offensive d'expansion**.
- La stratégie « Faiblesses – Opportunités ». L'amélioration des faiblesses identifiées permet de jouir des opportunités. C'est une **stratégie défensive d'expansion**.

- La stratégie « Forces – Menaces ». On développe les forces internes afin de se prémunir au maximum des menaces de l'environnement. Cette **stratégie est dite défensive**.
- La stratégie « Faiblesses – Menaces ». Elle consiste à réduire au maximum les faiblesses afin d'être moins vulnérable aux menaces. C'est une **stratégie de diversification ou de repositionnement**.

La stratégie défensive d'expansion a été privilégiée dans ce projet car il est très vite apparu que la mise en œuvre de ce projet de « changement » provoquerait des signes de résistance marqués et qu'il serait nécessaire d'agir pour convaincre les équipes du bien-fondé de l'outil pour leur travail quotidien à moyen et long terme.

2.2.4 Mise en place d'un plan d'action

Le plan d'action (cf. ANNEXE 8) mis en place pour ma mission a permis l'ordonnancement des tâches et a déterminé les séquencements ou au contraire les parallélismes possibles entre l'exécution des tâches. Le projet de déploiement TOL nécessitait une marge de flexibilité.

Pour procéder à l'ordonnancement des tâches, il faut, pour chaque tâche élémentaire, lister les tâches antérieures, au vu des informations collectées sur le terrain et sélectionner les seules tâches immédiatement antérieures. Le planning doit permettre l'identification de l'ordonnancement des tâches du projet.

2.2.5 Définition des livrables

Un livrable est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet.

Les livrables attendus pour le projet TOL concernant ma mission :

- ✓ L'analyse de l'existant documentaire (serveur partagé)
- ✓ Les plans de classement spécifiques aux communautés pilotes
- ✓ Les communautés pilotes en ligne sur l'outil TOL
- ✓ Le plan de communication (article, supports de présentation du projet)
- ✓ Le plan d'accompagnement
- ✓ Les premiers supports de formation des responsables de communautés
- ✓ Le guide utilisateur pour les communautés pilotes
- ✓ Les indicateurs de mesure de l'outil TOL
- ✓ La communauté de gestion de projet TOL pour manager le projet

2.2.6 Planning prévisionnel

Le planning correspond aux dates pour réaliser les activités, identifier les jalons et atteindre les objectifs du projet. C'est l'indispensable outil de la planification. Une tâche est une action à mener pour aboutir à un résultat sur une durée assez courte (dans ce projet la date de fin de mission a été choisie comme date la plus longue).

Les tâches sont reliées entre elles par des relations de dépendance dans le planning prévisionnel du projet.

La définition de jalons limitant le début et la fin de chaque phase a permis de point de synchronisation par rapport à :

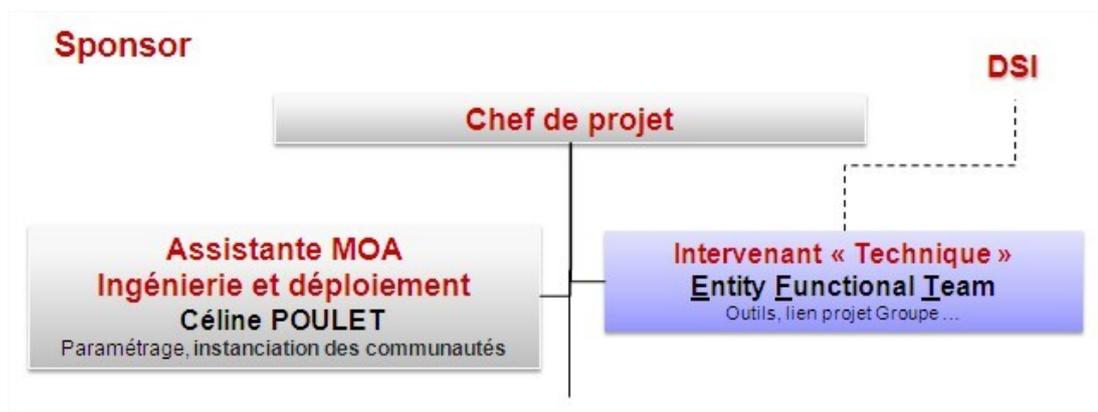
- * Des événements clé montrant une certaine progression du projet
- * La réalisation concrète (mise en ligne effective des communautés)

Cf. ANNEXE 9 (Matrice réalisée lors de ma mission pour le projet TOL calquée sur les processus de suivi de projet à THALES SERVICES).

2.2.7 Mise en place d'une équipe projet

La réussite d'un projet passe par une organisation rigoureuse et efficace de l'équipe projet. L'équipe est un système social plus complexe et plus exigeant qu'on ne le croit souvent. Dans une équipe performante, le savoir-faire collectif excède celui de n'importe lequel de ses membres.

Les acteurs de l'équipe Projet TOL :



Equipe MOA* : c'est la maîtrise d'ouvrage à l'origine de l'expression d'un besoin qui est l'objectif du projet à atteindre. Le chef de projet et moi-même avons donc la charge de décrire le besoin et les spécifications fonctionnelles concernant l'outil TOL. Le chef de projet nommé est ma tutrice de stage, Elsa HUGONIE.

Notre mission consistait également à préparer des cas de tests fonctionnels pour vérifier le bon fonctionnement des développements/paramétrages effectués par la MOE.

Equipe MOE* : c'est la maîtrise d'œuvre qui prend connaissance du besoin exprimé et qui tâche d'y répondre informatiquement (création des templates des communautés).

Dans le cas du projet TOL, un dossier de paramétrage des communautés fut établi par la Direction des Systèmes d'Information avant de mettre en œuvre les développements/paramétrages nécessaires des communautés.

2.3 Analyse de l'existant documentaire

« 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 » (52, PORRET).

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

- L'activité et les missions de l'organisation, le mode d'organisation du travail,
- 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 (30, PRAX) pour élaborer une typologie des documents,
- 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 » (15, PORRET). Cette phase d'analyse fut réalisée au cours du premier mois de ma mission. Ce travail minutieux est une étape importante pour appréhender l'activité, la documentation du centre de services et les pratiques habituelles de production des documents.

2.3.1 Des produits documentaires « Groupe » très structurés

Typologie des produits documentaires	Observations	Commentaires
INTRANET GROUPE « PEOPLE ONLINE »	Classement par Filiale Présence d'un thésaurus, d'un annuaire et d'un moteur de recherche (simple ou avancée) Contenus très variés sur le groupe (revues de presse, supports E-learning, bourse d'emplois,...)	Intranet très riche et structuré accessible à tous les salariés Thales
<i>PORTAIL</i> * OPERATIONNEL GROUPE : « CHORUS 2.0 »	Référentiel commun à toutes les Divisions du Groupe Thales et suit l'évolution des applications des processus. Il s'appuie sur des normes et des modèles internationaux (ISO 20 000, 9001, AQAP, ITIL, CMMI). Il est accessible à tous les collaborateurs via l'Intranet.	Trois axes de navigation sont proposés : - par 'processus' : pour accéder à l'un des éléments de définition d'un processus donné, - par 'documents' : pour trouver de manière rapide les documents de référence ou applicables à un processus, - par 'rôles' : pour définir la contribution de chacun à l'un des processus.
OUTIL ECM GROUPE : "TEAM ONLINE"	En cours de déploiement sur l'ensemble du groupe depuis 2010.	Avantages certains : Traçabilité, gain de temps, moins de perte de documents, conservation, sécurité.

Tableau 2 – Analyse synthétique des « produits documentaires » Groupe Thales

2.3.2 Analyse du serveur partagé

Le tableau suivant présente une synthèse de l'analyse réalisée sur les documents du serveur partagé.

Typologie des documents utilisés et exemples	Premières observations sur le serveur partagé	Commentaires
<p>Administratif : Bon de livraison</p> <p>Gestion de projet : planning, comité de pilotage</p> <p>Cahier des charges : technique, fonctionnel</p> <p>Réalisation : programme, plans de tests</p> <p>Formation utilisateurs : plan, supports</p> <p>Documentation/Références : guide d'exploitation, dossier d'architecture</p> <p>Processus ITIL : procédures, reporting, comptes rendu</p> <p>Suivi d'activité : fiches de supervision</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le nom du serveur fait référence à une entité qui n'existe plus - Le format dominant est le format Excel (lié aux nombreux reportings réalisés au centre) - Peu d'impressions papier - Pas de gestion des mails (50 000 mails sont générés par jour) - Pas de gestion des droits d'accès aux documents malgré la disparité des spécialités métiers - Des modèles de documents sont communs à tous (Chorus 2.0) et d'autres sont spécifiques à chaque service. Ils sont globalement peu utilisés - Stockage des documents dans la partie de l'arborescence des dossiers partagés dédié à chaque service - Les documents produits par les services sont actuellement validés par les responsables de service respectifs, le plus souvent par mail (doublons) - De nombreux documents sont conservés sous un format ouvert, modifiable 	<ul style="list-style-type: none"> - Une information très importante liée au travail de production (à l'opérationnel) sur un serveur partagé peu structuré. - Hétérogénéité des pratiques documentaires (risque de doublons importants et déperdition de l'information) - Une personne ne connaissant pas l'organisation actuelle aura les plus grandes difficultés à retrouver des documents spécifiques - Peu de culture du partage de l'information. L'arrivée de l'outil ECM nécessitera un travail en amont de sensibilisation à la gestion documentaire - Il n'existe pas de service dédié à la gestion de l'information sur un temps complet

Tableau 3 – Analyse synthétique du serveur partagé

Les points les plus importants de l'analyse :

- De l'information qui circule mal (généralement dans des emails ou en réunion) ;
- Des documents doublonnés ou des référentiels non présents dans les répertoires
- Des connaissances piégées dans des silos
- Des processus métiers nombreux mais des processus documentaires associés non respectés
- Un manque d'harmonisation des pratiques documentaires au sein des équipes

Il est à noter par ailleurs que le serveur partagé est alimenté chaque jour ; sans système de classification propre, et face à la surabondance d'information, l'organisation du service peut être remise en cause et devenir de plus en plus bancal. Enfin, un manque est à noter concernant la législation et notamment les règles de conservation.

Ce constat peut s'appliquer bien entendu à d'autres structures ; d'une manière générale, lorsqu'un système fonctionne, même s'il présente des failles, il est maintenu tant que ces failles ne portent pas préjudice à l'ensemble du service et / ou à l'entreprise toute entière. On peut effectivement imaginer que grand nombre d'entreprises fonctionnent sur ce raisonnement. L'importance d'une bonne gestion documentaire se mesure souvent lorsque des pertes d'information viennent troubler la mécanique organisationnelle d'un service.

2.4 Des communautés PASC basées sur les processus Chorus2.0

Le groupe a choisi le référentiel Chorus 2 et ses processus pour l'implémentation des communautés « Préparer et assurer le Service Client » sous TOL. Chorus 2.0 doit en effet permettre l'alignement organisationnel au sein de chaque Pays/Société, dans l'ensemble du Groupe. Il doit faciliter la collaboration en offrant un « mode opératoire commun » accessible à tous. Pour fonctionner de façon efficace et rationnelle mais aussi pour développer sa dimension internationale, Thales doit disposer d'un langage commun et d'un ensemble unifié de processus de management. Ce référentiel accessible via l'intranet permet de trouver facilement les politiques, procédures, livrables, instructions, modèles et formulaires qui doivent être utilisés par les collaborateurs Thales.

2.4.1 Les entretiens avec les équipes *SDM**

« Les solutions aux problèmes complexes sont souvent trouvées là où ces problèmes sont posés » (38, CASEAU), la nécessité d'écoute (travail de terrain) et d'ajustement (cycles courts) est primordiale dans une gestion de projet liée au déploiement d'un nouvel outil dans une organisation.

Ma première rencontre avec les « Service Delivery Managers » fut une étape importante dans la sensibilisation au projet Team OnLine. Les SDM seront responsables des communautés correspondantes aux affaires clients qu'ils suivent. Ils auront un rôle d'EIM et devront administrer leurs communautés en veillant au respect des règles de gouvernance documentaire (respect du plan de classement créée sur la base du processus « Préparer et Assurer le Service Client). Cette responsabilité apparaît difficile à imposer de façon arbitraire et une phase d'accompagnement et de communication semble primordiale pour motiver les SDM à accepter ce rôle venant ajouter une charge de travail supplémentaire à leurs activités quotidiennes.

Mes premiers échanges avec ces équipes ont permis de mesurer les réticences vis-à-vis du projet ECM. Elles ont de multiples origines. L'expression de cette résistance est ouverte et explicite. Il a paru important de prendre en compte leurs objections face à ce projet et d'analyser leurs arguments afin de répondre de manière positive à ces objections.

1^{ère} objection :

Les SDM expriment leur rejet d'un plan de classement choisi inadapté à leur travail au quotidien.

- Le plan de classement basé sur le processus du référentiel Métier aurait une arborescence trop profonde
- Le plan de classement contiendrait des répertoires redondants
- Le plan de classement « disséminerait » certaines informations qui devraient se situer dans un même répertoire
- Le plan de classement serait globalement trop « cadré » et ne laisserait pas de place à la souplesse de leurs activités

2^{ème} objection :

Ils expriment leur réticence à accepter une charge de travail supplémentaire (migration)

- La migration serait un travail trop fastidieux (certains répertoires affaires contiendraient un nombre trop important de documents). Le manque de temps est évoqué.
- La migration serait trop complexe à organiser car il faudrait réserver sur un temps non négligeable les répertoires à migrer pour éviter les pertes d'informations

3^{ème} objection :

Ils disent avoir besoin d'avoir accès à leurs documents lorsqu'ils sont en rendez-vous client.

- L'outil Team Online ne permettrait pas d'utiliser leurs documents hors de la structure THALES.

4^{ème} objection :

- La navigation dans l'outil ne serait pas assez fluide (les SDM sont très souvent au téléphone lors de la recherche de documents)

Les équipes évoquent également dans leurs arguments le relatif échec d'un projet interne et envisagent un scénario similaire pour le projet Team Online. Ils ont, pour la plupart, des réticences marquées quant au développement de ce nouvel outil de gestion documentaire. Il semble que l'arrivée de cette plateforme remet en cause des pratiques quotidiennes que les équipes ne sont pas prêtes à modifier malgré le manque de sécurité flagrant de certaines de leurs habitudes (outils et logiciels personnels pour gérer certaines activités, stockage de documents importants sur leur poste personnel).

Cette résistance au changement exprimée ouvertement est un frein à prendre en compte dans le développement du projet. Il est très vite apparu qu'un plan d'accompagnement, soutenu par le management de ces équipes, permettrait de faire accepter le nouvel outil en mettant en avant les avantages de la plateforme.

Objections des équipes SDM	Actions correctives et arguments mis en avant
Plan de classement inadapté à leur travail au quotidien	Le plan de classement est basé sur le référentiel métier Chorus 2.0 et permet d'harmoniser l'ensemble de la documentation des affaires clients et de faciliter une recherche rapide des documents de référence lors d'un audit => argument lié au management de la qualité Une concertation avec l'ensemble des équipes et les responsables qualité est prévue pour mettre en place des raccourcis sur la page d'accueil des communautés PASC pour améliorer la navigation
Charge de travail supplémentaire (migration)	Proposition d'une aide à la migration qui rentre dans le cadre de ma mission d'accompagnement des équipes au changement (réorganisation au préalable des documents nécessaires au quotidien) Choix de mettre en place des communautés pilotes sur des affaires récentes présentant une arborescence « propre ».
Accès aux documents chez le client	Concertation prévue pour mettre en place les communautés pilotes sur la plateforme extranet de Team OnLine

Manque de fluidité dans la navigation	L'équipe technique de TOL travaille à l'amélioration continue de l'outil en fonction des besoins exprimés
---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 4 – Actions correctives face aux objections des utilisateurs des communautés PASC

Comme le montre la figure suivante, nous avons choisi la stratégie de la persuasion à travers des entretiens et réunions en présentant les avantages de la démarche ECM. Les discussions ont permis d'établir certaines attentes et les points à améliorer pour l'appropriation de l'outil. Dès lors, l'attitude de cette catégorie a changé et ils se sont plus impliqués dans la mise en place du projet.

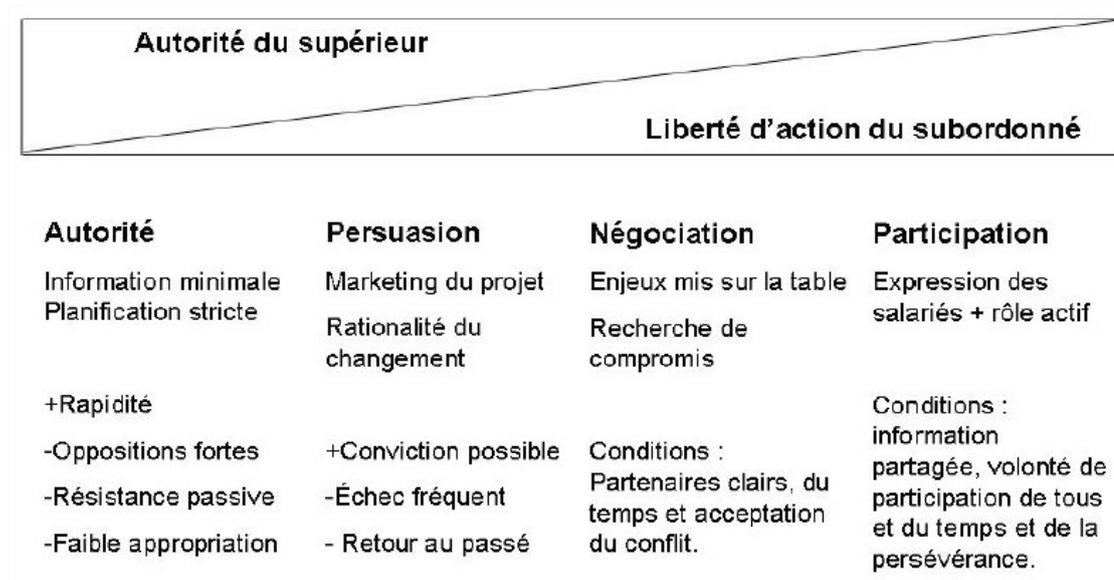


Figure 14 – Stratégies de communication en conduite du changement

2.4.2 Le plan de communication

Le plan de communication comporte plusieurs étapes permettant aux acteurs du projet de définir un ensemble structuré d'actions de communication à mettre en place en fonction des cibles visées : s'agit-il de faire adhérer, d'informer ou de convaincre ? Lorsque les objectifs et cibles de communication sont balisés, il s'agit d'identifier les réseaux légitimes des messages à véhiculer pour en assurer la sûreté et la cohérence, et maximiser leur impact.

Les principales actions de communication réalisées dans le cadre de ma mission :

- ✓ soumission d'un article présentant l'outil TOL pour une diffusion dans le journal interne (cf. ANNEXE 10)

- ✓ présentations power-point pour les réunions de management
- ✓ guides utilisateurs (guide de bonnes pratiques)
- ✓ mini-guide TOL pour les équipes d'administrateurs de communautés
- ✓ création d'une fiche reporting de développement de projet (ANNEXE 6)
- ✓ sensibilisation des équipes au projet grâce à des rencontres individuelles
- ✓ création de la communauté de déploiement TOL

Il convient de souligner que le rôle de la communication ne se réduit pas, comme le rappellent Joly & Muller (58, JOLY, MULLER) à une simple transmission d'informations ou à un échange de données sur les événements redoutés et leurs conséquences. C'est également, la rencontre de personnes autour d'un sujet sur lequel chacun peut et doit s'exprimer. D'une part, elle facilite la mise en commun de connaissances. D'autre part, elle permet d'obtenir de chacune des personnes impliquées dans le projet une prise de conscience partagée des risques encourus.

2.4.3 Mesure de performance de TOL

Les bénéfices de l'ECM sont bien réels, même s'ils peuvent être difficiles à mesurer avec précision. L'enjeu réside donc dans l'utilisation des bonnes méthodes d'analyse de la valeur et des bons indicateurs. 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'information¹⁷, 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. L'AFNOR a édité un fascicule documentaire (49, AFNOR) qui présente comment mettre en œuvre un système d'indicateurs pour mesurer la performance des systèmes de management. Un « bon » indicateur, adapté à ses besoins, doit disposer de 3 qualités : Simplicité, Représentativité, Opérationnalité.

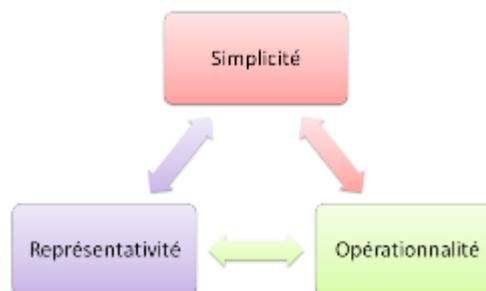


Figure 15 - Indicateur¹⁸

¹⁷ Voir l'enquête réalisée par Elsa HUGONIE dans son Mémoire INTD « Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel : le cas de Thales Services. » (26/10/2011)

¹⁸ AFNOR. NF X 50-105. Le management de projet, Concepts. Paris La Défense, Association française de normalisation (AFNOR), 1991. 14 p. Figures. ISSN 0335-3931

Un bon indicateur doit être compris du plus grand nombre. Il convient donc de privilégier les modes les plus simples pour caractériser la performance d'une situation, d'une activité ou d'un processus. Il ne doit pas y avoir de débat possible sur la mesure. Pour y parvenir un indicateur doit être à la fois objectif, exhaustif et quantifiable.

Que la valeur choisie soit financière (de résultat) ou humaine (de processus), une organisation doit donc d'abord comprendre quels sont les objectifs d'affaires auxquels répond le projet ECM. Un même indicateur n'aura pas la même signification pour les différentes parties prenantes d'une même organisation (33, FORRESTER). Les gestionnaires de communautés à THALES seront impliqués de façon quotidienne dans le soutien, l'animation et la montée en puissance des initiatives à l'interne. Ils s'intéresseront donc aux indicateurs concernant les données analytiques, les usages et l'engagement des membres (cf. Annexe Création d'un rapport Flash de management du projet TOL).

La haute direction est impliquée sur une base trimestrielle ou annuelle. Elle s'intéressera évidemment à la satisfaction des parties prenantes, mais surtout aux indicateurs de productivité, d'innovation et, dans la mesure du possible, aux indicateurs financiers.

2.5 Résultats de la mission – Etat des lieux du Projet de déploiement

2.5.1 Les Avancées

- ✓ Rencontre de cadrage avec tous les D-EIM du projet sur le périmètre THALES Services
- ✓ Rencontre avec les équipes SDM sur le centre de services Elancourt pour présentation du projet et entretien sur leurs pratiques documentaires au quotidien
- ✓ Création du plan de classement pour les communautés PASC
- ✓ Mise en place d'un planning de formations pour les D-EIM, EIM
- ✓ Lancement des supports de communication
- ✓ Création d'un rapport « flash » - reporting sur le management du projet
- ✓ Création du plan de classement pour la communauté de déploiement TOL qui permettra de centraliser la documentation management de projet
- ✓ Rédaction des premiers supports pour administrer les communautés pilotes PASC (modes opératoires)

2.5.2 Une mission riche en enseignements

Le projet Team OnLine m'a permis de réaliser que certains principes fondamentaux étaient nécessaires à la démarche projet d'un déploiement ECM :

- ne pas craindre la critique de l'existant, accepter sereinement les démarches d'évaluation ;
- oser présenter et défendre les projets au meilleur niveau hiérarchique possible et surtout communiquer positivement avec le top-management sur les perspectives qui s'ouvrent aujourd'hui ;
- soutenir une démarche de communication et de pédagogie avec l'ensemble des autres acteurs de l'organisation ;
- rester souple dans la conduite de son projet, en sachant jouer au mieux, des opportunités, des forces et faiblesses du moment, sans pour autant renier sa détermination ;
- accepter de se faire aider, appuyer, dans cette démarche de repositionnement stratégique en faisant appel à des ressources internes compétentes ;
- prendre de l'intérêt et du plaisir à oser défendre un nouveau management de l'information pour l'entreprise ou l'organisation.

Cette expérience terrain est, à mon sens, fondamentale pour compléter une formation de « Chef de projet ». L'apprentissage de la méthodologie de conduite de projet ne peut suffire pour mener avec succès une telle démarche à forte portée organisationnelle et culturelle. L'équipe projet doit être solide et solidaire face à des obstacles quotidiens qui peuvent mettre en péril le déploiement d'un outil ECM. La synergie des compétences de chacun de ses membres doit permettre de relever le défi permanent de passer outre les résistances et assurer l'adoption par tous de nouvelles pratiques de travail.

Troisième partie
Le déploiement ECM dans un
groupe managé par processus :
vers une approche systémique de
la conduite de projet

3 Le projet de déploiement ECM dans un groupe managé par processus : vers une approche systémique de la conduite de projet

3.1 L'approche systémique

3.1.1 L'approche systémique de l'organisation

L'entreprise est un système concret (constitué d'éléments de type machines, terrain...) mais aussi abstrait (il a une histoire, une culture) et organisé. Sa structure de fonctionnement assure la coordination de l'ensemble. Ce système, ouvert, en relation avec son environnement doit s'articuler autour d'une stratégie dynamique qui s'adapte aux évolutions. La gouvernance, par son processus de prise de décisions, vient garantir cette mécanique régulatrice.

Ainsi, l'approche systémique de l'entreprise permet de mieux comprendre son organisation interne. Trois sous-systèmes essentiels sont à repérer :

- le sous-système informationnel : les moyens et procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation du fonctionnement de l'organisation dans son environnement spécifique.
- le sous-système décisionnel: tous les éléments (personnel, procédures, culture...) qui interviennent dans le processus de pilotage.
- les sous-systèmes opérationnels : ils assurent le bon fonctionnement de l'entreprise (système de production, système financier, système de gestion des ressources humaines...).

3.1.2 L'approche systémique de projet

Peut-on alors voir dans l'approche systémique des organisations une clé pour opérer la conduite de projets ECM ? Les méthodes traditionnelles de conduite de projet sont réputées trop « simplifiantes » et n'apportent que des réponses partielles aux exigences de projets innovants. La simplification est réductrice, elle « isole ce qu'elle sépare, et occulte tout ce qui relie, interagit, interfère » pour reprendre les termes d'Edgar Morin (75, MORIN). Dès lors, l'analyse systémique, par sa prise en compte des interactions avec les environnements du système, semble proposer une approche du réel satisfaisante dans le cadre d'une gestion de projet ECM, en ce qu'elle peut aider à la compréhension des problèmes tenus pour complexes.

Ebauche d'une méthode d'inspiration systémique

La stratégie d'approche de Paul Millier même si elle ne s'en réclame pas explicitement, a beaucoup à voir avec l'analyse systémique :

- Refus du découpage de la réalité et du déterminisme
- Refus des approches par trop quantitatives
- Refus de démarches par trop linéaires
- Reconnaissance du caractère unique de chaque problème
- Approche compréhensive et descriptive
- Prise en compte d'un contexte plus large qui fait état de l'intercompréhension humaine
- Importance de l'« inter » (notamment inter relationnel) et donc prise en compte de tous les phénomènes environnants
- Volonté de développer une nouvelle vision du monde du travail
- Actions élaborées chemin faisant, s'auto-analysant et s'auto-produisant, en interaction et en collaboration avec le système
- Prise en compte de l'incertitude comme un acteur du processus conceptuel

Pour Millier, « Rien n'est donné, rien ne va de soi, tout est construit » ((76,MILLIER). La stratégie d'approche de Millier sert de base aux problématiques posées dans cette dernière partie. La gestion de projet d'un ECM dans un grand groupe s'inscrit dans un système complexe et impose une large réflexion à la fois sur les processus opérationnels, sur la gouvernance documentaire et le management stratégique de l'information, mais aussi sur le rôle du gestionnaire de l'information dans ces problématiques et son implication dans la conduite du changement pour une organisation plus collaborative.

3.1.3 La démarche processus est-elle compatible avec un outil ECM ?

Selon Gary Hamel¹⁹, l'entreprise capable d'exploiter les nouveaux potentiels des usages en termes de médias sociaux sera en mesure de proposer les meilleurs produits et services et pourra bâtir de réels partenariats avec ses fournisseurs et ses clients (77, HAMEL). La vocation de l'ECM est de mettre les contenus au service des processus, par une homogénéité des interfaces, par une intégration technique, une cohérence dans la navigation et les structures documentaires. Le projet ECM doit ainsi permettre des navigations riches en profondeur, transverses, associant l'outil collaboratif à des structures

arborescentes qui capitalisent la gestion de l'information. Grâce à cet outil, des services distincts de se rapprochant grâce au partage des contenus. L'ECM vient, ainsi, transformer et harmoniser les processus de l'entreprise, mais aussi valoriser son patrimoine intellectuel.

Pour Patrick Laurens, « si l'approche processus permet de modéliser de manière explicite et cohérente la mécanique du « comment » organisationnel qu'il s'agit de normaliser, elle présente aussi l'avantage de mettre l'accent sur les interactions» (48, LAURENS). Pourtant, les insuffisances restent plus que jamais importantes dans les processus métiers. Les informations ne sont pas toujours disponibles là où elles sont demandées ; par ailleurs, le processus métiers manque parfois de continuité. La résolution de ces insuffisances contribue à des réductions de coûts et à des gains de productivité appréciables. Processus et Entreprise 2.0 peuvent donc apparaître comme les deux faces d'une même pièce.

Essayons, alors, de comprendre en quoi et comment les pratiques de collaboration favorisent l'amélioration des organisations centrées sur les processus en complétant la coopération, avant de questionner l'effet bénéfique des processus sur la collaboration et leur rôle majeur dans la réduction du risque d'*infobésité*^{*20}.

3.1.4 Les processus métiers, une taylorisation du savoir ?

Aujourd'hui, processus métier et système d'information sont intimement mêlés et l'entreprise ne peut plus dissocier les processus de traitement de l'information des processus de sa chaîne de valeur (37, DEBAUCHE). Ces nouvelles orientations qui privilégient les processus, les hommes et leurs compétences et la notion de service rendu au client, semblent donc désormais placer l'interaction et la communication parmi les préoccupations essentielles de l'entreprise. Elles seraient ainsi en phase avec un certain nombre de travaux qui font l'hypothèse de l'émergence d'un nouveau « modèle » d'organisations valorisant notamment une logique de compétence et de coopération (11, ZARIFIAN), une modification des formes de contrôle (9, BERNOUX), le développement d'une régulation conjointe liée à plus grande autonomie des acteurs (10, REYNAUD) et qui, en somme, donneraient un sens nouveau à la communication dans les organisations.

Selon Yves Caseau, « l'industrialisation des tâches montre ses limites avec les travailleurs du savoir, il faut maintenant réfléchir en terme d'orchestration (collaboration et coopération) pour exploiter au mieux les talents individuels et lutter contre l'isolement des

¹⁹ Gary Hamel est réputé « l'auteur le plus influent en management et stratégie d'affaires » selon le Wall Street Journal et Fortune Magazine. Il s'intéresse particulièrement aux entreprises du futur et aux nouveaux modes d'organisation.

²⁰ L'infobésité, un nouveau fléau dans l'entreprise, le nouvel observateur, 31-08-2012, <http://tempsreel.nouvelobs.com/topnews/20120831.AFP7272/l-infobesite-un-nouveau-fleau-dans-l-entreprise.html>

experts» (38, CASEAU). Il ne fait aucun doute pour lui que les plateformes collaboratives émergentes sont des outils révolutionnaires et que leur intégration au sein des entreprises va avoir des conséquences spectaculaires sur l'organisation de ces dernières. Cependant les processus doivent s'intégrer aux processus existants car, révolutionnaires ou pas, l'objectif de ces outils est d'apporter quelque chose de quantifiable à l'entreprise. Cecil Dijoux défend, elle aussi, l'idée d'un angélisme pragmatique, et rappelle que parmi les activistes Entreprise 2.0, il y a deux familles : « les révolutionnaires et les évolutionnaires²¹ ».

Favoriser l'usage du savoir tacite, qui représente 80% du savoir disponible en entreprise, requiert en effet un cadre bien plus flexible que celui proposé par la seule approche processus. La division du travail par processus est centrée sur un client, centrée sur l'atteinte de résultats. Elle est développée pour minimiser la variabilité et les risques, facilitant et optimisant spécifiquement les opérations lorsque différents silos, différentes logiques opérationnelles fonctionnent en parallèle au sein d'organisations complexes. Les processus business sont donc nécessaires mais ils ne peuvent suffire à la gouvernance des entreprises : ils doivent être considérés comme des outils mis à la disposition du salarié, en tant qu'infrastructure, pour cadrer un environnement complexe²².

L'entreprise est, et restera, toujours organisée autour de processus qui sont tout à la fois nécessaires et vitaux dans un grand groupe. Mais les processus doivent être aussi légers que possible pour être pilotables et agiles pour être améliorables. L'outil ECM ne doit donc plus être vu comme un danger pour la stabilité et le fonctionnement des processus, mais comme un véritable levier de performance au service de son agilité. Contrairement à l'idée reçue, le processus ne doit pas disparaître mais redevenir « people-centric » (38, CASEAU) pour avoir du sens, être compréhensible et manœuvrable. Ainsi, le processus sert aussi bien l'individu que l'entreprise.

Toutefois, à l'instar de Thierry de Baillon, certains soulignent le caractère limitatif de l'outil ECM structuré par les processus: « socialiser les processus business ne bénéficiera pas d'une forme collaborative du travail, mais d'un travail coopératif spécialisé »²³.

L'opposition Processus et Entreprise 2.0 n'est pas sans rappeler, sous certains aspects, les débats qui ont un temps opposé l'innovation à la démarche processus. L'innovation était considérée comme incompatible avec la démarche processus puisque le processus consistait à figer les choses et à les répéter, ce qui ne pouvait faire bon ménage avec la dynamique de l'innovation qui devait suivre une logique de rupture. Les acteurs qui ont réellement mis en œuvre des démarches 2.0 savent que ces dernières ne sont efficaces que si elles sont

²¹ <http://owni.fr/2010/12/21/entreprise-2-0-la-tentation-de-l%E2%80%99utopie/>

²² Weick, dans son ouvrage, *Sensemaking in Organizations* (SAGES) explique que l'homme qui crée du sens "structure l'inconnu". L'individu a besoin d'avoir un sentiment d'ordre, de clarté, pour donner du sens à ce qu'il perçoit, et avoir l'illusion qu'il contrôle son environnement.

²³ <http://www.debaillon.com/2010/07/is-enterprise-20-about-socializing-business-processes-lets-get-serious/>

supportées par des processus très structurés. Ce qu'apportent les "ingrédients" de l'entreprise 2.0, ce sont de puissants outils qui vont rendre plus efficaces l'approche transversale en permettant aux acteurs d'être mieux informés, de mieux communiquer et de véritablement coopérer.

3.2 La légitimité d'un gestionnaire de l'information dans un groupe managé par processus

Chacun étant devenu acteur et producteur autonome de la société de l'information, on interroge aujourd'hui la place et l'intérêt de professionnels sur la scène de l'information. Si certains responsables économiques vont jusqu'à considérer cette médiation professionnelle inutile et coûteuse, d'autres, plus visionnaires, examinent ces métiers à travers le prisme de perspectives nouvelles. En effet, paradoxalement, plus le numérique se généralise, plus se pose la question de sa maîtrise et plus s'impose la nécessité d'un regard nouveau sur le management des ressources info-documentaires dans les organisations. Ne faut-il pas, pour cela, repenser le modèle organisationnel et reconsidérer les périmètres d'intervention du gestionnaire de l'information ? La définition de nouveaux projets plus ambitieux, plus stratégiques ne constitue-elle pas un enjeu crucial pour les entreprises ? Comment un professionnel de l'information peut-il accompagner la résistance au changement, la gestion des connaissances ou encore l'aide à la décision ? Quelle valeur ajoutée cette fonction apporte-elle ? Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre.

3.2.1 De la difficulté de convaincre sur la valeur générée

L'ECM est un projet de type 2.0²⁴ tel que le décrit Andrew Mc Afee. Dans l'optique de bien comprendre les sources de succès des projets 2.0, Hutch Carpenter a développé la pyramide *ROI** 2.0 (34, VOIRIN). Reprenant l'analogie de la pyramide des besoins de Maslow, cette modélisation présente sous forme hiérarchique l'ensemble des catégories de bénéfices tangibles et intangibles d'une approche 2.0.

²⁴ Le terme a été inventé par AndrewMcAfee de Harvard Business School au printemps 2006 dans un article publié chez MIT Sloan Management Review - ref : McAfee, Andrew (2006). "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration", MIT Sloan Management Review Vol. 47, No. 3, pp. 21-28. Entreprise 2.0 est un terme dérivé de Web 2.0 pour décrire combien un logiciel peut être social, et est employé actuellement pour transformer l'intranet d'entreprise en une plateforme plus organique, collaborative et gérée par l'utilisateur.



Source : Hutch Carpenter, 2010, <http://www.cloudave.com/631/maslow-s-hierarchy-of-enterprise-2-0-roi/>
 Traduction libre : Conseils ATELYA / VOIRIN Consultants

Figure 16 - Pyramide ROI 2.0

Cette pyramide démontre que les bénéfices les plus « simples » à mesurer sont les retours tangibles (économies de coûts, génération de revenu, etc), arguments qui permettent de justifier plus facilement un investissement pour un décideur. Toutefois, ces derniers sont ceux qui ont le moins d'impact sur l'organisation car la mesure ne tient pas compte des coûts et des bénéfices intangibles. À l'inverse, les bénéfices les plus « difficiles » à mesurer sont les retours intangibles (agilité organisationnelle, culture d'innovation, etc.). Ces derniers sont ceux qui, bien souvent, ont le plus d'impact sur l'organisation.

La notion de *ROC** (return on collaboration) ; à l'instar du ROI – dont le calcul se base initialement sur des sommes investies, gagnées ou perdues – mesure « l'amélioration » inhérente à un investissement « dans l'intangible ». Les bénéfices de la collaboration en entreprise (44, BELANGER) – co-création, émergence de communautés, réutilisation de documents, ... – sont assez difficiles à quantifier, tout comme en témoigne leur niveau dans la pyramide ROI 2.0. Ce modèle a néanmoins le mérite de tracer le rôle majeur du partage de l'information dans le succès à long terme d'une organisation (35, PONCIER).

3.2.2 Vers un management stratégique de l'information

L'information est partout, au cœur de tous les processus de travail et de tous les métiers. Les documents prolifèrent sans qu'on sache bien maîtriser cette « infobésité* ». Il est intéressant de noter combien la simplicité d'utilisation d'internet a révélé d'autodidactes

sur un outil longtemps réservé à des ingénieurs ou développeurs experts ! En effet, moins de 10% des utilisateurs ont « appris » au sens littéral du terme, a utilisé le mail. Pourtant, dans nombre d'organisations, tout passe par cet outil : les échanges, le stockage de documents, les validations, les espaces de travail, les réservations, la diffusion de consignes, notes, méthodes, procédures... Cette sur-utilisation peut ainsi provoquer désorganisation, démultiplication d'information déstructurée, baisse de concentration, développement de stress inutile, et surtout baisse dramatique d'efficacité. En outre, au moment même où les entreprises, pour être plus agiles sur leur marché, doivent pouvoir s'appuyer sur des esprits créatifs, on observe -à regret- la tendance naturelle des collaborateurs à fonctionner en mode «réactif²⁵ » plutôt que pro-actif.

Selon l'étude menée par Mindjet²⁶ en Angleterre, un collaborateur perdrait quotidiennement 21 minutes de son temps de travail à rechercher des informations dont il connaît l'existence mais qu'il ne parvient pas à retrouver. Ce manque de rationalité dans le stockage et la recherche de l'information coûterait à l'entreprise près de 1500 euros par an et par salarié²⁷. D'autres études montrent, par ailleurs, qu'un cadre reçoit en moyenne 120 mails par jour, dont près de la moitié avec une pièce jointe. On évalue à 30 minutes par jour le temps nécessaire au salarié pour simplement prendre connaissance et organiser cette information. Aussi, la gestion efficace de cette "documasse" numérique (20, ISAAC) devient un enjeu stratégique pour toute organisation qui veut rester compétitive : « L'anarchie totale ou "bidonvillisation" des pratiques info-documentaires [...]; et l'encadrement technocratique stérile des ressources info-documentaires dans des schémas informatiques rigides, sont de plus en plus éloignés d'une bonne compréhension des besoins des hommes » (22, MICHEL). De fait, un nouveau professionnalisme ne doit-il pas émerger ? Pour Michel Bélanger, le management stratégique de l'information joue de la synergie des compétences variées (informatique, documentation, communication, gestion...) et vise la transversalité de l'information dans l'entreprise (44, BELANGER).

Ainsi, la dimension managériale du professionnel de l'information semble-t-elle une évolution nécessaire. La seule posture de gestionnaire de la documentation ne peut plus suffire. Le professionnel doit désormais développer des compétences d'intervention qui le positionnent autrement et pour "autre chose" dans l'organisation. Le nouvel enjeu de ce métier est à présent de savoir défendre l'idée que l'information est une ressource stratégique partagée avec l'ambition d'agir en transversalité et de façon globale.

²⁵ <http://www.toutpourmanager.com/dossier-554-le-mail-va-t-il-tuer-votre-competitivite.html>

²⁶ http://www.mindjet.com/press/releases/fr_2012-07-18_enquete?lang=de Enquête Mindjet : « L'information 2.0 submerge l'entreprise et ses collaborateurs ». L'enquête a été menée en mars 2012 auprès d'un échantillon de 1000 personnes travaillant en France. Cet échantillon se compose d'hommes et de femmes âgés de 18 à 60 ans, employés à temps plein. Tous les départements de l'entreprise et toutes les fonctions sont représentés.

²⁷ Mindjet propose un questionnaire sur le site www.calculermoninfosite.fr pour permettre à chacun de s'évaluer sur sa capacité de gestion du flux d'informations. Une fois le calcul et le bilan établis au moyen de questions telles que : « Combien de documents recevez-vous ou êtes-vous supposés lire chaque jour ? », Mindjet analyse les réponses fournies et apporte son expertise par le biais de conseils avisés.

Le management stratégique de l'information ne peut donc pas se limiter à la seule gestion quotidienne de la documentation ou encore aux choix de techniques plus ou moins sophistiquées. Un certain nombre de grands principes doivent en permanence éclairer les décisions des managers de l'information : s'assurer du bon « alignement stratégique » du dispositif que l'on met en place (être à l'écoute des préoccupations fortes de l'organisation, interpréter professionnellement les axes stratégiques de celle-ci); bien penser « système » et promouvoir une démarche systémique (54, BERIOT). L'adoption d'une démarche « prospective » apparaît primordiale (55, GODET): être capable de comprendre les phénomènes dans leurs évolutions sur la longue durée ; anticiper (techniques, ressources, comportements...) mais aussi aider les autres (hiérarchie, partenaires, collaborateurs, clients...) à comprendre ce qui est en train de se passer ou ce qui va se passer, avoir en permanence le souci de créer de la valeur et toujours penser la meilleure articulation entre besoins à satisfaire, ressources à y consacrer, et favoriser la synergie des efforts en prenant soin de ne jamais oublier l'homme derrière ou devant la machine. Le management stratégique de l'information ne se résume donc pas à un choix de technologies ; c'est d'abord et avant tout une philosophie de l'innovation pour et par les hommes.

3.2.3 L'importance d'une gouvernance documentaire dans un grand groupe

L'un des freins pour le déploiement de cette discipline réside dans le flou existant dans la compréhension du concept de « gouvernance documentaire » qui limite, en conséquence, l'appropriation des enjeux et de la démarche. Comment faire de la gouvernance de l'information une véritable discipline qui couvre l'ensemble du cycle de vie de l'information, favorise la création de valeur et diminue les risques ?

On comprend aisément que la gouvernance de l'information est, avant tout, une affaire d'organisation et de culture puisqu'elle oblige une transformation culturelle de l'organisation. L'apport de règles de gouvernance doit être particulièrement adapté aux processus opérationnels existants dans l'organisation et la valeur ajoutée de la démarche tient dans la capacité à rester globale mais adaptée à l'organisation. Le projet Team OnLine est un bon exemple : le rôle du gestionnaire de l'information est de comprendre, d'adapter l'outil à l'environnement, et de l'introduire de façon souple et persévérante pour en garantir l'application. La plupart des entreprises européennes déclarent que leurs principaux objectifs²⁸ en termes d'amélioration des processus sont les suivants :

* renforcer la sécurité (67%)

²⁸<http://www.ricoh.fr/a-propos-de-ricoh/news/2011/20110630-Livre-blanc-Ricoh---L-impact-des-processus-documentaires-au-sein-des-entreprises.aspx> (Ce livre blanc, réalisé en partenariat avec une société de recherche indépendante, Coleman Parkes, analyse les coûts et les impacts des processus documentaires mis en place dans les

* améliorer le partage des connaissances (67%)

* améliorer l'efficacité des collaborateurs (65%)

L'étude sur « l'impact des processus documentaires au sein des entreprises » révèle que le manque d'efficacité des processus de traitement des informations prive les entreprises européennes d'une d'augmentation potentielle de leurs bénéfices de 46 milliards. Les dirigeants sont généralement convaincus que ces processus ont peu de chance d'être inopérants et qu'une défaillance n'entraîne que peu de risques pour l'entreprise. L'étude démontre précisément l'idée contraire : les défaillances dans les processus documentaires sont hautement probables ; elles fragilisent l'entreprise qui doit assumer d'importants coûts, et impacte la croissance de son chiffre d'affaires.

L'information fait partie du capital immatériel de l'entreprise, 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 (31, FUSTEC). L'information est la seule ressource qui puisse être réutilisée plusieurs fois sans perdre de sa valeur et dont la valeur ajoutée dépend étroitement de son contexte d'utilisation. Cela lui confère une valeur pérenne, rationnelle, optimisée et fait de sa gestion un enjeu crucial : « 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 » (32, BOURRET). Nous pourrions ajouter à cet énoncé la fonction, non moins essentielle, de « veille » documentaire, « ensemble d'activités orientées vers l'obtention d'informations à caractère stratégique ou opérationnel sur l'évolution de l'environnement pour viser la pertinence des processus de décision à court ou moyen terme²⁹».

entreprises européennes. L'étude identifie également les axes d'amélioration et les avantages concurrentiels inhérents à l'optimisation des processus documentaires.)

²⁹ Source: Glossaire d'Archimag

3.3 Le management du risque dans un projet ECM

Le contexte organisationnel et humain dans lequel se déroulent les projets constitue donc une source de risque importante. La réussite d'un projet dépend également de la qualité du management des acteurs qui y participent. En effet, comme le rappellent W. Briner, M. Geddes et C. Hastings : « il y a autant de fiascos dus à une mauvaise gestion des hommes qu'à un manque de compétences techniques » (56, BRINER, GEDDES, HASTINGS). Les méthodes de conduite de changement sont assez variées, mais partent toutes d'un même point de départ : l'analyse d'impact. Sur cette base, une communication adaptée peut avoir lieu, suivie d'une formation/accompagnement et d'un soutien. Il est souvent difficile d'identifier avec justesse les vraies résistances. C'est toute la difficulté de la tâche. Le chef de projet ECM aujourd'hui est proche d'un leadership « 2.0 » dans les nouvelles formes d'organisation où dominent la transversalité et la collaboration.

3.3.1 L'importance de la communication dans le pilotage d'un projet

Le déploiement du projet TOL m'a permis de constater ce point très important : pour faire adhérer les collaborateurs à un projet, il faut savoir communiquer. Comme le rappelle le Project Management Institute, « il faut prendre soin d'éviter un gaspillage des ressources par des informations inutiles et une technologie inappropriée » (59, PMI). Esprit de synthèse et choix de supports adaptés sont les mots d'ordre qui sous-tendent le pilotage de la communication choisie par l'équipe sur le projet TOL. L'ouverture d'une communauté spécifiquement dédiée au management du projet a aidé à la diffusion de l'information sur les objectifs et l'état d'avancement du projet. Très rapidement des difficultés dans le déploiement d'une communication fluide et efficace se sont fait jour, notamment :

- le cloisonnement des directions, la multiplicité des services impliqués et la difficulté à créer des ponts dans un contexte où chacun a peur de perdre une certaine maîtrise et résiste au changement,
- l'excès de procédures et les lourdeurs bureaucratiques qui obligent à utiliser des réseaux professionnels officieux plutôt que les circuits codifiés de l'organisation
- le faible retour d'expériences transmis à l'équipe projet.

La transmission et la diffusion reste donc insuffisante. Cette observation rejoint celle faite par Midler pour qui « la mise en commun des expériences n'est pas quelque chose de spontané et naturel » (61, MIDLER). Comment peut-on alors rendre l'information mieux partagée et plus partageable ?

En fournissant les ressources et les moyens nécessaires, en favorisant la prise de responsabilité, la délégation de pouvoirs et l'autonomie, le top-management peut soutenir

activement le projet et en faciliter le déploiement. Le management des risques d'un projet nécessite donc la mise en place de dispositifs de communication interne et externe adéquats et performants, afin de maintenir l'intérêt, l'enthousiasme et l'adhésion des différents intervenants.

3.3.2 Les difficultés inhérentes au comportement des individus

Riche des enseignements de la psychologie sociale des organisations et de la dynamique des groupes, l'équipe projet doit faire des choix communicationnels stratégiques (filtrer ou amplifier certaines informations) afin de favoriser la transmission des informations relatives aux risques projet et lever les résistances analysées dans la deuxième partie du mémoire.

La confrontation des concepts théoriques sous l'éclairage de l'expérience terrain, m'amène aux constats suivants:

- Communiquer pour une équipe projet, c'est évaluer le bénéfice/risque de l'information transmise et doser savamment la criticité de l'information relatives aux risques encourus afin de ne pas initier une représentation négative de la situation et démobiliser les membres de l'équipe tout en conservant la légitimité de la reconnaissance diagnostique des risques. Comme le soulignent Briner, Geddes & Hastings, « la sensibilisation de son équipe aux risques du projet est un des actes les plus délicats du chef de projet, qui doit être à la fois prudent et audacieux, objectifs et soucieux de l'impact de ses propos ; s'il fait part de toutes ses craintes, il peut démotiver son équipe ; s'il les tait, on ne lui fera plus confiance³⁰ ».
- Manager un projet oblige à composer -aussi- avec collaborateurs qui tentent (de façon plus ou moins active) de « saboter » le déploiement de l'outil (comportements de fuite, de mépris voire d'opposition lors de la phase de choix des communautés pilotes) et refuser le clivage vers lequel des équipes au statut différents tentent de nous entraîner (fort sentiment hiérarchique et égocentrisme de certaines unités, refus d'accepter des opinions émises par des personnes ayant un statut différent, tendance à juger ou à critiquer systématiquement ceux qui ont des métiers ou des fonctions différentes...). La conservation des informations comme source de valorisation et de pouvoir (13, POITOU) est un enjeu important à ne pas négliger dans la gestion du projet au sein d'un grand groupe.

³⁰ Briner, Wendy, Geddes Michael, Hastings, Colin, Le manager de projet : un leader, Paris, AFNOR, 1993. p. 9

- Piloter le projet c'est développer un argumentaire pour que ceux qui parmi les acteurs du projet seraient tentés d'adopter une attitude passive ou d'attente presque fataliste (qui mettrait en péril la bonne marche de l'ensemble) puisse se sentir pleinement impliqués et responsables de la réussite du projet.

Un management participatif et une écoute bienveillante des équipes opérationnelles est une première étape pour se prémunir contre le mouvement naturel de l'individu à l'externalisation des problèmes ou, pour le moins, à la dilution de la responsabilité individuelle dans la bonne exécution du projet. A travers l'exemple des retards pris dans le calendrier projet Declerck, Emery et Crener³¹ expliquent que « lorsqu'on étudie les causes de ces retards, c'est généralement pour trouver le responsable et il est rare que l'on obtienne ainsi des renseignements valables sur les véritables carences du processus d'exécution. En fait, il s'agit le plus souvent de trouver un bouc émissaire, de rejeter la responsabilité sur quelqu'un d'autre, de se défendre et de trouver des excuses » (62, CRENER, EMERY).

Ces comportements sont donc à repérer, à prendre en compte et à réguler dans un projet de déploiement ECM car ils peuvent être lourds de conséquences s'ils ne sont pas gérés à temps par l'équipe projet.

3.4 Les communautés de partage dans l'entreprise 2.0 : un mythe ?

3.4.1 L'intérêt des animateurs de communautés en interne

À l'interne de l'entreprise, le gestionnaire de communautés sert de catalyseur informel aux relations des collaborateurs. Son rôle est à mi-chemin entre celui du manager, de la communication interne et du soutien RH (66, PENSEE ACTION). Les activités qu'il accomplit sont multiples : en amont de la mise en place des plateformes collaboratives, il aide à la définition des règles documentaires ; selon la politique choisie, il modère les contenus mis en ligne par les collaborateurs ; à l'intérieur des outils d'interaction, il répond aux commentaires et questions ou redirige vers les acteurs concernés.

Nonaka affirmait que les cadres intermédiaires « servent de nœud stratégique qui relie la direction générale aux responsables de la base. Ils sont un pont entre les idéaux visionnaires du sommet et les réalités souvent chaotiques auxquelles sont confrontés les travailleurs de la base » (36, NONAKA). D'ailleurs, depuis quelques années, les figures de l'intermédiaire

³¹ 1980, p. 43 DECLERCK, R. P., EMERY, P. & CRENER, M. A., Le Management stratégique des projets. Éditions Hommes et Techniques, 1980, 198 p.

se développent massivement dans les organisations. Le « Knowledge Broker³² » (« courtier en connaissances ») est chargé de mettre en relation des champs de connaissances traditionnellement dissociés. Il doit également solliciter les expertises des autres membres de l'équipe pour que le meilleur soit tiré collectivement de chaque nouvelle information. Il est au service des métiers qui l'entourent et qu'il côtoie constamment. Dès lors l'importance des intermédiaires saute aux yeux : véritables producteurs de valeur, ils assurent la collectivité de l'intelligence et, par-là, l'accroissement de la capacité d'une organisation à mobiliser l'ensemble de ses ressources.

Pour réussir sa mission, il doit développer une réelle capacité à influencer les communautés grâce au développement d'une relation de confiance et à la mise en lumière de la valeur retirée de l'utilisation des outils et de la participation des collaborateurs. Le gestionnaire de communautés doit maintenir la dynamique sociale des communautés au-delà de leur lancement. Même si le terme est le même, les communautés grand public et les communautés internes aux entreprises sont régies par des dynamiques sociales et communautaires très différentes. Dans le monde de l'entreprise, toutes les contributions sont nominatives, ce qui est un facteur extrêmement inhibiteur.

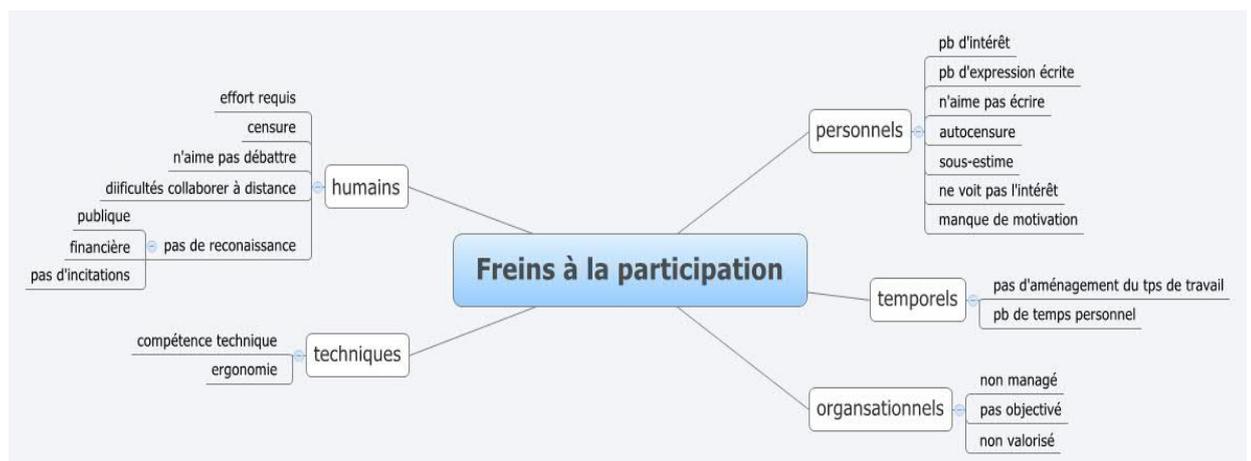


Figure 17 - Les freins à la participation dans l'entreprise

Selon Dion Hinchcliffe, autant des discussions peuvent naître spontanément, autant les communautés doivent être fédérées de façon formelle pour pouvoir être exploitées dans une entreprise (3, HINCHCLIFFE). Le rôle des gestionnaires de communauté va donc être de détecter les potentiels communautaires, de fédérer les premiers membres et de les stimuler pour maintenir un certain niveau de contributions. D E. Delamotte nous invite à considérer que « dans les processus de création, on retrouve trois cercles d'acteurs différents : le noyau des initiateurs ou innovateurs, la nébuleuse des contributeurs et des visiteurs qui étendent

³² Documentaliste – Science de l'information, 2011, vol.48, n°1 – Mars 2011, pages 58-59 C'est le cas notamment à Sanofi Pasteur dont l'exemple nous est donné dans un numéro récent du magazine de l'ADBS. Le rôle du Knowledge Broker à Sanofi Pasteur est « de surveiller et de partager tout type d'information externe qui peut impacter un projet».

l'audience de la communauté et le cercle des réformateurs qui s'impliquent dans la régulation et la pérennisation de la communauté » (68 DELAMOTTE). Autrement dit, si l'on pense le concept à travers la grille de lecture pyramidale proposée par Maslow, on en déduit qu'il convient, dans un premier temps, de satisfaire les services de base pour permettre aux « coworkers » de progresser vers les échelons plus élevés de la pyramide. Toute la difficulté va donc être de motiver les collaborateurs et les inciter à partager leurs savoirs, à documenter leur quotidien et à réduire leur utilisation de l'email. Idéalement, les gestionnaires de communauté doivent être impliqués dans le quotidien de l'entreprise et les processus internes. Faire évoluer la fonction des middle-managers est ainsi le meilleur moyen de diluer les pratiques, voire de les imposer.

3.4.2 Donner du sens à la création des communautés

« Entreprise 2.0 = Communication + Communautés + Collaboration » (38, CASEAU)

La tendance communautaire fait de plus en plus sa place dans l'entreprise³³. Toutefois, si conceptuellement tout le monde commence à avoir une idée assez claire de ce dont il s'agit, le passage à l'acte reste très délicat pour ne pas dire franchement compliqué. Afin d'optimiser les échanges, les grandes lignes de la politique communautaire interne doivent être définies au niveau de la Direction Générale qui doit s'impliquer dans le déploiement d'un outil ECM. Trouver la bonne culture de collaboration et définir les bonnes pratiques constituent les défis de l'entreprise d'aujourd'hui qui sur-utilise souvent les outils de communication 2.0.

Selon une étude du cabinet conseil Krauthammer³⁴ qui a analysé "l'apprentissage informel dans les organisations », 46 % des salariés expriment leurs craintes face à ces nouveaux modes de communication dans l'entreprise. Si pour 56% des sondés, les idées circulent rapidement et spontanément, leur concrétisation continue à apparaître comme un graal. Seuls 14% observent que leur manager les prend en considération. Ne serait-ce pas là un frein majeur à la porosité des échanges ? C'est donc le rôle des managers de faciliter les connexions interservices.

Pour Duperrin, la communauté est directement liée à la notion d'intérêt commun (69, DUPERRIN). Elle ne peut donc être créée ex nihilo indépendamment de l'existence de cet intérêt. En entreprise, l'intérêt commun doit s'articuler avec la notion de sens. Quel sens

³³ "State of Community Management 2012" <http://www.slideshare.net/rhappe/2012-state-of-community-management-12162160>. Établi par des professionnels reconnus et bénéficiant des retours d'expérience d'un grand nombre d'entreprises membres et de praticiens aguerris c'est en général le "must read" de l'année sur la question.

³⁴ Enquête réalisée durant l'été 2011 auprès d'un échantillon de 260 salariés et managers de tout niveau en Europe, surtout La France, l'Allemagne, la Suisse et la Hollande.

la participation a-t-elle dans le contexte de leur travail et de leurs objectifs ? Voilà la question qu'il convient de se poser dans tout projet de déploiement ECM : « Si vous cherchez la différence entre les entreprises où les communautés fleurissent aux quatre coins de l'intranet et délivrent de la valeur à toute l'entreprise, et celles où le lancement d'une communauté demande une équipe projet de cinq personnes, trois mois de travail préparatoire et des efforts surhumains pour la faire vivre dans le temps, n'allez pas plus loin. Les premières ont mis à profit des communautés existantes au sein de l'entreprise. Pendant que les secondes ont essayé de créer de toutes pièces des communautés qui correspondent à un besoin du point de vue de l'entreprise, mais n'ont aucune réalité du côté des salariés (69, DUPERRIN). Si le dispositif peine à fonctionner, la raison serait donc à chercher au niveau du sens : la culture managériale permet-elle de participer à telles activités non directement productives ? L'investissement personnel est-il reconnu et valorisé ? Si les communautés sont difficiles à créer, il faut d'abord lever les barrières qui empêchent les volontés communautaires de s'exprimer.

Lorsqu'il n'existe pas de communautés dans l'entreprise, ou plutôt pas celles que l'entreprise voudrait voir émerger, il faut, au-delà de la problématique du sens, travailler la notion d'intérêt communautaire. L'expérience de Thales montre bien que le community management à marche forcée n'est pas la bonne solution et que la réponse adaptée semble résider dans une importante campagne de sensibilisation interne pour favoriser l'appropriation de l'outil. Si créer des communautés est impossible, on peut contribuer à l'émergence d'un intérêt sur un sujet ou à une prise de conscience qui entraînera un sentiment d'appartenance groupal et la naissance d'une vraie communauté : « Le répertoire d'une communauté de pratique comprend des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des styles, des actions ou des concepts créés par la communauté, adoptés au cours de son existence et devenu partie intégrante de la pratique » (70, WENGER). Il n'est donc pas surprenant de constater que les entreprises les plus performantes sur le sujet ont une approche plutôt libérale de la création de communautés par leurs salariés (et non par l'entreprise).

La question centrale est moins de savoir comment « rationaliser » les communautés, que de déterminer l'effort organisationnel maximal acceptable pour faire fonctionner la communauté et la mise en place de mécanismes qui rendent quasi-automatiques la réutilisation du capital qu'elle génère au sein de l'activité métier traditionnelle.

On peut esquisser un début de réflexion. Plus on veut rendre une communauté directement opérationnelle, plus on doit la structurer. Dès qu'on parle d'exécuter, de produire, le groupe auto-organisé n'est-il pas un mythe ? En transformant la communauté en une entité opérationnelle et en imposant la mise en place de structures de commandement qui peuvent faire doublon avec les structures traditionnelles, l'entreprise ne perd-elle pas de son agilité ?

Si l'on résume, l'entreprise semble donc avoir trois options pour intégrer et positionner ses communautés :

- Intégration et structure lourde : apport business réel mais coût organisationnel important.
- Intégration et structure légère : apport plus aléatoire mais coût organisationnel acceptable
- Autonomie et connexion : l'idée est de laisser vivre les vraies communautés et dépenser un minimum d'énergie sur le sujet pour concentrer les efforts à maximiser la réutilisabilité du capital connaissance / relationnel qu'elles génèrent au niveau du business quotidien.

3.4.3 Préconisations pour l'accompagnement au changement

On peut alors suggérer quelques préconisations générales concernant le déploiement de communautés dans un ECM :

1. Accompagner la croissance d'une manière organique plutôt que de concevoir un plan détaillé et l'implanter. Les réseaux sociaux personnels et d'affinité dessineront les opportunités premières de développement de la communauté.
2. Tirer parti de l'expérience d'autres communautés existantes
3. Favoriser différents niveaux de participation
4. Développer à la fois des espaces publics et privés au sein de la communauté.
5. Viser la valeur. Cette source de valeur n'est pas toujours apparente au début. Les membres se concentreront sur les problèmes techniques rencontrés au quotidien alors qu'avec la croissance, la communauté pourra construire un ensemble systématique de savoirs facilement accessibles et de qualité.
6. Avoir du rythme. Un tempo qui ne doit ni essouffler les membres ni les ennuyer. Un mélange de forums d'échanges et de projets de construction d'outils favorisant à la fois l'établissement de relations interpersonnelles et la participation aux activités communautaires.

Selon Stany Regout (73, REGOUT), le succès d'un projet repose sur la mise en place d'un dispositif de pilotage composé de trois acteurs clés que sont :

- Le comité de pilotage, responsable des orientations et de la décision d'investir,
- L'équipe projet, chargée des études et de la conduite de changement,
- Le personnel de l'entreprise, directement concerné par le changement.

Par ailleurs, il présente le projet de changement en trois phases :

- L'écoute stratégique (mettre en relief les forces et les faiblesses de l'organisation existante ainsi que les menaces ou opportunités de son environnement)
- La conception de l'organisation cible (reconfiguration des processus, des unités de responsabilité, des métiers et les rôles d'encadrement, etc.).
- La gestion de transition (scénario de transition et de la mobilisation d'un dispositif d'action, sachant que la conduite du changement n'est pas programmable comme un projet technique, parce qu'elle dépend fortement des jeux d'acteurs et du contexte économique et social de l'entreprise).

Ainsi, il semble que pour en arriver à des changements durables, la direction doit intégrer toutes les composantes du changement et percevoir le capital humain comme un instrument clé de la réussite. Pratiquement, il s'agit de repérer, préparer et construire les zones où l'on estime avoir des négociations et de détecter les points sur lesquels portera délibérément la négociation des solutions avec les acteurs intéressés.

Il semble également nécessaire d'associer au projet de changement le plus grand nombre d'individus possible et de diffuser régulièrement les résultats obtenus. Nous pouvons reprendre les conseils de Pemartin (74) pour qui réussir le changement nécessite la réponse à quatre conditions :

- appréhender le changement comme un état et non comme un moment ponctuel de crise et de déséquilibre ;
- prendre en compte les réticences au changement ;
- créer les conditions de la réussite du changement (provoquer des scénarios de changement positifs, faire des interventions réfléchies, solliciter un engagement envers l'objectivité et la rationalité et former les cadres à la pratique du changement).
- Solliciter un engagement envers l'objectivité et la rationalité.

La résistance peut se traduire par des réactions minimales et qui peuvent passer inaperçues pour le manager, ou des réactions agressives qui se manifestent d'une manière ouverte. Les managers, de même que les employés, ont donc, besoin de savoir et comprendre les raisons et les causes de la résistance au changement. Mais il ne faut pas croire que la résistance au changement ne puisse jamais cesser complètement. Le changement organisationnel ne peut se faire que par les individus ou les groupes de personnes qui auront su se conformer et/ou s'approprier le changement.

Pour éviter un décalage entre les niveaux, la direction doit maintenir des attentes réalistes et prévoir des préoccupations variées et évolutives de la part des différents sous-groupes de destinataires. De plus, les cadres ont souvent tendance à remettre en question la légitimité du changement, peut-être parce qu'ils sont les mieux placés pour percevoir et apprécier

l'ampleur réelle des conséquences pratiques du changement qu'ils auront à gérer. La cohérence entre le discours et l'action demeure une préoccupation forte et très souvent commune à l'ensemble des cadres.

Pour bien planifier la gestion de préoccupations associées au changement, on peut proposer le modèle suivant :

- Préoccupations centrées sur l'organisation : CLARIFIER les choix
- Préoccupations centrées sur le changement : INFORMER sur sa mise en œuvre
- Préoccupations centrées sur l'expérimentation : APAISER le sentiment d'incompétence
- Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement : VALORISER l'expertise

3.5 Le Déploiement ECM : projet ou programme?

3.5.1 L'outil, le nerf de la guerre

Repenser les modes relationnels et communicationnels dans les organisations sous le seul paravent du discours technique n'est pas une approche appropriée (72). A elles seules, les technologies ne peuvent rien. Si tout tient à la démarche stratégique, pourquoi se focaliser alors sur l'outil ? Parce que, dans les faits, c'est de cette manière que les entreprises abordent le sujet. Doit-on connaître précisément les usages cibles et l'organisation finale lorsqu'on démarre un projet collaboratif ? Ou l'outil crée-t-il le besoin ? Si la réponse est évidente dans un contexte de système d'information traditionnel, dans le domaine du collaboratif, le débat paralyse parfois les prises de décisions ou crée des tensions inutiles. En se focalisant sur les détails de la mise en œuvre, les directeurs de projets et autres intervenants techniques ont tendance à oublier l'aspect le plus important : l'adoption par les utilisateurs finaux. Il ne s'agit pourtant plus de préciser le besoin fonctionnel pour choisir l'outil, mais bien de clarifier son approche de transformation et de la concrétiser par une succession de projets d'outillage. Pour l'outil, il ne s'agit ni de précéder ou de suivre mais de s'aligner avec l'évolution des usages et des besoins de l'organisation pour exécuter ses processus. Face à ces nouvelles situations, l'entreprise doit elle aussi faire évoluer son logiciel de gouvernance afin de distinguer ces cas de figures et légitimer les choix de solutions. La question de la démarche à adopter face au choix de l'outil et du rôle de chacun se pose de plus en plus fréquemment.

Le déploiement de l'ECM dans une organisation nécessite une implication forte des métiers, donc une dynamique locale et une cohérence globale, à la fois technique (avec la plateforme ECM et son intégration) et organisationnelle (pour l'architecture des contenus).

Certaines organisations ont ressenti le besoin de créer une structure de programme propre pour à la fois susciter des usages, mutualiser les moyens et conserver la cohérence de l'ensemble. L'originalité de ces démarches est d'associer, au sein d'une même équipe, des profils différents qui illustrent l'aspect novateur et hybride de cette démarche (communication, DSI, documentation, marketing, etc.). Il faut noter que ces équipes ad hoc sont dissoutes ou remaniées une fois atteint l'objectif de préciser et dynamiser l'usage des nouveaux outils.

Cette approche bouscule l'organisation classique d'un projet d'ingénierie des systèmes d'information qui articule traditionnellement la gestion de projet entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

En effet, le déploiement d'un projet ECM présente quelques caractéristiques qui obligent à une gouvernance originale :

- il s'agit autant de développer des usages que de répondre à des besoins que l'on a souvent du mal à exprimer faute de connaître les possibilités des outils,
- les futurs utilisateurs de ces outils ne les connaissent pas; il faut donc leur montrer, anticiper leurs besoins par la compréhension de leur métier, observer ce qui réussit et ce qui échoue;
- le déploiement repose sur une plateforme technique commune et une cohérence dans la présentation et l'organisation des contenus; la gouvernance d'un projet ECM s'apparente à la gestion d'une « copropriété »;
- certains usages sont prévisibles et redondants.

Nous avons pu constater que pour le projet Team OnLine, Thales a voulu couvrir un champ fonctionnel très vaste dès le départ, et ce malgré un budget insuffisant ou des ressources humaines inadaptées. Pour garantir au projet les meilleures chances de réussite il faudra, au contraire, procéder par pallier dans le déploiement de l'outil : débiter avec un projet limité et le terminer avant de se lancer sur un autre projet. Cette démarche permettra d'éviter les risques d'échecs dus aux dépassements de budgets.

3.5.2 La remise en question du management de projet ECM en mode séquentiel

La première difficulté de la gestion en mode projet vient du fait que chaque métier intervenant réinterprète les finalités du projet selon sa culture professionnelle. On pourrait croire que la meilleure réponse à un pilotage difficile est de renforcer l'usage des instruments classiques du management de projet : le cahier des charges initial, la décomposition des tâches, la planification, la gestion des risques, l'évaluation des

ressources, le lissage des ressources, le suivi des ressources et des coûts, les techniques de suivi du projet, les réunions de coordination... Or les techniques de gestion de projet n'ont pas de réponse à toutes les difficultés de la conduite de projet. En effet, ces méthodes s'appuient sur deux hypothèses, qui sont finalement assez peu réalistes dès lors que l'on s'intéresse aux projets réels :

- il est possible de planifier les tâches car l'on a, dès le départ, une connaissance suffisante des objectifs et des moyens à prévoir
- il est possible de décomposer l'ensemble des tâches en tâches séquentielles qui s'enchaînent naturellement, chacun utilisant le travail précédent pour avancer à son tour (l'industrialisation vient après la conception...)

En effet, les enquêtes dans les entreprises qui pratiquent la gestion par projet révèlent une réalité plus complexe où ces deux hypothèses ne sont pas vérifiées. En effet, en début de projet, les acteurs travaillent avec une connaissance limitée, qui se résume souvent à l'expérience des projets précédents et aux objectifs généraux fixés par la direction de l'entreprise. Plus les projets sont novateurs, plus le niveau de connaissance au départ est limité. Le niveau de connaissance et de précision s'accroît avec l'avancement dans le projet, au fil des décisions et des épreuves qui permettront de vérifier si les choix sont réalistes.

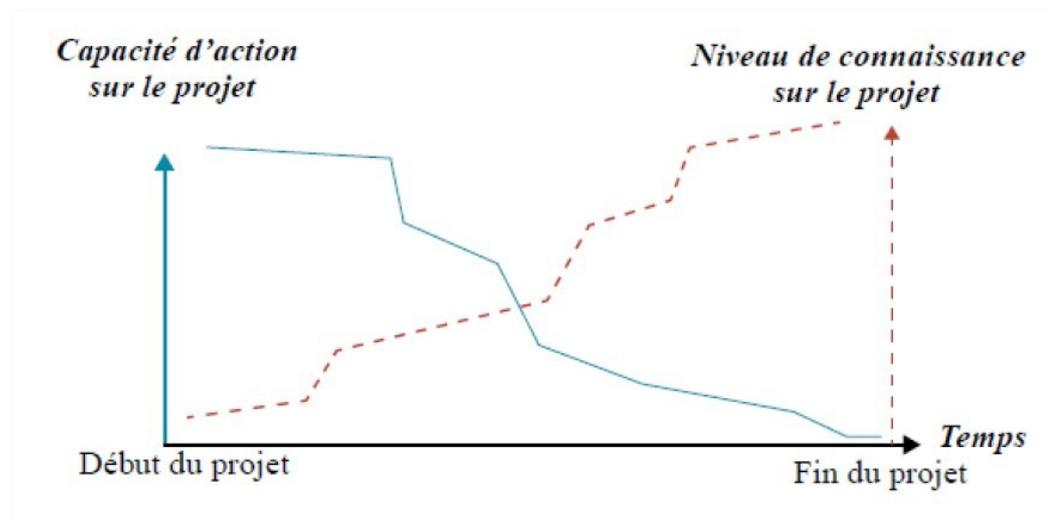


Figure 18 - Projet / Connaissance/ Capacité d'action³⁵

La faible efficacité de la démarche séquentielle est à l'origine des démarches d'ingénierie concurrente : il s'agit de produire davantage de connaissances en amont, par exemple sur la faisabilité technique, afin d'éclairer mieux les choix initiaux. Il s'agira d'avoir suffisamment d'éléments, en amont, sur les objectifs du projet et les solutions qui seront mises en œuvre, à chaque niveau, avant de faire les choix décisifs. Cela suppose que plusieurs experts, qui en principe interviennent au cours du projet, soient présents au plus tôt pour contribuer aux

décisions importantes, ou bien que les experts puissent intervenir en amont et en aval de la tâche dont ils ont la responsabilité.

Le paradoxe de la gestion en mode projet apparaît : d'un côté, la planification rigoureuse et séquentielle peut décourager les interventions des experts au fil du projet ; de l'autre côté, dès lors que l'on accorde une place moins déterminante aux techniques classiques de prévision et de coordination des ressources par la planification, la conduite de projet risque d'être dépourvue d'instrument de coordination.

3.5.3 Vers un management de projet en mode agile ?

Approche Classique	Approche Agile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lotissement en phases ▪ Effet tunnel => <i>Boîte noire</i> ▪ Qualité prédéfinie ▪ Faible qualité en fin de développement ▪ Résistance aux changements ▪ Majoration des Coûts initiaux ▪ Produit livré tel que commandé ▪ Documents par phase (CMMI, ISO) ▪ Réception en fin de contrat ▪ Garanties théoriques ▪ Conditions de facturation par phase ▪ Collaboration : contrôle du fournisseur ▪ Contrat rigide : modifié par avenants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lotissement en fonctions et releases ▪ Transparence => <i>Boîte blanche</i> ▪ Qualité au fil de l'eau ▪ Haute qualité en fin de développement ▪ Changement positifs pour le produit ▪ Optimisation des Coûts ▪ Produit livré de plus grande valeur ▪ Documents produit utiles au client/ util. ▪ Réceptions multiples au fil de l'eau ▪ Garanties via le produit réel ▪ Conditions de facturation par itérations ▪ Collaboration : implication client continue ▪ Contrat flexible par nature : pas d'avenant

Figure 19 - Comparatif approche classique et approche agile³⁶

Le management en mode agile s'articule autour de quatre valeurs:

- Interaction entre les personnes est plus importante que le processus et les outils. Une bonne communication entre les membres de l'équipe est plus importante que d'avoir des outils de pointe ou des personnes ultras compétentes, mais individualistes.
- Focalisation sur un produit livrable, utilisable. Passer le moins de temps possible dans l'écriture de rapports en tout genre, mais se focaliser sur la production d'un produit utilisable.
- Collaboration avec le client plutôt que négociation de contrat.
- Capacité à réagir au changement plutôt que de suivre un plan. Il s'agit évidemment là d'un élément essentiel.

³⁵ JOLY, M. & MULLER, J-L., De la gestion de projet au management par projet. Édition Afnor, 1994, 213 p. p. 119

³⁶ Source : <http://hubertgillon.wordpress.com/http://hubertgillon.wordpress.com/>

3.5.4 Considérer les différentes approches de l'outil dans la gestion du projet de déploiement

La mise en place d'un ECM peut se faire selon quatre modalités différentes : orientées DG, DSI, métier ou utilisateur final. Chaque fois, le choix de l'outil répond à des exigences et des visions différentes :

- L'approche « stratégique » est portée par la direction générale. Cette dernière donne une vision stratégique de l'évolution à engager et sollicite l'organisation autour de la réflexion et la mise en mouvement de l'entreprise.
- L'approche par l'outillage est portée par la DSI. Elle vise à doter l'organisation d'une plate-forme technique en mesure de bâtir les différentes applications sociales dont elle a besoin aujourd'hui et à l'avenir dans un environnement maîtrisé et intégré.
- L'approche métier est initiée par un responsable métier qui constate que ses homologues dans d'autres organisations, voire ses concurrents, adoptent ces nouveaux usages.
- L'approche individuelle est le fait de collaborateurs qui décident d'eux-mêmes d'utiliser des services en ligne pour collaborer et échanger de l'information.

Les acteurs de ces quatre chemins apportent naturellement des réponses différentes à la question du choix de l'outil :

- L'approche Merisienne (consistant à recueillir avant tout le besoin de l'ensemble de l'entreprise) n'est pas forcément adaptée pour gérer les ruptures d'usage et innover.
- La DSI cherchera une plate-forme « boîte à outils ». L'objectif est alors de configurer à la demande de nouveaux services et de couvrir au mieux la diversité des besoins des clients internes.
- Le responsable métier cherchera, lui, un outil adapté mais clés en main.
- L'utilisateur ne porte, quant à lui, aucune ambition particulière. Il essaie, jauge et arbitre très rapidement. L'outil qu'il plébiscitera sera simple d'appropriation et donc focalisé sur un usage donné.

Ces réponses sont à la fois complémentaires et indispensables à la transformation culturelle. Le schéma ci-dessous résume l'approche préconisée pour une gestion systémique de projet appliquée au déploiement d'un outil ECM.

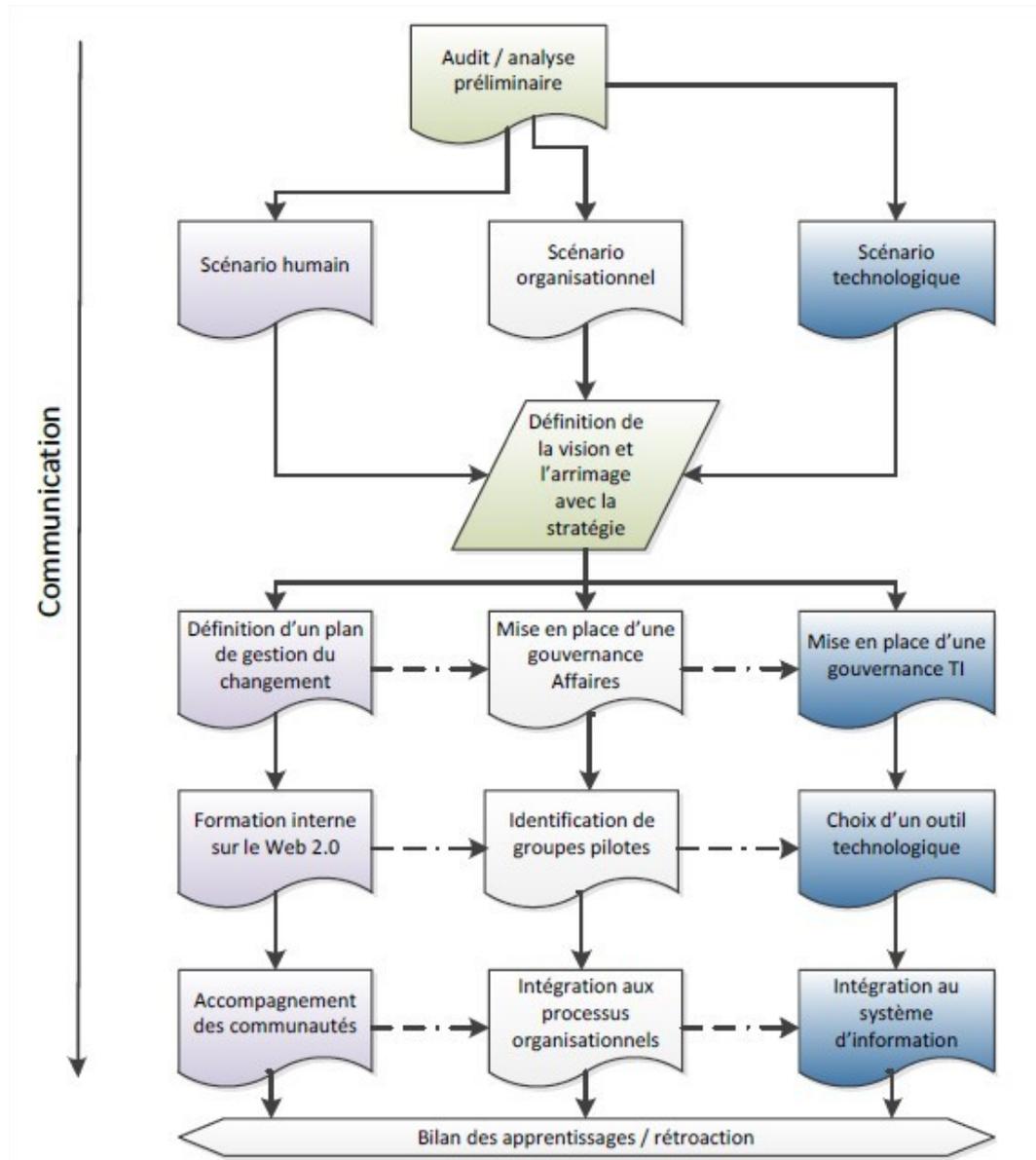


Figure 20 - Les différentes approches d'un projet ECM³⁷

³⁷ http://www.cefrico.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/Livre_blanc_Web20_version_finale.pdf

Conclusion

« La fin des distances physiques révèle l'étendue des distances culturelles »

Dominique WOLTON, Demain la francophonie, 2006

Selon une étude de Gartner³⁸ 70 % des outils collaboratifs implantés d'ici 2013 seront voués à l'échec. Les raisons principales : le manque de méthodologie au moment de l'intégration des outils, un défaut de management, et une mauvaise définition des objectifs. Mon expérience au sein d'un grand groupe dans le déploiement d'un outil de gestion de contenus m'a permis de constater qu'une entreprise qui en fait bon usage peut réussir à faire face aux défis émergents et saisir de nouvelles opportunités d'affaires.

L'implémentation d'un outil de gestion de contenus implique d'importants changements humains, organisationnels et technologiques. Il influe sur les pratiques d'affaires par la remise en cause des modes de management, le passage d'un mode de fonctionnement en silo à un mode de fonctionnement plus transversal. Ces impacts et changements ne peuvent a priori qu'être désirés. Cependant, si la culture de départ de l'entreprise est trop éloignée de la cible et que les valeurs sont trop en décalage, les évolutions seront plus longues à mettre en œuvre. Tout changement amène une perte de repères qui peut provoquer un attrait du nouveau, mais également une résistance. En outre, l'accès facilité à l'information et le partage de connaissances peuvent être perçus comme une source de remise en cause de positionnements dans l'organisation, la détention de l'information étant classiquement considérée comme un attribut du pouvoir.

Aussi une bonne gestion du changement et la mise en place d'une structure de gouvernance claire et efficace s'imposent comme facteurs de réussite. Mais il est aussi très important de comprendre que l'intégration d'un nouvel outil de gestion documentaire et surtout le développement des communautés, ne se feront qu'avec le concours des employés, certes, mais aussi et surtout de leurs hiérarchiques immédiats. La démarche ECM propose une nouvelle approche de la gestion de l'information, pilotée par les usages et non par l'organisation ou les outils. L'objectif est de permettre une amélioration de la productivité des utilisateurs en mettant ensemble contenus, outils collaboratifs pertinents et pratiques métiers/usages. L'optimisation des processus métiers et la gestion des flux de communication sont deux leviers sur lesquels doit s'appuyer le management de l'entreprise. L'ECM remet l'humain au centre des processus et permet aux professionnels de l'information de conseiller, d'animer et d'anticiper les besoins des utilisateurs en associant ceux-ci aux

³⁸ C. Pettey et B. Tudor (2010). Predicts 2010: Social Software is and Enterprise Reality, Gartner Inc. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>

outils. L'évolution vers une entreprise plus « communicante » ne sera pas légitimée si les finalités ne sont pas comprises, si aucun horizon n'est donné. Elle sera assimilée à un simple effet de mode.

Ainsi, ce travail au sein d'un grand groupe managé par processus m'a permis de mieux cerner les principes d'une gestion de projet ECM efficaces qui doit s'assurer :

- **des conditions « PROJET »** : l'engagement des directions générales au-delà du court terme, le positionnement du projet sous le signe de l'avenir, la compatibilité des valeurs d'organisation, la perception d'intérêts communs, une équipe projet avec des compétences complémentaires.
- **des conditions « PROCESSUS »** : le partage clair des rôles et responsabilités entre les partenaires, des processus décisionnels souples et rapides, la disponibilité de ressources, la transparence de l'information partagée, des mécanismes de communication continue, la présence d'un mécanisme de gestion des différends, l'évaluation continue du projet.
- **des conditions « PERSONNES »** : une équipe projet capable d'instaurer rapidement un climat de confiance, des *sponsors projet** clairement identifiés, l'habilitation et la mobilisation de personnels impliqués, des utilisateurs audités.

Bien au-delà du seul aspect technologique, l'ECM représente un virage progressif – et non une cassure définitive avec l'ancien modèle – vers de nouveaux paradigmes, de nouveaux modèles d'affaires et de nouveaux modes de relations dans l'entreprise. Mais si ce passage s'avère bénéfique, voire même incontournable pour l'entreprise de demain, il n'est pas toujours aisé d'en saisir et d'en faire valoir toute la valeur face aux résistances internes à l'organisation. L'intangibilité des bénéfices apparaît en soi comme l'un des défis de ce passage, bien que des méthodes d'analyse (ROI) permettent de circonscrire les aspects plus tangibles de l'Entreprise 2.0 (réduction de coûts, efficacité du marketing, processus de développement de produits plus rapide, etc.).

Un projet très innovant ne se pilote pas de la même façon qu'un projet de conception routinière : un périmètre d'action très large sur un délai souvent réduit, une difficulté à appréhender tous les métiers impactés dans leur quotidien par l'arrivée d'un nouvel outil, une résistance au changement ouverte ou implicite, une réorganisation en profondeur des pratiques de travail ; autant de challenges que le chef de projet chargé du déploiement ECM devra assumer tout au long de sa mission en y intégrant les processus en place et les circuits d'information déjà établis dans l'organisation.

Glossaire

CAPITAL IMMATERIEL : tout ce que l'on possède sous forme de savoir formalisés ou non, de qualité de son personnel, marque, R&D, de méthode

COLLABORATION : Interactions multiples entre deux ou plusieurs individus. A distinguer de la "communication" (un individu A envoie un message à un individu B) et de l'"interaction" (un individu A envoie un message à un individu B qui lui répond par retour de message).

COMMUNAUTES : Communautés qui regroupent des individus partageant des centres d'intérêts communs, coopérant et échangeant leurs savoirs.

CORE TEAM : équipe des administrateurs des espaces d'aujourd'hui associés au projet Team OnLine

CSE : Centre de Services Elancourt (78)

DOMAIN ENTERPRISE INFORMATION MANAGERS (D-EIM) : membre du comité de direction, apportant les connaissances nécessaires à la stratégie et la gouvernance des communautés, supervisant également dans l'entité le déploiement de tous les types de communautés.

DSI : Direction des Systèmes d'information

ECM : en anglais Enterprise Content Management. Vise à gérer l'ensemble des contenus d'une organisation. Il s'agit de prendre en compte sous forme électronique les informations qui ne sont pas structurées, comme les documents électroniques, par opposition à celles déjà structurées dans les bases de données.

ENTERPRISE INFORMATIONS (EIM) : administrateurs de communautés.

ENTITY FUNCTIONAL TEAM (EFT) : l'équipe projet au sein de la Direction des Systèmes d'Information de Thales Services

ENTREPRISE 2.0 : terme dérivé de Web 2.0 pour décrire combien un logiciel peut être social, et est employé actuellement pour transformer l'intranet d'entreprise en une plateforme plus organique, collaborative et gérée par l'utilisateur. Le terme fut inventé par Andrew McAfee de la Harvard Business School dans le MIT Sloan Management Review du printemps 2006.

INFOBESITE : surcharge informationnelle ou surinformation (ou infobésité, selon l'Office de la langue française ; en anglais Information overload), est un concept couvrant le trop plein d'informations reçues.

INFOGERANCE : cas particulier d'externalisation visant à confier à un prestataire informatique tout ou partie du système d'information d'un client, dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de services et une durée définis.

GED (ou GEIDE) : Gestion Electronique de Documents, ou Gestion Electronique de l'Information et des Documents dans l'Entreprise. 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.

METADONNEE : littéralement, « donnée avec une donnée ». Donnée servant à décrire, à définir, voire à compléter une autre donnée. Donnée qui renseigne sur la nature d'une autre donnée et en permet son utilisation pertinente. Dans les technologies de l'information, les métadonnées sont généralement des données structurées qui décrivent des informations peu ou pas structurées et en permettent leur exploitation. Voir également Index. Cincom ECM permet la capture, la saisie et la génération de métadonnées des contenus qu'il gère, de quelque type qu'ils soient.

MOA : aussi dénommée maître d'ouvrage est l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif du projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage. La maîtrise d'ouvrage (en anglais Project Owner) maîtrise l'idée de base du projet, et représente à ce titre les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné.

MOE : Le terme maîtrise d'œuvre désigne une personne ou entité chargée de la conduite opérationnelle de travaux.

PASC : nom donné aux communautés de processus « Préparer et Assurer le Service Client.

PLAN DE CLASSEMENT : structure (linéaire, hiérarchique, multidimensionnelle,...) qui décrit l'organisation du contenu.

PORTAIL : Page d'entrée d'un site web comportant un grand nombre de liens vers différentes parties du site ou vers d'autres sites. Le terme a dérivé en même temps que les apports techniques vers la désignation d'une structuration particulière de site web permettant d'agréger différents services, contenus et accès de sources variées. Par voie de conséquence, le portail est donc le point d'entrée d'un système ECM.

PROCESSUS : vient du latin pro (au sens de « vers l'avant ») et de cessus, cedere (aller, marcher). Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

ROC : gains générés par les outils collaboratif (ROC ou Return en Collaboration).

ROI : ou retour sur investissement en français, parfois appelé rendement ou taux de rendement ou taux de profit, désigne un ratio financier qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à la somme initialement investie dans un investissement.

SDM : Service Delivery Managers. A Thales, ces collaborateurs sont en contact direct avec le client.

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.

TOL : Team OnLine, nom donné à l'outil ECM de Thales.

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.

Le classement thématique est le suivant :

- Nouvelles pratiques sociales dans l'entreprise – Entreprise 2.0
- Sociologie du travail
- Travail et technologies de l'information
- Gestion de contenu
- ROC, ROI et gestion de contenu
- Approche Processus et Management stratégique
- Gestion de projet
- Communauté
- Conduite du changement

Dans le corps du mémoire, certains sites internet sont mentionnés en notes de bas de page. Les liens sont tous actifs à la date du 15 octobre 2012.

NOUVELLES PRATIQUES SOCIALES DANS L'ENTREPRISE – ENTREPRISE 2.0

[1] KALIKA M., LEDRU M., ISSAC H., BEYOU C. et JOSSERAND E. Le e-management: quelles transformations dans l'entreprise ? Paris. Éditions Liaisons. 2003. 192 pages. Collection Entreprise & Carrières. ISBN 978-2-87880-523-9.

L'Observatoire Dauphine-CEGOS du e-management vise à étudier, sur une durée d'au moins cinq ans, les effets de l'introduction des TIC dans les entreprises, et plus particulièrement leurs conséquences sur la stratégie, le management et les hommes, les organisations. Cet ouvrage met donc en évidence les résultats obtenus lors de la deuxième année d'enquête et apporte des éclairages essentiels pour comprendre l'impact réel des technologies de l'information pour les décideurs, managers concernés dans les entreprises.

[2] SILVA François (CNAM-ESCEM), HUGON Stéphane, (GRETECH-Sorbonne). Usage des TIC et RSE. Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises. [En ligne]. Rapport CIGREF. Juin 2009. Page 10. [Consulté le 20 août 2012]. http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2009/CIGREF-ORSE_-_Usages_des_TIC_et_RSE_Rapport.pdf

Le CIGREF a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance pour les entreprises. Ce rapport est issu des réflexions et des échanges qui ont eu lieu en 2008, dans le cadre des réunions du groupe de travail CIGREF-ORSE.

[3] HINCHCLIFFE Dion. Enterprise 2.0 a bright spot for software in 2012. [En ligne] Blog Zdnet.com.

<http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/enterprise-2-0-a-bright-spot-for-software-in-2012/2150> 25 Juin 2012. [Consulté le 28 août 2012]

Cet article écrit par Dion Hinchcliffe, spécialiste en matière d'entreprise 2.0 et de pratiques sociales internes, aborde le niveau de maturité des entreprises dans leur transformation en une entreprise 2.0.

[4] MAC AFFEE Andrew. "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration", MIT Sloan Management Review Vol. 47, No. 3. 2006. pp. 21-28.

Cet auteur est l'inventeur du terme « Entreprise 2.0 », terme dérivé de Web 2.0, pour décrire combien un logiciel peut être social, et est employé actuellement pour transformer l'intranet d'entreprise en une plateforme plus organique, collaborative et gérée par l'utilisateur.

[5] MAC AFFEE ANDREW on Enterprise 2.0. Interview video d'Andrew McAfee. [En ligne] Octobre 2009. <http://www.youtube.com/watch?v=3NN3uej7IMS> [Consulté le 24 août 2012]

*Entretien accordé au groupe McKinsey & Company à l'occasion de la parution de son livre *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for your Organization's Toughest Challenges* (Harvard Business Publishing), McAfee y révèle plusieurs observations intéressantes sur les nouveaux défis de l'entreprise.*

[6] CREPLET Frédéric et JACOB Thomas. Réussir un projet Intranet 2.0 : Ecosystème Intranet, innovation managériale, Web 2.0, systèmes d'information Paris. Editions Eyrolles. 2009. ISBN-10: 221254345X

En s'appuyant sur des préceptes de conduite de projet et de conduite du changement, les auteurs développent une approche originale des besoins de l'entreprise en solutions Intranet 2.0 par la notion d'écosystème Intranet.

[7] PETTEY C. et TUDOR B. Predicts 2010: Social Software is and Entreprise Reality, Gartner Inc. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1293114>

Les auteurs proposent une vision prospective des technologies sociales dans l'entreprise dans les années à venir.

[8] WOLTON Dominique. Informer n'est pas communiquer, Paris, CNRS éditions, 2009, 140 pages, Traductions étrangères

Ce bref essai peut être comme un appel lancé aux chercheurs en sciences de l'information et de la communication pour qu'ils abordent autrement la communication en lui donnant la place que le sociologue estime nécessaire pour répondre aux défis sociaux de ce siècle. Après plus de trois décennies dédiées aux travaux sur la communication, le directeur de l'Institut des sciences de la communication du CNRS dénonce le stéréotype dominant selon lequel l'information est plus sérieuse que la communication et cette dernière se limiterait à la manipulation.

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

[9] BERNOUX Ph., (1998), « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? Réponse à David Courpasson », Sociologie du Travail, volume XL, n°3, pp. 393-405

Directeur de recherche honoraire au CNRS, fondateur du Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle, l'auteur aborde dans cet article les formes de contrôle dans l'organisation. 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.

[10] REYNAUD, J.-D. "Pour une sociologie de la régulation sociale", Sociologie et sociétés XXIII, 1991. Pp 13-26.

Dans cet article, J.D Reynaud présente sa théorie de la régulation sociale initiée dans le domaine des relations professionnelles puis étendue aux organisations, notamment pour comprendre le conflit et la négociation et rendre compte de l'articulation entre contrainte et liberté.

[11] ZARIFIAN Philippe. Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle, PUF, 1996.

Cette recherche interroge directement l'organisation en sollicitant trois types de priorités (la productivité, la coopération et l'activité communicationnelle) à partir desquelles l'industrie peut, non seulement "répondre" à la flexibilité requise par le marché, mais aussi devenir active, devenir une force de proposition.

[12] JAUREGUIBERRY F. « Télécommunications et généralisation de l'urgence », Sciences de la société, 1998. n° 44, pp. 83-96.

Les organisations contemporaines valorisent l'action et l'urgence. L'auteur présente la maîtrise et le contrôle du temps comme des enjeux fondamentaux de survie pour les organisations, contraintes à s'adapter à ce nouveau rythme socio-culturel. L'ouvrage propose de nouveaux modes de gestion s'appuyant sur les TIC permettant aux employés d'être à la fois plus autonomes et plus contrôlés.

[13] POITOU Philippe. Le livre noir du travail Edition L'HARMATTAN Questions contemporaines page 126, 2007

Ce livre est une étude et une analyse psychosociologique, philosophique et culturelle de tout ce qui constitue la vie en situation de travail. L'auteur fait un constat dramatique des effets destructeurs des nouvelles formes de travail toujours plus déshumanisées.

[14] DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSSELIN. Psychologie du travail et des organisations, 1996

L'ouvrage propose un nouvel éclairage aux modèles traditionnels afin de mieux analyser et de mieux comprendre les travailleurs dans leur intégralité.

TRAVAIL ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

[15] KESSOUS E. et METZGER J.M. Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? , in Le travail avec les technologies de l'information, Paris. Hermes. 2005. p. 135-155.

Cet article interroge la place de l'e-mail dans le phénomène de la surcharge informationnelle à partir de traces d'usages et d'entretiens. Plutôt que de s'arrêter à la seule dimension quantitative, l'analyse montre que le "poids" des e-mails au travail tiennent surtout à la difficile constitution de conventions d'usage. Par ailleurs, l'enquête invite à nuancer la stigmatisation unique de l'e-mail. Ce moyen de communication est étroitement lié à aux nouvelles formes organisationnelles au sein desquelles les exigences en termes de disponibilité et de gestion relationnelle participent largement au sentiment de surcharge.

[16] VACHER B. Les enjeux de la manutention de l'information. Système d'Information et Management. 1998. pages 65-83. Ed. ESKA, vol 2.

Malgré la puissance des technologies de l'information et de la communication, la gestion de l'information comprend toujours une somme de petites tâches : collecter, trier, mettre en forme, ranger, mettre à jour, retrouver. Deux exemples illustrent le processus menant à la négligence et au mépris de ces tâches de manutention de l'information avec les risques que cela entraîne, à savoir prendre des décisions à partir d'une vision tronquée de la réalité.

[17] BOUKEF N. Utilisation du courrier électronique dans l'activité managériale : usages, intérêts et limites. 2005. Thèse doctorat Université Paris Dauphine, Crepa-DRM. Prix Fnège-AIM-Robert Reix de la meilleure thèse soutenue en systèmes d'information.

L'auteur s'intéresse au cas particulier de l'utilisation du courrier électronique dans la relation hiérarchique : est-elle à l'origine d'une modification des liens hiérarchiques ou contribue-t-elle plutôt au renforcement du rôle de la hiérarchie ?

[18] BERDUGO Alain, MAHL Robert, JEAN Gérard (direction). Guide du management des systèmes d'information : thèmes et termes essentiels. Paris. Hermès Science Publications. 2002. 622 p. ISBN 2-7462-0524-6

Cet ouvrage traite les thèmes et termes couverts par ce sujet dans toutes leurs dimensions : métier, technologie et environnement.

[19] GUYOT Brigitte. Sciences de l'information et activité professionnelle. [En ligne] CNRS Editions. 2004. Hermès, n° 38. pp. 38-45.

<http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/9422?show=full> [Consulté le 23 août 2012]

L'auteur s'interroge sur la démarche spécifique des sciences de l'information, en proposant une « approche par le document » et une approche « système d'information ».

[20] ISAAC Henri, CAMPOY Eric et KALIKA Michel « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information. », dans revue Management & Avenir, vol. 12, 2007 http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/15/51/19/PDF/HIM_A.pdf
[Consulté le 15 septembre 2012]

La recherche s'appuie sur une analyse empirique longitudinale de cinq ans sur un échantillon de plus de 12 000 salariés. Les résultats montrent que la perception de la surcharge d'information, de la surcharge d'activité, d'urgence est croissante sur la période 2001-2005. Cette étude indique que la suractivité est déterminée par la surinformation, l'urgence et, à un degré moindre, par les TIC.

[21] ARSON Cyril Le mail va-t-il tuer votre compétitivité? 23/03/2012 Spring Conseil - Pour améliorer votre système de management - <http://www.toutpourmanager.com/dossier-554-le-mail-va-t-il-tuer-votre-competitivite.html> [Consulté le 22 septembre 2012]

La perte d'efficacité due au manque de méthodes, aux échanges d'informations, aux envois de mails, aux réunions peu productives, devient un véritable enjeu d'organisation. L'auteur interroge Christian Caoudal, dirigeant de la société ooPartners et concepteur de la solution collaborative Intra'know sur son expérience de près de 10 ans sur ce sujet.

[22] MICHEL Jean. Manager et développer son service infodoc. Guide Pratique Archimag Janvier 2007, pp 13-16 Article publié sous le titre: "Le centre de doc est mort... vive le service infodoc stratégique!"

Les centres de documentation subissent de plein fouet l'impact du développement explosif et dévastateur du "numérique" et de l'interconnexion mondiale des réseaux informatiques et de télécommunications. L'auteur questionne leur utilité et leur économie alors qu'Internet, Google et le Web2 sont devenus, de facto, les référentiels dominants pour la production, la diffusion et le partage de l'information.

GESTION DE CONTENUS

[23] ATOS ORIGIN. De la gestion de contenu à la gestion de l'information. Livre blanc [En ligne]Paris.2008.http://atos.net/nr/rdonlyres/3a1d2826-d95e-471a-b9f5-f5df142c6844/0/080804_ecm_livreblanc.pdf [Consulté le 16 août 2012]

Ce livre blanc s'adresse aux dirigeants d'entreprises et aux responsables des services dédiés aux technologies de l'information qui doivent se pencher sur la question de la gestion des contenus en raison de leur forte contribution à la chaîne de valeur. Ce document vise à les aider à définir pourquoi et comment lancer un programme d'ECM adapté à leurs besoins.

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

L'auteur présente l'outil ECM et ses fonctionnalités. Il propose une démarche de convergence organisationnelle et technique de la gestion de l'information et de la gestion des systèmes d'information.

[25] CHOPPY Thomas, NERDEN Patrick. GED Open Source. [En ligne]. 2010.

<http://www.smile.fr/Livres-blancs/Gestion-de-contenu-et-GED/Gestion-documentaire>
[Consulté le 23 août 2012] Disponible en libre téléchargement.

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.

[26] ROSSIGNOL Benjamin, SAUER-AVARGUES Aude. De la GED à l'ECM : A autre période, autres besoins, autres outils...2009-2010. 39p. Dossier Master 2 ICD. Typologie des Systèmes d'Information. Lille 3.

[27] BOILLET Virginie. Gestion de contenu, les meilleures pratiques. p.11. Paris. Serda-Archimag. 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.

[28] 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 coeur de l'ECM.

[29] SERDALAB. La gouvernance documentaire dans les organisations françaises [pdf en ligne]. Livre blanc. Paris, SerdaLAB, mars 2011. [consulté le 04 juillet 2012].

http://www.serdalab.com/Medias/Livres%20blancs%C3%A9tudes%20gratuites/Livre_blanc_serdaLAB_gouvernance_documentaire.pdf

[30] PRAX Jean-Yves, LARCHER Simon. La gestion électronique documentaire. Paris, Dunod, février 2004. 341 p. Coll. InfoPro. ISBN 2-10-007891-7

Ce livre est un ouvrage de référence qui s'adresse à toute personne concernée par la mise en place d'une GED, ou par l'intégration de fonctions de gestion documentaire dans un intranet ou un workflow. Cette troisième édition est complétée par des témoignages sur des expériences concrètes et par des études de cas.

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

Cet ouvrage apporte une réflexion sur l'économie immatérielle et ses enjeux. Ce livre présente une méthode de valorisation des actifs immatériels permettant d'apprécier la qualité de tous les actifs immatériels grâce à un système de notation et à un tableau de bord innovants, d'en estimer la valeur financière, de mesurer la valeur créée par un projet et de calculer son " goodwill ". Ouvrage retenu pour sa définition du capital immatériel et son application dans l'entreprise.

[32] 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. DOI : 10.3917/docsi.454.0004

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.

ROI, ROC ET GESTION DE CONTENU

[33] FORRESTER RESEARCH [Augie Ray, Nate Elliott, Emily Riley et Jennifer Wise. The ROI of Social Media Marketing – A Balanced Marketing Scorecard Thoroughly Validates Social Media Value. 2010.

[34] VOIRIN Consultants. L'entreprise 2.0, ROI et analyse de la valeur. [pdf en ligne]. <http://www.voirin-consultants.com/fr/management/actualites/publications/livres-blancs/l-entreprise-20-acte-iv-roi-et-analyse-de-la-valeur> [Consulté le 25 août 2012]

[35] PONCIER Anthony. Entreprise 2.0 : Faut-il mesurer le ROI ou la satisfaction ? 2009 <http://poncier.org/blog/?p=997> [consulté le 28 juillet 2012].

[36] NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotakai, La connaissance créatrice, De Boeck, 1997, page 149

APPROCHE PROCESSUS ET MANAGEMENT STRATEGIQUE

[37] DEBAUCHE Bernard, MEGARD Bernard et Patrick. BPM Business Process Management : pilotage métier de l'entreprise. Paris. Hermes. Science Publications. 2004. 212 pages. Collection Management et informatique. ISBN 2746208520

Aujourd'hui, processus métier et système d'information sont intimement mêlés et l'entreprise ne peut plus dissocier les processus de traitement de l'information des processus de sa chaîne de valeur. Comment atteindre un niveau de pilotage des processus métier, équivalent à celui aujourd'hui atteint pour les données métier ? Cet ouvrage dévoile pourquoi et comment le BPM émerge comme nouvelle discipline des technologies de l'information, et transforme l'analyse, la conception et l'architecture des applications et des systèmes d'informations.

[38] CASEAU Yves Processus et Entreprise 2.0, Innover par la collaboration et le Lean management. Dunod. 2011. Collection: Stratégies et Management. 304 pages. EAN13 : 9782100563296

Ce livre propose de déployer l'approche du "lean management" pour le pilotage des processus et l'approche "Entreprise 2.0" pour mieux gérer les flux de communication. Ce livre a reçu le Prix qualité et performance 2011.

[39] MORLEY Chantal, HUGHUES Jean, LEBLANC Bernard et HUGHUES Olivier. Processus Métiers et systèmes d'information : Evaluation, modélisation, mise en oeuvre. Dunod, 2004.

[40] THOMASSON Jean-Jacques et LONJON Antoine. Modélisation XML. [En ligne]. 2006.
[Consulté le 23 août 2012]
<http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212115215/Glossaire_Thomasson.pdf>

[41] MILI Hafedh, BOU JAOUDE Guitta, LEFEBVRE Eric, TREMBLAY Guy, et PETRENKO Alex. Business process modeling languages : Sorting through the alphabet soup. Rapport de recherche, Département d'Informatique, UQAM, Janvier 2004.

[42] DUMONT Christian. ITIL : Pour un service informatique optimal. Eyrolles. 2^{ème} édition. 2007. 378 pages. 3 extraits sont disponibles en ligne sur le site de l'éditeur.
Consultant en systèmes d'information depuis une quinzaine d'années, Christian Dumont nous expose, de façon concrète et pratique, les grands principes de cette approche. Cette nouvelle édition a été entièrement mise à jour pour la nouvelle version d'ITIL.

[43] JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON, FRERY Frédéric. Stratégique 8^{ème} édition Pearson Education 760 pages
Référence incontournable, Stratégique est le manuel de stratégie d'entreprise le plus complet et le plus à jour du domaine. Les auteurs exposent clairement les recherches et les pratiques de la stratégie, en montrant les applications dans les entreprises tout comme dans le secteur public ou les organisations à but non lucratif. Il en résulte un ouvrage extrêmement complet, qui ne néglige aucun aspect du management stratégique et met en lumière les liens entre diagnostic, choix et déploiement.

[44] BELANGER Michel. L'innovation radicale : aux frontières de l'organisation-In du 21^e siècle. Les éditions Sur un pied d'alerte. 2011. 526 pages. ISBN 978-2-9812295-0-2 page 431

[45] AFNOR. Système de management de la qualité, Indicateurs et tableaux de bord. Fascicule FD X 50-171. [pdf en ligne]. Juin 2000 [consulté le 04 juillet 2012].
http://www.abs92.com/documents/analyse_besoins_sociaux/fiches_methodologiques/tableaux_de_bord_des_services_sociaux/methodologie_tableau_bord_afnor.pdf
Le présent document propose une méthodologie pour concevoir, mettre en place et animer un système d'indicateurs et de tableaux de bord pour piloter le système de management de la qualité

[46] CUNNINGHAM John, WOOD Michael, DEMING W. Edwards. Critical Evaluations in Business and Management. Routledge, 2005. ISBN: 041532386X

[47] PARKES Coleman en partenariat avec RICOH. L-impact-des-processus-documentaires-au-sein-des-entreprises. <http://www.ricoh.fr/a-propos-de-ricoh/news/2011/20110630-Livre-blanc-Ricoh---L-impact-des-processus-documentaires-au-sein-des-entreprises.aspx> [consulté le 15 juillet 2012].

[48] LAURENS Patrick. « L'impensable communication dans les normes de « systèmes de management de la qualité » », Communication et organisation [En ligne], 23 | 2003 [consulté le 2 août 2012]. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2840>
Patrick Laurens part d'une logique de conformité et de nécessaire maîtrise des processus, dresse un état de l'art de la démarche qualité reposant sur une communication interne d'entreprise, instrument rationalisé au service d'un idéal relationnel, construit entre désir et demande par l'objectivation d'un compromis qui rencontre la « rationalité limitée » et amène les acteurs à coproduire l'information qu'ils appréhendent.

GESTION DE PROJET

[49] AFNOR. NF X 50-105. Le management de projet, Concepts. Paris La Défense, Association française de normalisation (AFNOR), 1991. 14 p. Figures. ISSN 0335-3931
Cette norme décrit le concept et précise les périmètres du management de projet, de la direction de projet et de la gestion de projet. Elle préconise la mise en œuvre du "mode projet" dans le cas de l'analyse de la valeur.

[50] WYSOCKI. Effective Project Management, Third Edition (Wiley, 2003) 504 pages ISBN : 978-0-471-43221-0

[51] ATKINSON, Simon R., & MOFFAT, James, The Agile Organization, CCRP, 2005
http://www.dodccrp.org/files/Atkinson_Agile.pdf

[52] PORRET William. L'essentiel de la gestion de projet. Archimag Hors-série Guide pratique, 2011, n° 43, p. 9-10.
Dans cet ouvrage, l'auteur met en avant le fait qu'un projet doit d'abord partir d'un ou plusieurs besoins métier auxquels certains outils informatiques peuvent répondre.

[53] GRAWITZ M., Lexique des sciences sociales, 6 éd°. , Paris, Dalloz, p. 70. 1986, 381p.

[54] BERIOT Dominique. Manager par l'approche systémique Groupe Eyrolles, 2006 Editions d'organisation, pages 62-63 ISBN: 2-7081-3626-7

Dominique Bériot s'appuie sur la logique de l'approche systémique pour apporter une contribution pragmatique au management des hommes et du changement. Cette démarche composée de cinq étapes détaillées et illustrées par de nombreux exemples puisés dans les entreprises, est rassurante car elle s'appuie sur les comportements invariants.

[55] GODET Michel. De l'anticipation à l'action : manuel de prospective et de stratégie, Paris, Dunod, 1991, page 10.

Michel Godet propose une démarche prospective, qui est selon lui inséparable de l'action, c'est-à-dire de la volonté de ne pas rester passif face à l'avenir. Cela suppose de mettre en place des méthodes pour mieux apprécier quelles conséquences les stratégies adoptées et les décisions prises ont sur l'avenir.

[56] BRINER W., GEDEES. M., HASTINGS C. Le manager de projet : un leader AFNOR, ISBN 2-12-478311-4. p.9

[57] JOLIVET J. & NAVARRE C., « Grands-projets, auto-organisation, méta-règles : vers de nouvelles formes de management des grands projets », Gestion 2000, n° 2, avril 1993, pp.191-200.

[58] JOLY, M. & MULLER, J-L., De la gestion de projet au management par projet. Édition Afnor, 1994, 213 p. p. 119

[59] PMI. 1998, Communication des risques dans les projets Communication et organisation, 20 | 2001 p. 163

[60] COURTOT, H., *La gestion des risques dans les projets*. Édition Economica, 1998, 294 p. p. 110

[61] MIDLER, C, L'auto qui n'existait pas, Management de projets et transformations de l'entreprise . InterEditions, 1993, 203 p 2eme edition. 1993, p. 188

[62] DECLERCK, R. P., EMERY, P. & CRENER, M. A., Le Management stratégique des projets. Éditions Hommes et Techniques, 1980, 198 p. 1980, p. 43

COMMUNAUTES

[63] WENGER E. et SNYDER W. Communities of Practice : The Organizational Frontier, Harvard Business Review, 2000, 78 : p 139-145

[64] WENGER E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity Cambridge University Press, 28 sept. 1999 - 336 pages Page 72

[65] MAC DERMOTT R. & ARCHIBALD, D. Harnessing your staff's informal networks. 2010. Harvard Business Review, 88(2), 82-89.

[66] SPERBER D. Du « Community Manager » au « Knowledge Broker » : l'importance des intermédiaires dans une organisation Publié le 08 septembre 2011 par Penseeaction. Un anthropologue au coeur des communautés en ligne, Les dossiers de l'Ingénierie éducative, 2001, CNDP, n° 36, pp. 24-27

[67] SOULIER E., LEWKOWICZ M., et COUROGE, N. Gestion des processus métier et travail collaboratif. In: AKOKA, COMYN-WATTIAU, FAVIER, Pre-ICIS Workshop on Process Management and. 2004

[68] DELAMOTTE D.E., Communautés d'amateurs et apprentissage à l'ère du numérique, Distances et savoirs, 2007 /2, vol. 5, pp. 159-175

[69] DUPERRIN Bertrand. Une entreprise ne peut pas créer de communautés <http://pro.01net.com/editorial/558406/lentreprise-et-le-mythe-de-la-communautaire-a-la-demande/> [consulté le 15 juillet 2012].

[70] GERVAIS F. (traduction WENGER E.), La théorie des communautés de pratique : apprentissage, sens et identité, Les Presses de l'université Laval, 2005.

[71] TREMBLAY, D.-G. (2004). « Communautés virtuelles de praticiens : nouveaux rapports aux savoirs dans l'entreprise », Possibles, 28 (3-4), p. 66-79.

[72] " UN RÉFÉRENTIEL DE CONNAISSANCES : COMMENT CONSTRUIRE UN DISPOSITIF SOCIO-TECHNIQUE?" LE CAS D'UNE COMMUNAUTÉ DE CHERCHEURS TRANSVERSALE ET PLURIDISCIPLINAIRE http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000576.html

Une étude menée sur un programme transversale et pluridisciplinaire étudiant les aspects de la toxicologie nucléaire Belin, O. X^o Colloque bilatéral franco-roumain, CIFSIC Université de Bucarest, 28 juin - 3 juillet 2003, (2003) [sic_00000576 - version 1]

CONDUITE DU CHANGEMENT

[73] REGOUT S. Ingénierie de l'organisation, logique compétence et conduite du changement » Personnel n° 412 août - septembre 2000 p. 58

[74] D. PEMARTIN, Mythes d'entreprise et communication interne, p. 48

[75] MORIN Edgar. La Pensée complexe, ESF Editeur, 1990

[76] MILLIER Paul. Stratégie et marketing de l'innovation technologique, Dunod, 1997

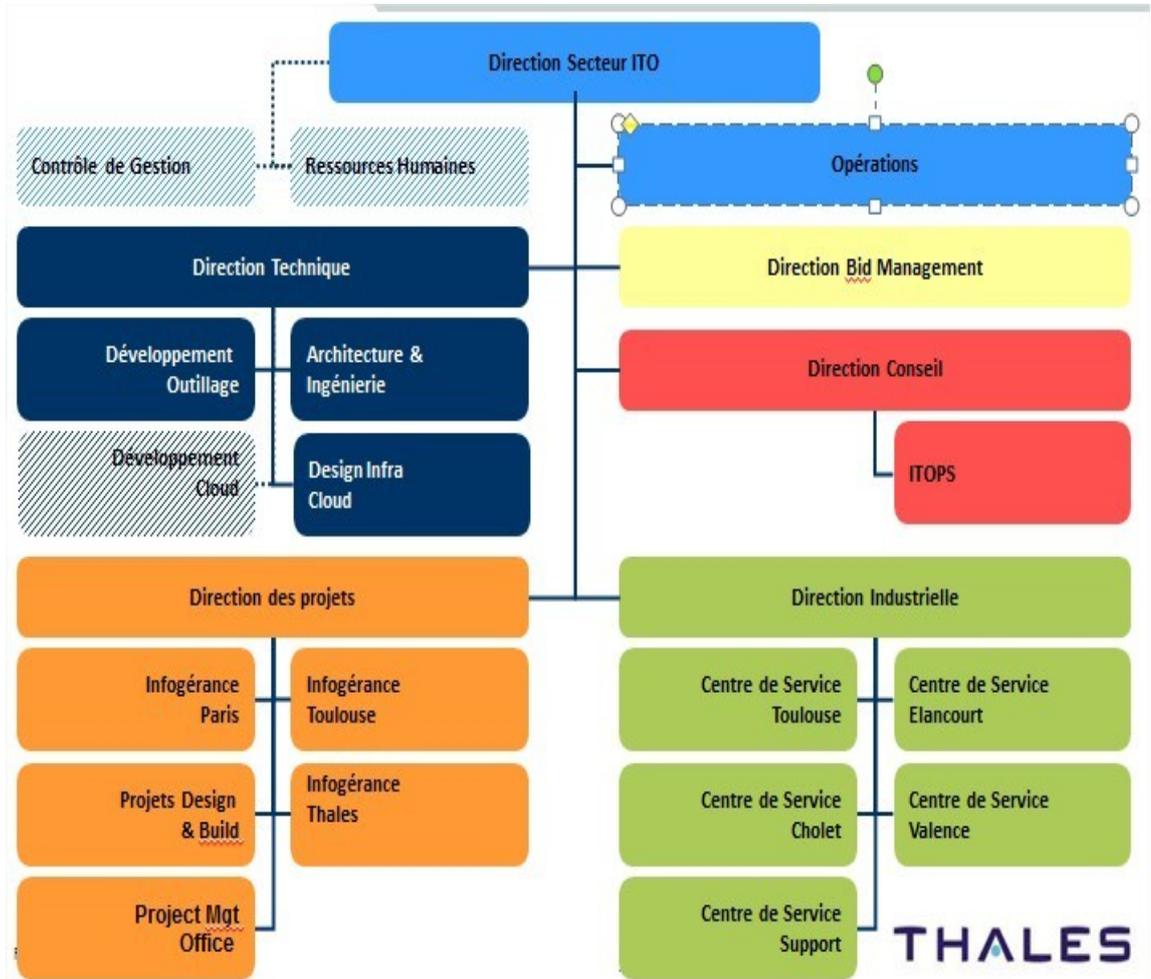
Cet ouvrage fondé sur l'observation de plusieurs dizaines de projets d'innovation technologique sur de longues périodes, contribue à élargir notablement le champ du marketing industriel en le dotant d'outils adaptés à la gestion de l'innovation.

[77] HAMEL Gary. The future of management, Harvard Business School Press.2007

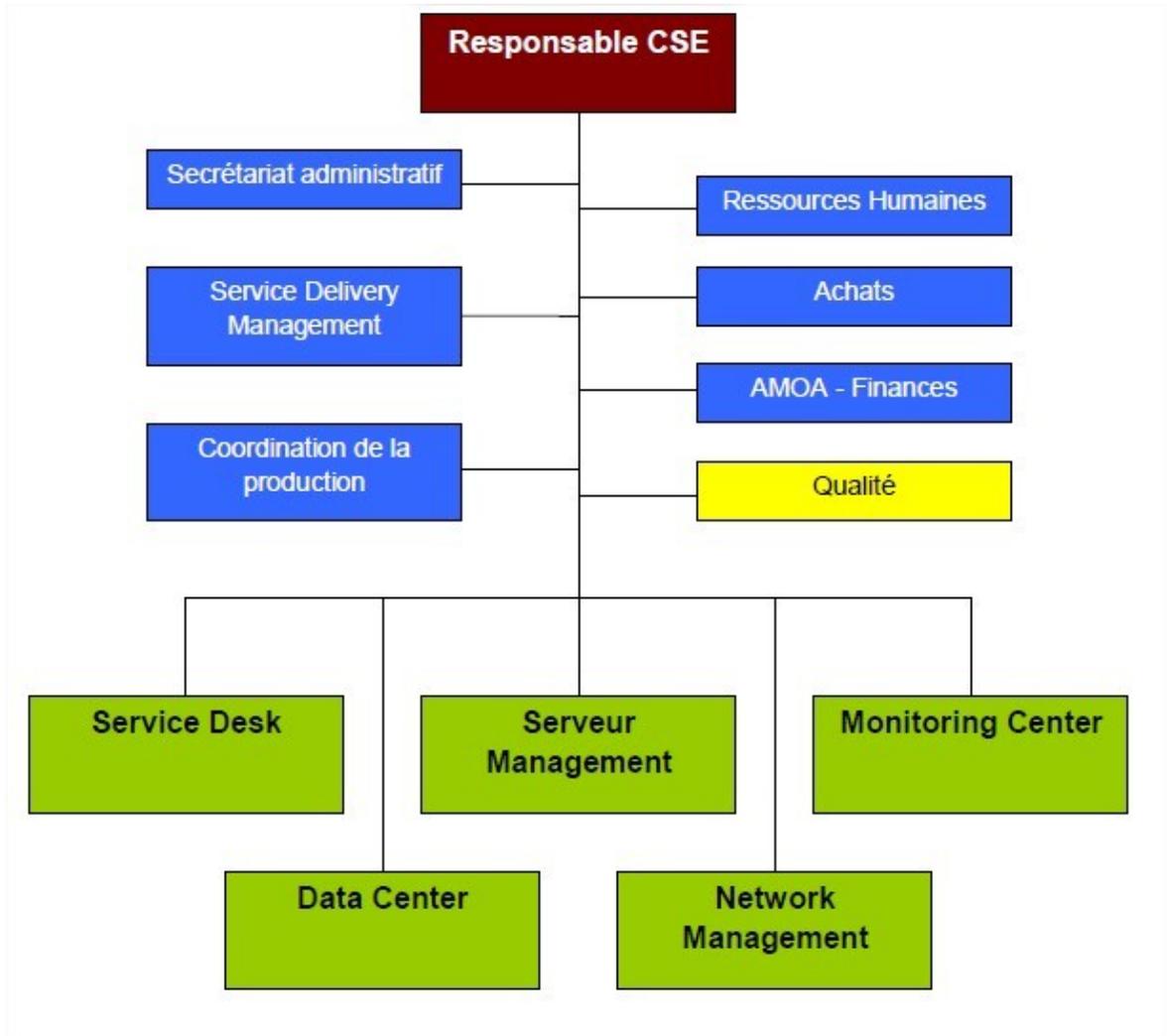
L'auteur présente le management de l'innovation comme facteur déterminant de la compétitivité d'une entreprise.

Annexes

Annexe 1 - Organigramme Domaine ITO Infogérance



Annexe 2 - Organigramme Centre de services Elancourt



Annexe 3 - Intranet THALES

THALES Groupe ▾ Directions ▾ International ▾ Divisions ▾ Stratégie ▾ Vous et Thales ▾ People OnLine

LE GROUPE THALES

- Présentation du Groupe
- Organisation Thales
- Centre de Presse
- Notes de service
- Sociétés

INDE : LE RAFALE EST DÉSORMAIS SÉLECTIONNÉ POUR OUVRIER DES NÉGOCIATIONS EXCLUSIVES
mardi 31 janvier 2012

Nous sommes très heureux d'apprendre que le Rafale a été sélectionné par le gouvernement indien comme « solution préférée » pour l'achat de 126 appareils. Cette ...

COURS DE L'ACTION
29 février à 15:08

Thales	27.19 €	0.95 %
CAC 40	3,472.93	0.55 %

PeopleOnline Dans l'annuaire ▾ Rechercher

Groupe Thales

ACTUALITÉS

- Toute l'actualité du Groupe
- A la Une
- Nos publications
- Centre de presse

BUSINESS ET INTERNATIONAL

- Organisation Internationale
- Actualités
- Annuaire

ENSEMBLE

- Chorus
- Probasis
- Eureka
- Responsabilité d'entreprise
- Environnement
- Recherche et Technologie
- Partage de connaissances

L'univers du Groupe

MIDDLE EAST RAIL 2012 : THALES Y ÉTAIT !

TECHICAL ACHIEVEMENT AWARD POUR ANGEIEUX

AVIS AUX GOLFEURS - INSCRIVEZ-VOUS AU THALES GOLF TROPHY 2012

Afficher toute l'actualité

TECHNODAYS 2012

MES APPLICATIONS

APPLICATIONS GROUPE

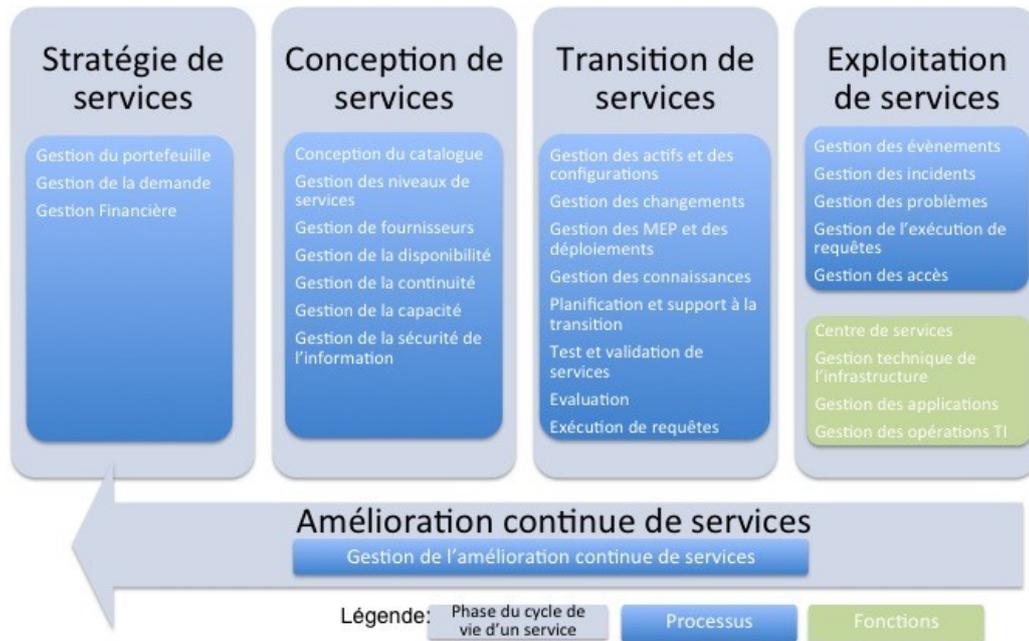
- Portail des utilisateurs du SI
- Aides à la traduction
- e-Standards
- Exchanger
- Magnitude Saisie
- Marco Polo
- Moteur de recherche Intranet
- Outils achat groupe

MON ENTITÉ JURIDIQUE

Cliquer ici pour choisir votre entité

Modifier

Annexe 4 - Processus ITIL



Source: www.ITILFrance.com

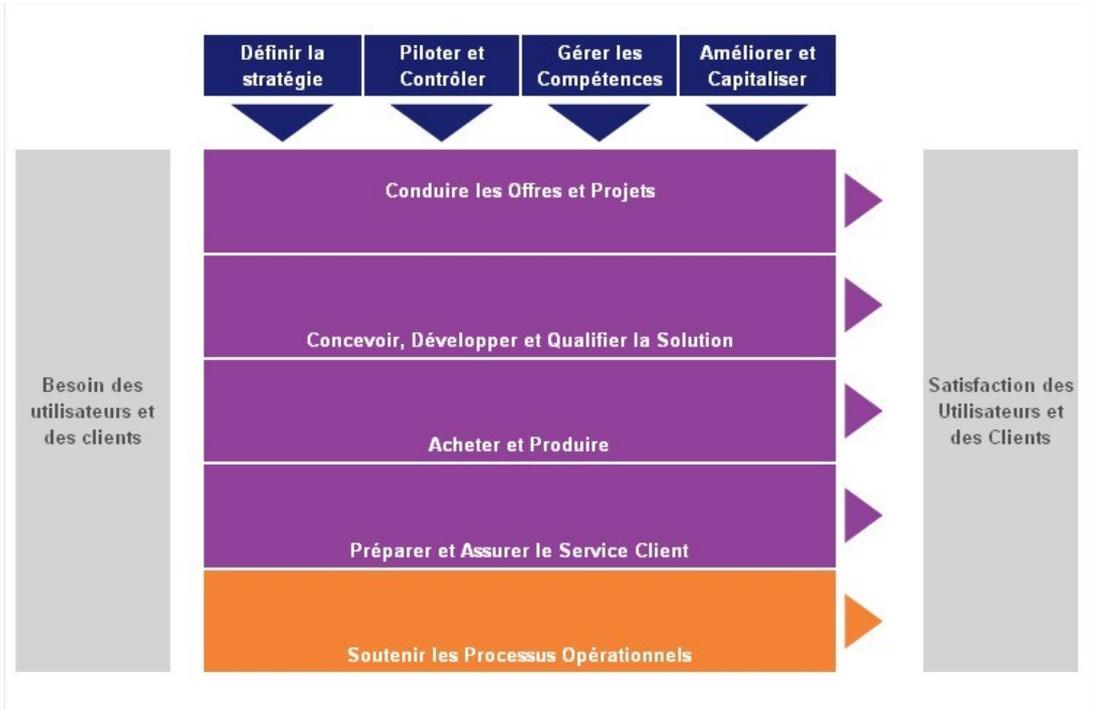
Annexe 5 - Matrice de maturité ECM ATOS ORIGIN

	Aucune stratégie d'ECM	ECM orienté « tâche »	ECM orienté « processus »	ECM orienté « entreprise »	ECM orienté « entreprise » à entreprise »
Vision et stratégie	<ul style="list-style-type: none"> > Stratégie d'ECM inconsciente, non explicite 	<ul style="list-style-type: none"> > La vision stratégique est axée sur la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> > La vision stratégique est axée sur le processus 	<ul style="list-style-type: none"> > La vision stratégique est axée sur l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> > La vision stratégique est axée sur l'échange d'entreprise à entreprise
Organisation et Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> > Pas de conscience de la conformité, des apports du travail collaboratif, de la réduction des coûts et de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> > Conscience de la conformité, des apports du travail collaboratif, de la réduction des coûts et de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> > Conscience de la conformité, des apports du travail collaboratif, de la réduction des coûts et de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> > Axi sur la conformité, le travail collaboratif, la réduction des coûts et la communication 	<ul style="list-style-type: none"> > Axi sur la conformité, le travail collaboratif, la réduction des coûts et la communication
Modèle de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> > Modèle fonctionnel > Décisions locales > Structure de gestion locale 	<ul style="list-style-type: none"> > Modèle fonctionnel > Décisions locales > Structure de gestion locale 	<ul style="list-style-type: none"> > Structure de gestion hiérarchique > Décisions fonctionnelles indépendantes au niveau du département 	<ul style="list-style-type: none"> > Modèle d'intégration du processus > Pyramide aplatie 	<ul style="list-style-type: none"> > Modèle d'intégration de la chaîne > Possibilité de pomper l'ECM à un prestataire externe
Processus Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> > Pas de processus ou tâches axés sur l'ECM 	<ul style="list-style-type: none"> > Orientation ECM et tâches optimisées 	<ul style="list-style-type: none"> > Orientation ECM et processus optimisés 	<ul style="list-style-type: none"> > Processus intégrés en interne 	<ul style="list-style-type: none"> > Processus intégrés en externe selon le modèle entreprise étendue
Évaluation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluation restreinte pas d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluation restreinte pas d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluation fréquente et reporting 	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluation continue et reporting 	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluation et mesure sur l'ensemble de la chaîne
Gestion des coûts	<ul style="list-style-type: none"> > Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> > Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité axée sur la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> > Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité axée sur le processus 	<ul style="list-style-type: none"> > Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité dans l'ensemble de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> > Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité de l'ensemble de la chaîne
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> > Sur une base individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> > Axiés sur la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> > Méthode de travail efficace > Axiés sur le processus 	<ul style="list-style-type: none"> > Équipes autogérées > Axiés sur l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> > Employés habilités > En chaîne
Culture	<ul style="list-style-type: none"> > Pas de connaissance de l'ECM 	<ul style="list-style-type: none"> > Quelques connaissances sur l'ECM 	<ul style="list-style-type: none"> > Partagée connaissance de l'ECM 	<ul style="list-style-type: none"> > Amélioration de la culture basée sur la conformité, le travail collaboratif, la mise en place de communautés d'expertise, la réduction des coûts et la communication 	<ul style="list-style-type: none"> > Travail collaboratif sur l'ensemble de la chaîne > Communautés de pratiques et d'expertises > Trans-organisation
Hommes et Culture	<ul style="list-style-type: none"> > Pas de communication formelle 	<ul style="list-style-type: none"> > Communication formelle 	<ul style="list-style-type: none"> > Communication ouverte 	<ul style="list-style-type: none"> > Partage de connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> > Partenariat
Technologies & Systèmes	<ul style="list-style-type: none"> > Vision et stratégie en matière de système d'information (ECM) inconsciente, non explicite 	<ul style="list-style-type: none"> > Vision et stratégie en matière de système d'information (ECM) définie et standardisée 	<ul style="list-style-type: none"> > Stratégie en matière de système d'information (ECM) alignée sur la stratégie métier 	<ul style="list-style-type: none"> > Stratégie en matière de système d'information (ECM) visant des systèmes intégrés sur le plan interne 	<ul style="list-style-type: none"> > Stratégie en matière de système d'information (ECM) visant des systèmes intégrés sur le plan externe
Alignement processus métier et système d'information	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorations basées sur la technologie 	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorations basées sur les fonctionnalités 	<ul style="list-style-type: none"> > Améliorations basées sur des arguments métier 	<ul style="list-style-type: none"> > Alignement total des processus métier et du système d'information 	<ul style="list-style-type: none"> > Alignement en chaîne des activités commerciales et du système d'information
Architecture et infrastructure IT	<ul style="list-style-type: none"> > Systèmes indépendants > Cas isolés d'automatisation traditionnels 	<ul style="list-style-type: none"> > Systèmes indépendants > Systèmes d'entreprise traditionnels 	<ul style="list-style-type: none"> > Projets pilotes ECM > Pas d'archive d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> > Système ECM d'entreprise d'entreprise > Une ou plusieurs archives > Projets de lancement global de l'ECM 	<ul style="list-style-type: none"> > Système d'ECM basés sur le net

Annexe 6 - Rapport Flash PROJET TOL

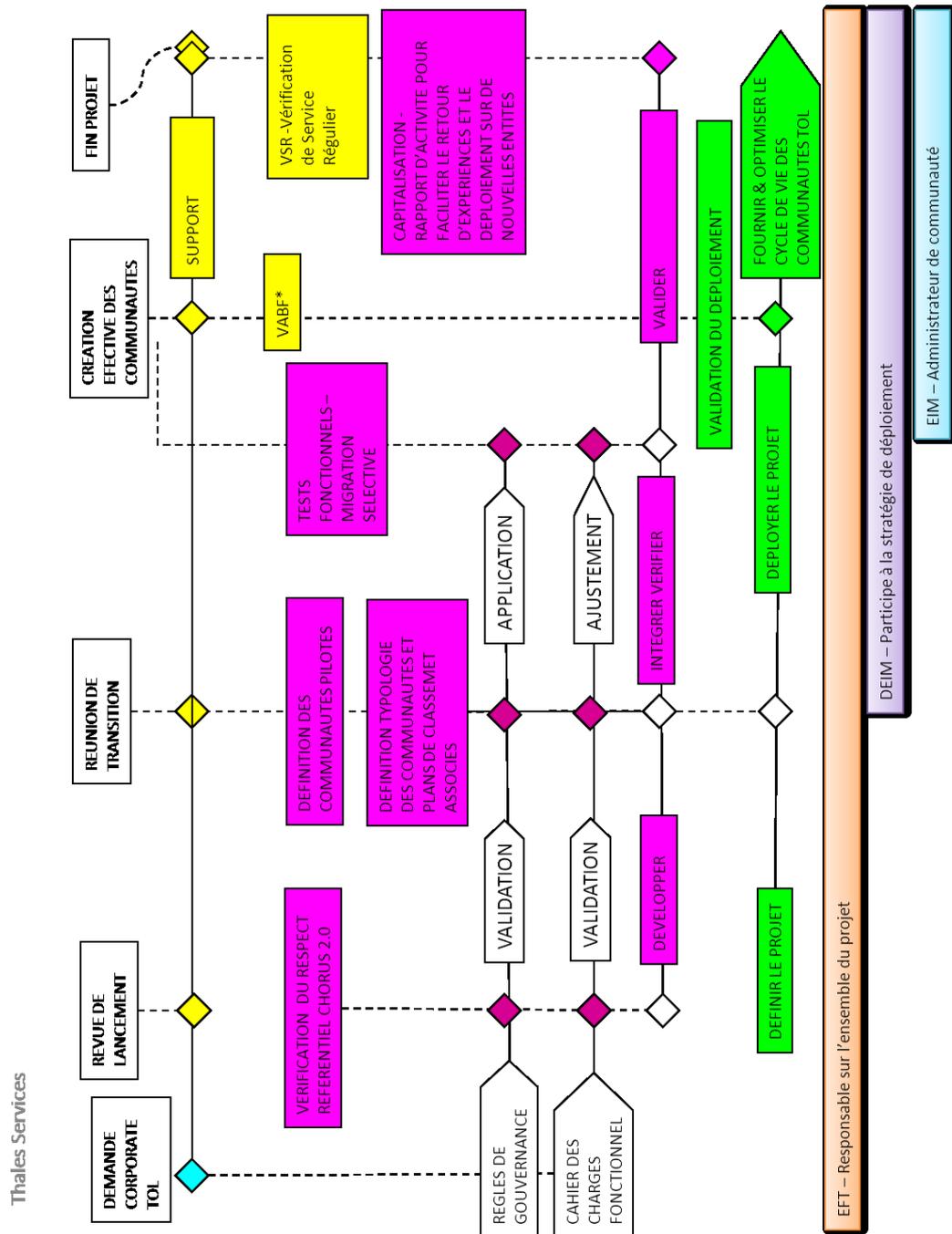
DEPLOIEMENT THALES SERVICES-CIS		TEAM ONLINE		
Emetteur :		<i>RAPPORT FLASH N°1</i>		
Destinataire :		Date : 31/07/2012		
Période du 18 juin au 31 juillet 2012				
Suivi des livrables du projet				
Plan de Management Projet (PMP)	Plan de formation	Plan de communication		
<ul style="list-style-type: none"> Rencontre avec tous les DEIM entre le 16 et 25 juillet Plan d'actions fixé, planning prévisionnel disponible Rencontre avec les EIM des communautés pilotes PASC (SDM) Réunion de cadrage DEIM prévue pour septembre 2012 	<ul style="list-style-type: none"> Formations planifiées pour les DEIM et EIM le 27/09 et 15/10 	<ul style="list-style-type: none"> Envoi de la note d'organisation Rencontre avec Frédéric Camillet pour interview de Laurent Maury Rédaction Aide Mémo TOL Rédaction Mode opératoire pour les EIM (communautés PASC) Demande d'ouverture d'une communauté Déploiement TOL le 23/07 		
Suivi du franchissement des Gates TOL				
<p><i>Status :</i></p> <p>Deux constats au lancement du déploiement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - plan de communication à développer pour les communautés pilotes - appui du management à renforcer pour faire adhérer les équipes au projet TOL 	 Gate 0 <i>Lancement déploiement</i> 18/06/12	 Gate 1 <i>Validation Communautés Pilotes 1</i> 01/11/12	 Gate 2 <i>Validation Communautés Pilotes 2</i> 01/05/13	 Gate 3 <i>Arrêt des anciens outils</i> 31/07/13
				
Faits marquants				
Points positifs		Points négatifs		
<ul style="list-style-type: none"> Rencontres avec les DEIM de Thales Services. Les DEIM s'engagent à travailler sur la réorganisation de leur documentation pour septembre 2012. Actions de communication lancées avec F. Carmillet. Retours d'expérience TCS intéressants pour les communautés d'organisation 		<ul style="list-style-type: none"> Signes de résistance au changement importants sur certaines communautés (notamment PASC) 		
Décisions requises		Prochaines étapes		
<ul style="list-style-type: none"> Formations TOL pour l'équipe projet, DEIM et EIM Présentation nécessaire du projet aux réunions du CODIR Réunions de cadrage DEIM pour le déploiement des communautés pilotes 		<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la communication sur le projet Formation des équipes DEIM et EIM à TOL Accompagnement des équipes sur leur réorganisation documentaire avant la migration dans TOL 		

Annexe 7 - Chorus 2.0



Source Intranet THALES

Annexe 9 - Cycle de vie projet TOL appliquée sur le mode projet THALES / Chorus 2.0



Annexe 10 – Article Intranet Projet TOL (paru le 17 Août 2012)

Team OnLine, c'est parti !

vendredi 17 août 2012

Quand Team OnLine, le nouvel outil de gestion de contenu de Thales Services aura été déployé, il concernera tous les projets et programmes en cours. Cette échéance se situe en juin 2013. Une année à peine, donc, pour nous mobiliser et nous accoutumer à de nouvelles pratiques en matière de stockage et de partage des dossiers et des données associés aux projets. Au début de ce processus, l'entretien que nous accorde Anne Testelin Braud, le Directeur des Opérations de Thales Services, nous permet d'en savoir plus sur les enjeux et les conditions de ce déploiement.

Quelle est l'origine de Team OnLine et comment se présente son déploiement?

Team OnLine n'est pas un sujet nouveau dans le Groupe Thales puisque l'on en parle depuis 2006, quand Thales a décidé de mettre en place un outil de gestion de contenu (ECM - Entreprise Content Management) commun à toutes ses entités. Cet outil s'appuie sur une plateforme (Livelihood) paramétrée pour répondre aux besoins spécifiques du groupe au travers de son intranet. Team OnLine est structuré autour d'une notion de communauté regroupant des collaborateurs travaillant sur un périmètre ou un thème. Nous avons pris la décision importante de lier au Système de Référence Chorus 2.0, la structuration des communautés ancrées dans l'opérationnel. En juin dernier, nous avons mis en place une équipe chargée du déploiement de Team OnLine à l'échelle de Thales Services.

Quels sont les avantages de ce nouvel outil ?

Team OnLine est un outil de gestion documentaire et de travail collaboratif dont l'intérêt premier est de mettre en commun l'information en s'affranchissant des barrières géographiques et organisationnelles. Il offre de nombreux avantages par rapport aux outils actuels. Par exemple, la possibilité de gérer les droits d'accès de façon fine, de travailler à plusieurs en suivant les modifications sur un même document, d'envoyer dans un mail un lien vers un document au lieu de mettre le document en pièce jointe. Team Online nous donne aussi la possibilité de chercher de l'information facilement et rapidement à partir de métadonnées associées aux documents. Harmoniser les pratiques documentaires favorise la transversalité métiers et la performance des équipes. Cela entre dans la politique globale d'amélioration continue au sein du Groupe.

Quelles sont les grandes étapes du déploiement de Team OnLine sur Thales Services ?

Team OnLine est appelé à remplacer dès maintenant les anciens outils documentaires en place tels que quickplaces, groupwares, serveurs partagés, GED. La priorité sera donnée au business avec la mise en place des premières communautés pilotes dès septembre 2012. L'équipe projet rencontrera des responsables désignés pour prendre en compte les besoins de chaque secteur et réorganiser leur documentation afin de faciliter la migration sous Team OnLine.

Ce projet est ambitieux et nécessite l'implication de tous. Le management stratégique de l'information est aujourd'hui un enjeu majeur pour un grand Groupe comme Thales. Les échanges entre l'équipe projet et les Domain Enterprise Information Managers (D-EIM), chargés de la gouvernance des communautés et supervisant dans l'entité le déploiement de tous les types de communauté, sont essentiels. Les Domain Enterprise Information Managers (vont devoir se mobiliser rapidement dans les entités, en coopération avec l'équipe projet.